



كلية إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين

دراسة حالة (العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان)

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

محمد بن سليمان بن احمد البوسعيدي

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السنوي

أستاذ مشارك في الإدارة بكلية إدارة الاعمال بجامعة الشرقية

2024 م / 1445 هـ

الإجازة

أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين

دراسة حالة (العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان)

إعداد الطالب/ محمد بن سليمان بن احمد البوسعيدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ : / / 2024م، وتم إجازتها

المشرف

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

.....
.....
.....
.....

إقرار الباحث

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: محمد بن سليمان بن احمد البوسعيدي

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَن قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَن يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا

تَبْدِيلًا * لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ إِن شَاءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ غَفُورًا

رَحِيمًا).

صدق الله العظيم

سورة الاحزاب الاية (23)

الإهداء

إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني أن الحياة كفاح، وعلمني العطاء دون انتظار،

... وكلله الله بالهيبة والوقار

(أبي رحمة الله عليه)

...إلى من دعاؤها سر ناجحي

(أمي أمد الله في عمرها)

إلى من تشاركني الحياة والنجاح وكانت سنداً وعوناً لي وإلى فلذات قلبي...

(زوجتي، أبنائي)

...إلى من شاركوني وخطوا معي نحو الحلم خطوة بخطوة وكانوا خير سند

(إخواني وأخواتي)

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، فقد سدد الخطى وشرح الصدر ويسر الأمر حتى وصل هذا العمل العلمي إلى صورته الحالية.

فإذا كان الوفاء يقتضي أن يرد الفضل إلى أهله فإنني أتوجه بأسمى آيات الشكر والوفاء والامتنان إلى هيئة الإشراف على هذا البحث، فخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور/ صالح بن حمود السناوي وذلك على كل ما بذله بتواضع العلماء من جهد ووقت في توجيهي ومتابعته لي باستمرار، مما كان له عظيم الأثر في نفسي فله خالص الشكر ومن الله نعم الثواب وحسن الجزاء. الشكر لإدارة مكتبة جامعة السلطان قابوس وجامعة الشرقية.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية على ما قدموه من إرشادات ساهمت في إتمام هذا البحث، ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدم لي نصحاً أو معلومة أو مساعدة فجزاهم الله خيراً، وأشكر على وجه الخصوص أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة وكل من شارك في تطبيقها.

والحمد لله شكراً والحمد لله دائماً وأبداً

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين دراسة حالة (العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان)، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان"، والبالغ عددهم "769" موظفاً وموظفة، حيث أظهرت نتائج معادلة روبرت ثامبسون أن العينة اللازمة على الأقل (583) مفردة من العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس التأثير والتوصل الى نتائج الدراسة، واتبع الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، ولهذا تم توزيع (583) استبانة على شكل الكتروني، كانت جميعها صالحة للتحليل ولم يستثنى منها شيء.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أبرزها التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين جودة أداء العاملين بديوان السلطاني بسلطنة عمان، التحول الرقمي باستخدام تكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الحاسوب وشبكات الإنترنت تسهل العملية من الطريقة التقليدية إلى إلكترونية. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي الذي يساهم في تحسين جودة أداء العاملين بديوان السلطاني بسلطنة عمان، تفعيل التكنولوجيا الحديثة في التحول الرقمي بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، جودة أداء العاملين،البلاط السلطاني، عمليات المؤسسة،

خدمة العملاء ، استراتيجية المؤسسة.

Abstract

The current study aimed to identify the impact of digital transformation on the quality of employee performance, a case study (employees of the Royal Court in the Sultanate of Oman), and the study community represents all employees of the Royal Court in the Sultanate of Oman, numbering "769" male and female employees, as the results of Robert Thompson's equation showed that the necessary sample is at least (583) individuals from the employees of the Royal Court in the Sultanate of Oman. To achieve these goals, the researcher used the descriptive analytical approach to measure the impact and reach the results of the study, and followed the questionnaire as a tool for the study and data collection, and for this (583) questionnaires were distributed in electronic form, all of which were valid for analysis and nothing was excluded from them.

The study reached several results, the most prominent of which is that digital transformation contributed greatly to improving the quality of performance of employees of the Royal Court in the Sultanate of Oman, digital transformation using modern technology represented by computers and Internet networks facilitates the process from the traditional method to electronic.

The study recommended several recommendations, including: the necessity of paying attention to digital transformation, which contributes to improving the quality of performance of employees of the Royal Court in the Sultanate of Oman Oman, fully activating modern technology in digital transformation and converting all administrative procedures that are carried out in the traditional way to electronic.

Keywords: Digital transformation, quality of employee performance, Royal Court, institution operations, customer service, institution strategy.

فهرس المحتويات

1	الفصل الاول: إشكالية الدراسة وأهميتها
4	1.1 المقدمة:
6	1.2 مشكلة الدراسة:
7	1.3 أسئلة الدراسة
7	1.4 أهداف الدراسة:
8	1.5 فرضيات الدراسة:
8	1.6 أهمية الدراسة:
9	1.7 حدود الدراسة:
10	1.8 نموذج الدراسة:
10	1.9 مصطلحات الدراسة:
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	مقدمة
12	2.1 المبحث الأول: التحول الرقمي
13	2.1.1 مفهوم وأهمية التحول الرقمي
14	ثانياً: أهمية التحول الرقمي
15	2.1.1.2 فوائد التحول الرقمي
17	2.1.2 معوقات تطبيق التحول الرقمي
19	2.1.3 متطلبات التحول الرقمي
21	خدمة العملاء
24	المبحث الثاني: جودة أداء العاملين
25	2.2.3 مفهوم وأهمية أداء العاملين
26	ثانياً: أهمية أداء العاملين
27	2.2.4 أبعاد أداء العاملين
28	2.2.5 تقييم أداء العاملين
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

33	2.3.1 أولاً الدراسات العربية.....
39	ثانياً: الدراسات الاجنبية.....
36	2.3.3 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....
37	3.1 الفصل الثالث:.....
37	3.1 تمهيد:.....
38	3.2 منهجية الدراسة:.....
38	3.3 مجتمع الدراسة:.....
39	3.4 عينة الدراسة:.....
39	3.5 الإجراءات البحثية في الدراسة:.....
40	3.6 أداة الدراسة:.....
40	3.7 صدق وثبات أداة الدراسة.....
45	المحور الثاني: جودة أداء العاملين.....
45	الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
47	الفصل الرابع.....
47	نتائج الدراسة ومناقشتها.....
48	4-1 مقدمة:.....
48	4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:.....
54	نتائج اختبار الفرضيات:.....
69	الفصل الخامس.....
70	النتائج والتوصيات.....
70	5.1 أولاً: النتائج.....
75	5.4 ثانياً: التوصيات:.....
77	قائمة.....
77	المراجع والمصادر.....
83	الملاحق.....

قائمة الجداول

- جدول رقم (3-1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي.....40
- جدول (3-2) معالجة مقياس ليكرت الخماسي.....40
- معامل الارتباط بيرسون لفقرات أبعاد التحول الرقمي مع الأبعاد التي ينتمي إليها:41
- جدول (3-4) يوضح معامل ارتباط بيرسون لفقرات جودة أداء العاملين:43
- جدول (3-5) معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لأداة الاستبيان:44
- الجدول (3-6) ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ:.....45
- جدول رقم (4-1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس48
- جدول رقم (4-2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية49
- جدول رقم (4-3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي50
- جدول رقم (4-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي51
- جدول (4-5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري أبعاد التحول الرقمي وجودة أداء العاملين52
- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الإحصاءات الوصفية الالتواء والتفرطح:53
- جدول (4-7) يوضح معامل الارتباط بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين59
- جدول (4-8) يوضح معامل الانحدار ما بين عمليات المؤسسة وجودة أداء العاملين60
- جدول (4-9) يوضح معامل الارتباط بين خدمة العملاء وجودة أداء العاملين61
- جدول (4-10) يوضح معامل الانحدار ما بين استراتيجية المؤسسة وجودة أداء العاملين62
- جدول (4-11) اختبار الأزواج الخطي بين متغيرات الدراسة (المستقلة) المتغير المستقل.....63
- جدول (4-12) يوضح اختبار كلمنجراف سيمنروف:.....63
- جدول مربع كاي تربيع لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والقيمة المتوقعة64
- تحليل التباين التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير الجنس:.....64
- تحليل التباين التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير العمرية.....65
- تحليل التباين التحول الرقمي(عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير الدراسي .. Error!
- Bookmark not defined.**
- تحليل التباين التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير الوظيفي.....66
- الجدول رقم (4-18) يوضح تحليل التباين جودة أداء العاملين لمتغير يعزى للجنس:67
- الجدول رقم (4-19) يوضح تحليل التباين جودة أداء العاملين لمتغير يعزى الفئة العمرية.....67
- الجدول رقم (4-20) يوضح تحليل التباين جودة أداء العاملين لمتغير يعزى للمستوى التعليمي.....68
- الجدول رقم (4-21) يوضح تحليل التباين جودة أداء العاملين لمتغير يعزى للمسمى الوظيفي.....68

قائمة الاشكال

- الشكل (1/ 1) يوضح نموذج الدراسة المتغيرات التي تشملها الدراسة.....10
- الشكل رقم (1-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس.....48
- الشكل رقم (2-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.....49
- الشكل رقم (3-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.....50
- الشكل رقم (4-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.....51

قائمة الملاحق

83	الاستبانة
94	قائمة المحكمين للاستبانة

الفصل الاول

إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1	المقدمة
1.2	مشكلة الدراسة
1.3	أسئلة الدراسة
1.4	أهداف الدراسة
1.5	فرضيات الدراسة
1.6	أهمية الدراسة
1.7	حدود الدراسة
1.8	مصطلحات الدراسة

1.9 أنموذج الدراسة

1.1 المقدمة:

زاد اهتمام الباحثين والممارسين في العصر الحالي بمفهوم التحول الرقمي في مجالات الحياة بصورة عامة، والمجال الإداري بصفة خاصة باعتباره الركيزة التي تعتمد عليها إدارات المؤسسات المختلفة لتحقيق الريادة في مختلف أنشطتها وأعمالها نتيجة التقدم الذي حدث في البيئة التكنولوجية وبرمجيات التشغيل المختلفة، إضافة لانتشار الإنترنت ونظم الاتصالات وهو ما جعل الكثير من منظمات الأعمال والمؤسسات تغير من نظم أعمالها وعملياتها للاستفادة من هذا التطور، وعلى صعيد آخر، فإن المستفيدين والمستهلكين لمنتجات المؤسسة العملاء في هذا العصر يتطلعون إلى تغيير أنماط حياتهم واستهلاكهم للسلع والخدمات ويرغبون في الحصول على خدماتهم بأقل جهد ووقت، علاوة على رغبة إدارات المؤسسات نفسها في تقليل تكاليف تشغيل وإنتاج السلع والخدمات والتكلفة ويشمل ذلك سلاسل الإمدادات والعمليات الفنية الداخلية في المؤسسة وغيرها. لذلك فإن عملية تغيير أنماط العمل والعمليات والأنشطة الداخلية والخارجية المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات في المؤسسة أصبح حتمياً ولكن هذا التغيير يتطلب بذل جهود بحثية وفكرية إضافة إلى أنشطة تدريبية حتى تتمكن المؤسسات من الاستفادة من التحول الرقمي بصورة سليمة في تحقيق أهدافها المختلفة (ابراهيم، 2021)

يستند التحول الرقمي بصورة أساسية إلى الإنترنت وتطبيقاتها المختلفة وأنظمة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وغيرها، حيث أن هذه البنية الإلكترونية ونظم الاتصالات والبرمجيات المتخصصة أحدثت نقلة نوعية في عالم الأعمال، فظهرت التجارة والأعمال الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، كما ظهرت ممارسات ومفاهيم تطبيقية أخرى مثل الرقمنة والامتة، كل هذه الجوانب التكنولوجية تمثل بنية أساسية للتحول الرقمي (حماد، 2020)

يمثل أداء العاملين الجانب المهم في أنشطة وعمليات كل المؤسسات، ولعل السبب في ذلك هو أن هناك ثمة علاقة مباشرة بين أداء العاملين في النظام الانتاجي لأي مؤسسة والتي تتمثل في انتاج سلع وخدمات المؤسسة بجودة ترضي رغبات العملاء، ان معظم الجهود المبذولة بالمؤسسة تتعلق بصورة مباشرة بالأداء البشري ومتطلباته كالمهارات والقدرات، وعليه فان السبيل الوحيد لهذه المنظمات لتحسين الأداء هو مواكبة التطورات العلمية في مجال الأعمال والانشطة المرتبطة بالموارد البشرية، ومن أهمها البحث عن الفرص التي تساعدهم في تنمية مهارات العاملين وصلح معارفهم، ولعل الاعتماد على التقنيات الحديثة ذات الأثر الايجابي على عمليات المؤسسة الداخلية والخارجية ايضا من السبل الرشيدة لتحقيق ذلك (احمد، 2019)

في العصر الحالي اتخذت عدد من المؤسسات خطوات جادة نحو التحول الرقمي، محاولين الاستفادة من فرص التطور التكنولوجي الكبير، بالإضافة إلى توفر خدمات الانترنت على المستوى العالمي في تقديم منتجاتها لمختلف الأطراف، سواء كانت أطراف داخلية أو الخارجية وترتكز هذا التحول الرقمي على إستراتيجيات علمية مناسبة ومداخل إدارية مناسبة في التغيير ذات الأثر الايجابي على عمليات وأنشطة المؤسسة، علاوة على تحقيق أهداف مختلف الأطراف التي لها علاقة بمنتجات المؤسسة، وفي مقدمتهم العاملين بالمنظمة، حيث يجب ان تكون التحول الرقمي ايجابي على الروح المعنوية والجوانب المادية كالأجور والحوافز أو تشريد بعض العاملين وفصلهم عن العمل (كاظم واخرون، 2020)

إن ديوان البلاط السلطان هي الأخرى من المؤسسات الوطنية بسلطنة عمان تتطلع نحو التحول الرقمي لإعمالها لإحداث تغييرات ايجابية في مختلف جوانب أدائها، وأنشطتها سواء تلك المتوجهة للمستهلكين او الموردين أو الحكومة وهيئاتها.

1.2 مشكلة الدراسة:

يعزز التحول الرقمي قدرة الحكومات على تقديم الخدمات العامة وتوفيرها للمواطنين بجودة أعلى وقدرة على الوصول في كل مكان وعلى مدار الساعة، هذا بدوره يحسن مستوى التفاعل ما بين المؤسسات الحكومية الأخرى وديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، كما يحقق تأثيرات إيجابية على مستوى العاملين، مثل: تخفيض الروتين والبيروقراطية، توفير الوقت، الحد من الفساد، حيث تعتبر هذه القضايا من أبرز القضايا ذات السمعة السيئة فيما يتعلق بالخدمات الحكومية بالإضافة إلى تحقيق إجراءات التباعد الاجتماعي التي فرضتها الازمات السابقة في السنوات القليلة المنصرمة، بالتالي عند تحقق هذه الآثار سينعكس هذا الامر بتحسين رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية المقدمة (الشبلي، 2012)

تبنّت عددا من الدول والمؤسسات الرائدة استراتيجيات خاصة بالتحول الرقمي في عمليات انتاج السلع والخدمات، وطرق توزيع الخدمات والسلع للمستهلكين، كما شملت الاستراتيجيات شكل المنظمة والسلعة نفسها بابتكار إجراءات وعمليات جديدة أكثر كفاءة عن ذي قبل، واستخدمت المؤسسات العديد من مداخل التغيير والاستراتيجيات، منها ما هو متعلق بالتكنولوجيا والعاملين بالمنظمة، واخري تنظيمية تتعلق بإجراءات العمل الخاص لتقديم المنتجات وخدمة العملاء والعلاقات مع الموردين وهذا التحول تهدف إلى تحسين العديد من جوانب الاداء المرتبطة بالعاملين بالمنظمة لغرض خدمة اهدافها، سواء تلك المتعلقة بالأطراف الداخلية أو الخارجية لبيئة عمل المنظمة، او اهدافها الإدارية، التوجيهية والاستراتيجية وتكمن مشكلة البحث في وجود صعوبة تطبيق التحول الرقمي ولقد اتضح للباحث انه رغم سعي ديوان البلاط السلطاني الدائم الى تهيئة وتنفيذ البرامج التدريبية المناسب لتحقيق التحول الرقمي الا انه قد لا يوجد وعي كافي للعاملين لتطبيق التحول الرقمي بالإضافة الى أثر تطبيق التحول الرقمي في تحقيق جودة اداء العاملين وقد

اثبتت التقارير والدراسات مثل دراسة المحروقية بدرية والمحرزي راشد (2021) بعنوان "جودة تقديم الخدمات الحكومية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) كما يراها مقدمو الخدمة والمستفيدون منها بسلطنة عمان (المحروقية، 2023)

وجود تعطل شبه كلي للمعاملات الحكومية من ضمنها سداد الالتزامات المالية للموردين تبعا لعدم تطبيق التحول الرقمي بهذه المؤسسات وبناء على ذلك قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة. مما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي: تسعي هذه الدراسة الى الاجابة عن السؤال الرئيسي ما هو تأثير التحول الرقمي في جودة اداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، ويشتق منها عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1.3 أسئلة الدراسة

1. ما أثر عملية المؤسسة على جودة اداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؟
2. ما أثر جودة خدمة على اداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؟
3. كيف تؤثر استراتيجية المؤسسة على جودة اداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؟

1.4 أهداف الدراسة:

انطلاقا من مشكلة البحث فإن الهدف الرئيسي للبحث هو معرفة تأثير التحول الرقمي في جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، ويمكن أن تشتق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر عملية المؤسسة على جودة اداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؟
2. توضيح أثر جودة الخدمة على اداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؟
3. اختبار العلاقة بين استراتيجية المؤسسة وجودة اداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؟

1.5 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في عمليات المؤسسة الأساسية و جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في عمليات المؤسسة الأساسية على جودة العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.
2. هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في مجال خدمة المتعاملين وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية للمؤسسة وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

1.6 أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من الجوانب التالية:

الناحية العلمية:

1. هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي في الدواوين الحكومية وجودة أداء العاملين بالدول العربية بصفة عامة، ودول مجلس التعاون الخليجي بصفة خاصة
2. قد تساهم الدراسة في زيادة المعرفة في مجال التحول الرقمي كمدخل أداري متطور إضافة إلى تناوله لجودة أداء العاملين بالدواوين الحكومية وبعض الإبعاد المرتبطة بها.
3. فتح المجال لدراسات مستقبلية في مجال التحول الالكتروني وبعض جوانب علم الادارة.
4. الوصول السريع الى المؤسسة وتوفير الوقت والجهد للمتعاملين.

الناحية العملية:

من الناحية العملية تستمد هذه الدراسة أهميتها في الآتي:

1. تزايد اهتمام الممارسين في المؤسسات الحكومية بالتحول الرقمي كمدخل اداري جيد تساهم في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات الحكومية المعاصرة وازضافة الى اهتمام العملاء والجمهور بالتقنية والتحول الرقمي كأسلوب يلبي تطلعاتهم
2. أن جودة اداء العاملين بالقطاعات الحكومية مطلب أساسي من قبل الجمهور، وبالتالي فان هذا البحث يسعى لتحسين أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان لمواجهة المنافسة وتحقيق أهدافها المختلفة.
3. توجيه المؤسسات الحكومية الأخرى الى تبني اليات يمكن استخدامها بشكل مستمر في تحسين الاداء وجذب متعاملين جدد.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التحول الرقمي، المتغير التابع: جودة اداء العاملين

1.7 حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين.
- الحدود البشرية: العاملون بديوان البلاط السلطاني.
- الحدود المكانية: سلطنة عمان.

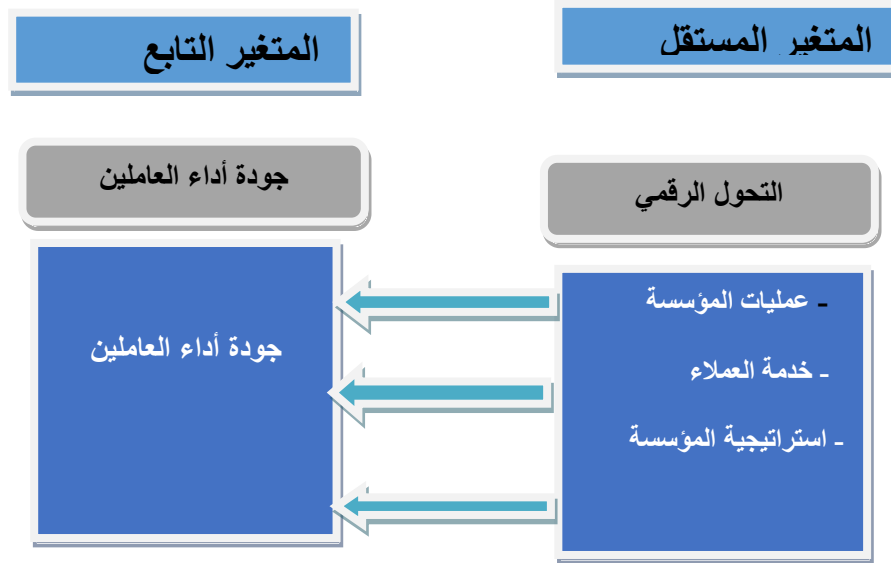
1.8 مصطلحات الدراسة:

التحول الرقمي: هي اعتماد المؤسسة على الحوسبة السحابية والاجهزة المحمولة الذكية ومنصات التواصل الاجتماعية في احداث تغيير في طريقة اداء العمل وعملياتها التي تهدف الى خدمة مختلف أطراف المؤسسة (بو خلوف، 2020)

جودة أداء العاملين: هو أداء العامل وتطابقه مع توقعات مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من الناحية الكمية والنوعية (ياسر، 2021)

1.9 نموذج الدراسة:

الشكل (1/ 1) يوضح نموذج الدراسة المتغيرات التي تشملها الدراسة



الشكل (1/ 1) أنموذج الدراسة

تم تطوير النموذج من قبل الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : التحول الرقمي

المبحث الثاني : جودة أداء العاملين

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يشكل الإطار النظري للبحث الأساس الذي تبني عليه الفكرة التي يقوم الباحث بدراستها، وهو العمود الفقري للبحث العلمي، كما ان من الضروري ارتكاز الإطار النظري على المراجع والدراسات السابقة، فلا يمكن اكتمال هذه الفقرة من البحث العلمي إلا باحتوائها على الدراسات السابقة. تعد الدراسات السابقة مكوناً حيوياً لدراسة بحثية، حيث أنها هي مناقشة حول المواد الموجودة بالفعل في مجال الموضوع. وبالتالي، سيتطلب ذلك مجموعة من الأعمال المنشورة (المطبوعة أو عبر الإنترنت) المتعلقة بمجال البحث المختار. بمعنى آخر، مراجعة الأدبيات تكون في مجال الموضوع ذي الصلة، وتقدم حالة للدراسة البحثية. كما أنها تحلل الأدبيات الموجودة من أجل تحديد وإبراز فجوة في الدراسات، علاوة على ذلك، فإن مراجعة الأدبيات الجيدة هي مناقشة نقدية، تعرض الباحث الى معرفة بالنظريات والمقاربات ذات الصلة والوعي بالحجج المتناقضة. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى ثلاثة مباحث، المبحث الاول بعنوان التحول الرقمي، والمبحث الثاني بعنوان أداء العاملين، والمبحث الثالث بعنوان الدراسات السابقة.

2.2.1 المبحث الأول: التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من الضروريات لكافة المؤسسات الحكومية والتي تسعى لتطوير وتحسين خدماتها وسهولة الوصول للمستخدمين، والتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا فحسب داخل المؤسسة ولكن هو برنامج متكامل يمس المؤسسة واسلوب وطريقة عملها داخليا وكذلك كيفية تقديم

خدمات للجمهور المستهدف من اجل ان تتم الخدمات بصورة سهلة وسريعة ويعني التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا بالمؤسسات حيث انه يساعد على تحسين الخدمات للجمهور المستهدف وتحسين الكفاءة التشغيلية ، ويقوم التحول الرقمي على توظيف التكنولوجيا بالشكل السليم الذي يخدم سير العمل بالمؤسسة في جميع اقسامها وكذلك في التعامل مع الجمهور والعملاء لتسهيل وتحسين الخدمات ووسائل تكنولوجيا المعلومات في جميع نواحي الحياة المرتبطة بالمعاملات مع القطاع الحكومي (ابراهيم،2021)

2.2..2 مفهوم واهمية التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من اهم المفاهيم المتداولة في السنوات الاخيرة في كافة القطاعات الاقتصادية العالمية والمحلية، نجد ان التوجهات العالمية في الوقت الحالي تتجه نحو رقمنة الاقتصاد، لما للتحول الرقمي من اهمية كبيرة للتنمية الاقتصادية فقد اصبحت الرقمنة الاستراتيجية المتبعة من قبل الدول لتنمية اقتصاداتها ومجتمعاتها ومن بين تلك الدول سلطنة عمان كان من بين اهم اهداف رؤية عمان 2040 وبرامج التحول الرقمي ان تكون حكومة السلطنة (حكومة بلا ورق) ورغم ان ذلك يبدو امرا سهلا مع التقدم التكنولوجي ، الا ان الامر لم يكن بهذه السهولة، خصوصا مع وجود معلومات وبيانات هائلة وكان لابد من رقمنة اي تحويل المعلومات الورقية الى صيغة رقمية ، ويعقبها عملية (دجتلة) وذلك من خلال استخدام التقنية من اجل تحويل العمليات التشغيلية الى رقمية(بو خلوف ،2020)

وبعد ذلك يأتي (التحول الرقمي) ويكون بالتحول الكامل في إعادة تصميم نماذج الاعمال الى نماذج عصرية تقوم بتوظيف البيانات والتطورات الرقمية وهذا يحتاج الى سنوات عدة من العمل المتواصل.

يعرف التحول الرقمي بأنه العملية التي يتم عن طريقها للمؤسسات الكثير من الابتكارات الرقمية. والتي تم ترقيتها وتطويرها عن طريق استخدام شبكة عالمية عن طريق تغيير معايير وإجراءات العمل المختلفة، بما في ذلك نموذج الاعمال ومعاملة العميل والمهام المطلوب اجازها في المؤسسة.

كما عرفه (سلايمي) بأنه "العملية المستمرة والتي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع رغبات ومتطلبات العملاء والجمهور واسواقها من خلال توظيف القدرات الرقمية لابتكار نماذج عمل جديدة وخدمات ومنتجات تمزج بسلاسة الاعمال الرقمية واليدوية وتجربة العملاء مع تطوير وتحسين الكفاءة التشغيلية والاداء التنظيمي في ذات الوقت (سلايمي، 2019).

ويشير (هاشم) الى ان عملية دمج التكنولوجيا الرقمية مع جميع مجالات الأعمال، واندماج التقنية في كافة نواحي الحياة البشرية والمجتمع، وذلك من اجل تحسين كفاءة التشغيل، وتقليل الاخطاء وزيادة الانتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وابتكار منتجات جديدة وتقدم أفضل الخدمات للجمهور والعملاء (هاشم، 2019).

عرف برنامج التعاملات الالكترونية التحول الرقمي الحكومي من منظور الدولة والحكومة بانها "الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك، من اجل احداث تحول جذري في طريقة العمل من خلال الاستفادة من تطور التقنية الكبير الحاصل لخدمة الجمهور بشكل أفضل وأسرع (ياسر، 2021).

ويرى اصحاب هذا التعريف انه عن طريق التحول الرقمي يمكن توفير امكانات هائلة لبناء مجتمعات فعالة ومستدامة وتنافسية، من خلال تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الاطراف، مستهلكين وموظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم ونتاجيتهم من خلال سلسلة من العمليات الملائمة، متلازمة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ.

ثانياً: أهمية التحول الرقمي

يساعد انتشار مجتمع المعلومات والمعرفة على تشجيع بناء الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية والبنوك الالكترونية والادارة الالكترونية ويحتاج كل ذلك الى التطوير المستمر في مؤشر مجتمع المعلومات والمعرفة من خلال زيادة عدد الحواسيب الالكترونية واستخداماتها في المعاملات والوظائف وزيادة عدد المشتركين في الشبكة الدولية للمعلومات وتطوير استخدام البرمجيات في إدارة الأنشطة الاقتصادية والانتاجية والمالية والتجارية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية وتكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة الحكومية في تحقيق العديد من الجوانب الايجابية المرتبطة بزيادة الاعمال والابتكار وتطوير الاداء عن طريق (احمد محمد، 2021) .

فوائد التحول الرقمي

تتمثل في الآتي:

- الخفض من ظاهرة الفساد الاداري: عن طريق نشر كافة البيانات والمعلومات التي تميز الاداء الحكومي على شبكة الانترنت وتوفيرها للمواطنين وإعطائهم حق المساءلة عن القرارات التي يعتمدها المسئولون (محمد وكريم، 2012)
- إدارة علاقات أكفأ مع المواطنين: فالمواطن بالنسبة للحكومة الالكترونية هو بمثابة (العميل) الذي تدرس متطلباته وتقضي حوائجه بسرعة هائلة.
- تقليل النفقات وخفض التكلفة: حيث أن استخدام الوسائل التكنولوجية يسير نحو خفض عدد القائمين على حفظ ونسخ وتوزيع الاعمال الورقية، وينقص المجهود والموارد المستعملة.
- تحقيق الشفافية الحكومية: عن طريق توفير المعلومات عن عموم الأنشطة الحكومية وإتاحة القوانين واللوائح الحكومية على شبكة الانترنت، كما يتم توفير المعلومات عن المشتريات الحكومية على شبكة الانترنت للتساو بين الموردين .

مما سبق يتضح أنه بناء على التوسعات التكنولوجية التي تمكن الافراد من خلالها التوصل إلى مصادر المعلومات دون التقييد بمكان او زمان، وكانت النتيجة تبدل الاسلوب الذي يستخدمونه في إيجاد واستخدام مصادر المعلومات، وأبدلوا أسلوب التدريس والمصادر والوسائل التي يستخدمونها في التدريس في الاعتماد على المعرفة الممكنة عن طريق مصادر المعلومات الالكترونية (عبد الوهاب، 2017).

كفاءة المعاملات والمعاملات الحكومية:

حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص وفي البداية تركز غالبية الدول على الانشطة كبيرة الحجم علما بأن نجاح الخدمات الرقمية يعتمد على فهم الحكومات الرؤية واحتياجات الجمهور واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتهم كتنظيم الخدمات من خلال تطبيقات الهواتف الذكية.

1. يساهم في القضاء على الفساد والتقليل من مدة الاجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية، وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي، في القضاء على كل انواع المعاملات غير الشرعية (ابوسمرة، 2020)

2. تحسين اتخاذ القرارات: تستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات متعددة كالدفاع والرعاية الصحية والسلامة العامة، وكذلك تستطيع الحكومات توظيف خوارزميات وانظمة معقدة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر عدة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.

3. يساهم تسهيل تبادل البيانات في تعزيز الشفافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية في ظل إتاحة فرص متساوية للمواطنين في مؤسساتهم الحكومية للحصول على المعلومات المرتبطة بالأعمال والفرص الاستثمارية المتاحة

معوقات تطبيق التحول الرقمي

يواجه مشروع الحكومة الالكترونية مجموعة من العوائق والقضايا التي تثار بشكل دائم وتحتاج لوقفة في إطار الحل من اجل نجاح التحول الرقمي، وتعتبر نجاح تطبيق الحكومة الالكترونية عائقا في حال لم تنال الاهتمام والرعاية من ما يمكن انجاز كل مقوم بالشكل الافضل والأمثل، بالإضافة لذلك فهناك العديد من القضايا التي تثار في إطار عملية تطبيق الحكومة الالكترونية وهي بحاجة لجهد كبير من الحكومة (دهليز، 2017).

هناك عوامل التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات منها نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة والقادرة على قيادة برامج والتغيير كما أن النقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج تحد من نموها، التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية (عبد اللطيف، 2014)

ويمكن تلخيص العوائق التي تعرقل عملية من خلال النقاط الآتية:

- نقص الكفاءات داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ
- ضمن التحديات البيروقراطية المفرطة أو الأنظمة الداخلية المتشددة .
- المؤسسات لا تملك نظام خبراتي وإنتاجي كافي لتشييد قواعد رقمية معلوماتية، وذلك يعود إلى عوامل الفقر الاقتصادي وسوء التعليم وانعدام الاستقرار العام.
- الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفي التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية (يونس، 2019).

نماذج التحول الرقمي

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية، وفيما يلي

توضيح لأهم النماذج المطبقة للتحول الرقمي للمنظمات (علي، 2013)

النموذج الفني: يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث

العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك

إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.

النموذج السلوكي: يركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة

أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة والنماذج في

اتخاذ القرارات الرقمية.

النموذج الفني الاجتماعي: يهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات

السلوكية والتنظيمية عدد تنفيذ عمليات التحول.

نموذج الشراكة في المعلومات: يعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات

المحلية أو الدولية لفترة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد في توفير الخدمة بالشراكة.

نموذج تحليل القوى التنافسية: يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى

إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة

التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم

معلومات متكاملة ومساندة لذلك (علي، 2013)

نموذج إدارة الأصول الرقمية: يعتمد على مجموعة من الشركات المعلومات والاتصالات بدلا من

شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين-الدخول للمعلومات- تبادل المعلومات واسترجاعها)

نموذج التحول التدريجي: يعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثمة يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً.

2.2.3 متطلبات التحول الرقمي

أظهر تقرير "قياس الإجابة" في التحول الرقمي الحكومي لعام 2022، الصادر عن وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، أن متوسط الأداء العام لتحقيق متطلبات التحول الرقمي الحكومي (2021-2025) في المؤسسات الحكومية بلغ 62% بنهاية العام 2022، وأن 9 مؤسسات من بين 49 مؤسسة حكومية حققت مستوى فوق المتوسط (أخضر)؛ بما يمثل 18% من عدد المؤسسات الحكومية التي شملها التقرير؛ وهي: الهيئة العامة للمناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة، وشرطة عمان السلطانية، وجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ومحافظة مسقط، والمركز الوطني للإحصاء والمعلومات، وهيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، ووزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وهيئة تنظيم الاتصالات، لذي يتطلب التحول الرقمي توفر كل من التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات حسب التفصيل التالي (ياسر، 2019) **التقنيات:** يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات، والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الاصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.

البيانات: يفترض أن تقوم منظمات الاعمال بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الاحصائي

والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها.

الموارد البشرية: تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونها. حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع الايمان بالتغيير والتطوير.

العمليات: يجب على منظمات الاعمال إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الاداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الامثل للتحول الرقمي، يتضمن ذلك إنشاء بناء تقني سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة(ياسر، 2019).

عمليات المؤسسة

تقوم ادارة العمليات في اي شركة بتحديد الأهداف الاستراتيجية للعمليات مثل الجودة والمرونة وسرعة تلبية طلبات العميل بالإضافة لتصميم المنتج أو الخدمة بحيث تكون مقبولة من العملاء. كما تقوم ادارة العمليات بتنظيم بيئة العمل جيدا، وتقليل الفاقد في العملية الإنتاجية من وقت وجهد وخامات وموارد(حماد،2020)

وتعد عمليات المؤسسة جميع الأنشطة والعمليات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها، حيث تبدأ هذه العمليات من لحظة استقبال الطلبات والمدخلات من العملاء أو الموردين، وتمتد عبر سلسلة من الخطوات المترابطة التي تشمل تحويل المدخلات إلى مخرجات قيّمة، سواء كانت سلعا أو خدمات، ثم توصيلها إلى العملاء النهائيين.

تتضمن عمليات المؤسسة مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأنشطة، بدءًا من عمليات التصميم والتطوير للمنتجات الجديدة، وعمليات الشراء والتوريد للمواد الخام واللوازم الضرورية، وعمليات الإنتاج والتصنيع، وعمليات التسويق والمبيعات لترويج المنتجات وبيعها، وعمليات التوزيع واللوجستك لنقل المنتجات إلى العملاء، وعمليات الدعم والخدمات المساندة مثل الموارد البشرية والمالية وتكنولوجيا المعلومات.

كما تعتمد كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة على العديد من العوامل، منها تصميم العمليات بشكل جيد، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة المتقدمة وبالتالي توظيف التحول الرقمي، وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية، وتوفير الموارد اللازمة، وكفاءة الموظفين والقيادة الفعالة، إضافة لذلك، تتطلب إدارة عمليات المؤسسة بشكل استراتيجي من خلال مراقبة الأداء ومؤشرات القياس، وتحليل البيانات خاصة في عصر البيانات الضخمة (Big Data) والتحسين المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وجودة عالية.

في عالم الأعمال التنافسي اليوم، تعتبر عمليات المؤسسة الفعالة والكفؤة عنصرًا حاسمًا لنجاح المؤسسات وتميزها، حيث تساهم في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتحقيق رضا العملاء، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية والربحية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق سواء كانت حكومية أو خاصة.

2.2.4 خدمة العملاء

تشير خدمة العملاء إلى المساعدة التي توفرها المؤسسة لعملائها قبل شرائهم أو استخدامهم للمنتجات أو الخدمات أو بعدها. تتضمن خدمة العملاء إجراءات، مثل تقديم اقتراحات المنتجات أو استكشاف المشكلات والشكاوى وحلها أو الرد على الأسئلة العامة (نديرن 2019)

وتعتبر خدمة العملاء المحور الأساسي لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، فهي التي تضمن رضا العملاء وولائهم وبالتالي استمرارية واستدامة أعمالها. تتمثل خدمة العملاء في جميع الجهود والأنشطة التي تبذلها المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات عملائها وتقديم أفضل تجربة ممكنة لهم قبل وأثناء وبعد عملية الشراء.

تبدأ خدمة العملاء حتى قبل أن يقوم العميل بالشراء، حيث تقدم المؤسسة المعلومات والاستشارات الكافية حول منتجاتها وخدماتها لمساعدته على اتخاذ قرار شرائي مدروس. أثناء عملية الشراء، تسعى المؤسسة إلى تقديم تجربة سلسة وسهلة للعميل من خلال توفير طرق دفع متنوعة، وإجراءات بيع فعالة، وتسليم سريع وآمن للمنتجات.

لكن خدمة العملاء لا تنتهي عند هذا الحد، بل تمتد لما بعد عملية البيع، حيث تقدم المؤسسة الدعم الفني والصيانة اللازمة للمنتجات، وتستقبل شكاوى العملاء وتعمل على معالجتها بشكل احترافي وسريع. كما تسعى إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها من خلال برامج الولاء والعروض الخاصة والاستبيانات لقياس رضاهم.

تعتمد خدمة العملاء على عدة عوامل رئيسية، أولها الموظفون المدربون والمؤهلون الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة للتعامل مع العملاء بلباقة واحترافية. كما تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في تسهيل عملية التواصل مع العملاء عبر قنوات متعددة مثل الهاتف والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، والاستجابة السريعة لاستفساراتهم.

كما يعد تطبيق معايير الجودة العالية والالتزام بأخلاقيات العمل وثقافة خدمة العملاء أيضًا من العناصر الأساسية لتقديم خدمة زبون متميزة. كما يجب على المؤسسات جمع وتحليل البيانات حول تجارب العملاء واستخدام تلك المعلومات لتحسين وتطوير خدماتها باستمرار.

عموماً، تعتبر خدمة العملاء الممتازة أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث إنها تؤدي إلى رضا العملاء وولائهم، وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق. لذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في خدمة العملاء واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها التجارية.

2.2.5 استراتيجية المؤسسة

تحمل الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية جملة من الخصائص والتي تتجلى في اعتبار الاستراتيجية تحرك مرحلي لا بد أن تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه. فالاستراتيجية هي استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في المؤسسة (شديد، 2021)

وتعد استراتيجية المؤسسة الخطة الشاملة والطويلة المدى التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة والطريقة التي ستتبعها لتحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة، كما تعتبر استراتيجية المؤسسة بمثابة خارطة التوجيهية التي ترشد جميع القرارات والأنشطة الرئيسية للمؤسسة، وتضمن توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة على المدى البعيد.

تبدأ عملية وضع استراتيجية المؤسسة بتحديد رؤيتها، أي الصورة المستقبلية التي تطمح إليها المؤسسة وتسعى لتحقيقها. تليها صياغة رسالة واضحة تعكس الغرض الأساسي من وجود المؤسسة وما تقدمه من منتجات أو خدمات. كما تتضمن الاستراتيجية تحديد القيم الجوهرية والمبادئ التوجيهية التي ستحكم ثقافة المؤسسة وتشكل سلوكها وأخلاقياتها.

يلي ذلك إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يتم تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية في السوق والبيئة التنافسية. يساعد هذا التحليل على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وفعالة.

بناءً على هذه العناصر، تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية، وهي الغايات المحددة والقابلة للقياس التي تسعى إلى تحقيقها في إطار زمني محدد. تليها مرحلة اختيار الاستراتيجيات التنافسية، مثل قيادة التكلفة أو التمايز أو التركيز على قطاع معين، والتي ستتبعها المؤسسة للتنافس بشكل فعال في السوق.

بعد ذلك، تأتي مرحلة وضع خطط العمل المفصلة والإجراءات التي سيتم اتخاذها لتنفيذ الاستراتيجيات، بما في ذلك تخصيص الموارد اللازمة والميزانيات. كما تتضمن استراتيجية المؤسسة نظامًا للرقابة والتقييم المستمر لمراقبة الأداء ومدى تحقيق الأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية عند الحاجة.

تعتبر عملية وضع استراتيجية المؤسسة عملية معقدة وطويلة المدى، تتطلب مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة، بما في ذلك الإدارة العليا والموظفين والمساهمين والشركاء. كما يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة ومتكيفة مع التغيرات في البيئة الخارجية والظروف المتغيرة، حتى تضمن المؤسسة بقاءها واستمرارها في السوق على المدى الطويل.

وبشكل عام، تعد استراتيجية المؤسسة القوية والفعالة أساسًا لنجاحها وتميزها، حيث توفر إطارًا موحدًا لاتخاذ القرارات واستغلال الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق المعقدة والديناميكية.

المبحث الثاني: جودة أداء العاملين

2.2.2 تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة،

ولتداخل العوامل التي تؤثر على الاداء وتنوعها وعليه سوف يتطرق هذا المبحث الى مفهوم وأهمية أداء العاملين، أبعاد أداء العاملين، تقييم أداء العاملين.

2.2.3 مفهوم وأهمية أداء العاملين

أولاً: مفهوم أداء العاملين:

هنالك مداخلات عديدة حول كلمة التقييم، فهل الأصح استخدام كلمة تقويم أم كلمة تقييم فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو التطوير والتحسين نحو الأفضل، وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه يقوم على إعطاء قيمة للشيء، وفي معرض التصريف اللغوي للكلمة واصلها نجدها تعني قوم الشيء وأقامه، فقام واستقام وتقوم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء، وجاء في القرآن الكريم في سورة التين (الآية 4) (ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) والتقويم هنا يعني جعل الشيء في أفضل حال. لقد أصبح تقييم أداء العاملين في هذه الأيام وسيلة أو أداة أساسية يعتمد عليها في جميع المنظمات العامة والخاصة والمختلطة، وذلك للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، حيث يركز مفهوم تقييم أداء العاملين على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحقق، أي بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب(حماد،2020)

فقد عرفه البعض بأنه "عملية تحليل وتقسيم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وإمكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى". (علي،2018)

وهناك من يعرف أداء العاملين بأنه "عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه" (حسن, 2017).

ويرى (سعيد) بأن عملية تقييم أداء العاملين هي "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين" (سعيد، 2019) أما (ابوشافع) فيعرف عملية أداء العاملين بأنها "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل" (ابوشافع ، 2020) ويرى (جواد) أن عملية تقييم أداء العاملين هي "عملية نظمية يجري من خلالها تقييم نقاط القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها في تحسين أدائهم" (جواد، 2010:) ومنهم من يقول أن تقييم أداء العاملين يقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى" (عبدالباقي، 2016).

ويرى (زويلف) أن تعريف تقييم أداء العاملين: "هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به". ويعرف الباحث الأداء على أنه "عملية مستمرة لها منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة وكليهما سيحقق أهدافاً له من ورائها، وإنها عملية مستمرة لمعرفة الأداء الحالي للعاملين تقوم بها المنظمة لتحديد مدى انجاز الأهداف المطلوبة منهم، وإمكانية وضع خطط لتحسين وتطوير أدائهم في المستقبل.

ثانياً: أهمية أداء العاملين

يحتل الاداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها، وذلك لان المنظمات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً.

ترجع أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والنمو، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من خلال النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الاداء بها (الشريف، 2015).

كما يعتبر الاداء حجر الاساس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الاهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الاداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف؛ لأنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الاداء إلى اتجاهات عكسية أو مغايرة عن تحقيق الاهداف المخططة

2.2.4 أبعاد أداء العاملين

سرعة انجاز المهام: إنهاء العمل الذي تم البدء فيه "أما إن أردنا الحديث عن فوائد الإنجاز؛ فهو سبيلٌ ناجحٌ لوقف التوترات والاضطرابات التي قد تجتاح حياة الإنسان، وذلك عن طريق الانشغال بالعمل والتطوير عن التفكير السلبي وآثاره الجانبية المدمرة، كما أن الإنجاز يريح النفس وخاصة إذا كان بعيداً عن التسويف والتأجيل.

تفاعل جيد بين العاملين : يعرف الاتصال الفعال أو التواصل الفعال بأنه القدرة على إجراء محادثة مع شخص آخر، بطريقة مركزة وتنسم بالاتساق والجاذبية، ومن خلالها يمكن تقديم قيمة، وفيه تنتقى الكلمات بعناية حتى لا يساء فهمها، وبالتالي تصبح الرسالة واضحة (عبد الحكيم، 2018) والاتصال الفعال قد يجمع بين طرفين أو أكثر، يستطيع كلاً منهم خلال المحادثة التعبير عن وجهة نظره ونيته بوضوح، وبالتالي فإن هذا النوع من الاتصال مفيد عند التفاعل مع الآخرين، لأنه يساعد على التعبير عن الاحتياجات، وفهم المهام المطلوبة، فيشعر المشاركون في هذه العملية بأنهم مسموعين ومفهومين.

أهمية التفاعل بين العاملين:

- يزداد ربح الشركات التي يعمل بها موظفين منتمين بنسبة كبيرة
- الموظفون السعداء يضاعفون الانتاج وبالتالي تزداد الأرباح! فهم لا يساعدون على توفير المال فقط، بل يجلبون المزيد للمؤسسة
- يساعد الموظفون المنتمون في خلق بيئة عمل أفضل: حيث يكون الجميع متعاونين ومستعدين لتقديم المساعدة وتخصيص جزء من وقتهم للمساعدة في أداء المهام.
- يتطلع الموظفون المنتمون دائماً إلى رفع مستوى خدماتهم ومنتجاتهم والارتقاء به، مقدمين مجموعة من المنتجات الاستثنائية التي ترقى إلى مستوى توقعات العميل (حماد ابو الحسن، 2015)

2.2.5 تقييم أداء العاملين.

يشير التتبع التاريخي إلى عملية تقييم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات سابقة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس والفكر الإداري، ويشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارة القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة، ففي حضارة وادي الرافدين تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية ومنها عملية تقييم أداء العاملين ، ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس الاختيار والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة. وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي أهتم بشكل أساسي على تصميم الوظائف، واستخدمت عملية تقييم أداء العاملين كإحدى هذه الوسائل لإعادة تصميم الوظائف،

وكذلك اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بعملية تقييم أداء العاملين من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى الموارد البشرية فيها (الهيبي، 2016).

إن عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدف، والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها، وتقييم أداء العاملين ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة. (ابو شافع، 2020).

وعلى هذا الأساس يتضح أن تقييم أداء العاملين يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه.

2.2.6.1 ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين:

إن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للمنظمة تنبثق من حقيقة جوهرية مفادها أن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم عبر استخدام مستلزمات الإنتاج والموارد والمدخلان المتاحة الأخرى في وقت معين، وإن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقييم أداء العاملين وهذا يقود للتعرف على أهمية تقييم أداء العاملين والتمثلة بما يلي:

- مساندة القرارات الإدارية: يتم اتخاذ قرارات مهمة في معظم المنظمات بهدف الوصول إلى نتائج جيدة ويجب أن تبنى مثل هذه القرارات على أساس تقييم منظم لنتائج أداء العاملين، وذلك فيما يتعلق بقرارات من يجب ترقية؟ أو فصله؟ أو من يجب إعادة وضعه إلى مكان آخر؟ وما هو الراتب الذي يجب أن يحصل عليه الفرد؟ وغيرها.

- توفير التوثيق: توفر سجلات تقييم أداء العاملين توثيقاً جيداً للأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرارات والتصرفات الإدارية، وكذلك تساعدنا أيضاً في تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للإدارة، حيث تخضع القرارات الإدارية في كثير من الأحيان إلى المراجعة من قبل طرف ثالث من الخارج، وعلى الإدارة عند اتخاذ مثل هذه القرارات أن تكون على أساس سليم قائم على تقييم موضوعي للأداء
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء: يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم، يكون المشرفون عليهم في حالة غياب تغذية مرتدة محددة، وذلك من خلال تعليقات المشرفين اليومية التي تؤدي عادة إلى زيادة الملاحظات في نوعية العمل الذي يقومون به، ورواتبهم وهل يجب ترقيتهم أم لا، وقد تؤدي هذه الملاحظات إلى نتائج خاطئة لكونها عشوائية وغير مكتملة وينقصها التفسير الموضوعي. ويرى آخرون (فرح، 2016) أن أهمية تقييم أداء العاملين تكمن في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية ونقل وترفيه وعلاوات تعيين ومكافآت.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- زيادة الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله.
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل (التوظيف، التدريب، التنمية).
- ويرى الباحثون أن أهمية وسيلة تقييم أداء العاملين تكمن في قيام الرؤساء بمراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهـم حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر، وبذلك تعد عملية

تقييم أداء العاملين إحدى العمليات المهمة في المنظمات وإحدى الأعمال الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تهدف لمعرفة مستوى أداء الأفراد في المنظمة ومحاولة تطوير وتنمية أدائهم لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة. ثالثاً: أهداف و فوائد تقييم أداء العاملين :تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها, وتعد عملية لتحديد مدى كفاءة الفرد, ونظراً للأهداف والفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان, وبعيدة عن التمييز والمحسوبية, تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الحصول على معلومات دقيقة عن سلوك وأداء العاملين في المنظمة و أن المنظمات تتباين فيما بينها في مجال استخدام المعلومات والاستفادة منها, حيث تقوم منظمات الأعمال بتقييم أداء العاملين كعملية تهدف إلى ما يلي: (Guzmán-Ortiz, 2020).

رفع الروح المعنوية: إن جواً من التقاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع اهتمام وتقدير من قبل الإدارة, وان هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم, كما إن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناءً على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

إشعار العاملين بمسئولياتهم: إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وان نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً, وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضاء رؤسائه.

وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء العاملين أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين.

الرقابة على الرؤساء: إن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

استمرار الرقابة والإشراف: إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين (الصباح، 2017)، بما يشير إليه مستوى تقييم أداء العاملين في المنظمة. ومن أهداف وفوائد تقييم أداء العاملين هما:

وسيلة لتطوير أداء العاملين الذاتي والإحساس بالمسؤولية: إن قياس أداء العاملين هو أداة يستطيع من خلالها كل موظف في المنظمة معرفة ما هي حقيقة أدائه لعمله وما مدى كفاءته في أداء عمله كي يعرف نواحي الضعف ليتلافها في المستقبل.

تقليل معدل دوران العمل: إن بعث الثقة في نفوس العاملين يجعلهم يشعرون بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهده في العمل وهذا الشعور من الطبيعي أن يؤدي إلى الاستقرار في العمل والرضا عنه، وبالتالي يقل معدل دوران العاملين لأن معدل الدوران يحرم الإدارة من

الاستغلال الأمثل للمهارات الوظيفية وزيادة التكاليف الإجمالية وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الزيادة في الأنفاق وهي لا ترغب في ذلك (عبد الحكيم، 2018).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2.3.1 مقدمة

تتناول هذا الجزء اهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين دراسة حالة (العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان). وذلك على النحو التالي:

2.3.2 أولاً الدراسات العربية

1. دراسة: (مريم محمد الزعبي، 2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات حيث انتهجت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة عينة قصدية من الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الاردنية، حيث تم استلام (246) استبانة. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (5) $\alpha \leq$ % للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات اهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالتقنية فحسب، بل بإعادة

تعريف استراتيجية عمل شركات الاتصالات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل الشركة مدعومة بالتقنية.

2. دراسة: (شريف، 2022) بعنوان: "أثر التحول الرقمي في تطوير أساليب الرقابة الداخلية بمنظمات الاعمال بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية".

ومدى الحفاظ على مواردها وتنميتها وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي متمثلة في أسلوب الاستبانة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: وجود علاقة ايجابية بين أساليب الرقابة العامة وتطوير نظم الرقابة الداخلية، وجود علاقة ايجابية بين أساليب الرقابة على مدخلان التحول الرقمي وتطوير نظم الرقابة الداخلية.

3. دراسة: (نصير، 2021) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات".

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث اعتمدت على عينة قوامها أكبر (50) شركة من الشركات المدرجة في سوق الاوراق المالية في السعودية، واستخدام الأسلوب الاستنباطي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود ارتباط سلبي معنوي بين تطبيق تقنيات تطبيق تقنيات التحول الرقمي ودرجة عدم تماثل المعلومات.

4. دراسة: (شديد، 2021) بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على مستوى اداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الادارة للمرور بمحافظة القاهرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين مستوى اداء الخدمة المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الأسلوب الاستنباطي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود

علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة ومستوى اداء الخدمة داخل وحدات المرور .

5. دراسة (اسر خميس، 2021) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في

البنوك التجارية المصرية".

هدفت الدراسة قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم اعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (280) مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل (251) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات ابرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، كما اشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وفي ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بإنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار.

6. دراسة (نوال البلوشية واخرون، 2020) بعنوان: "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماشيًا مع التوجهات العالمية في المجال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بمساعدة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب

التي تم الحصول عليها من المؤسسات عينة الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة. وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية، ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحوّل رقمياً، من توعية وتنقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، كما تفاوت مستوى التحوّل بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقدّم السلطنة في مستوى التحوّل الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018، وارتفاع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية. وتمثلت أبرز مشاريع التحوّل بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى كالمركز الوطني للسلامة المعلوماتية، ومراكز ساس المختلفة بوزارة التقنية والاتصالات، بالإضافة إلى المشاريع بالمؤسسات عينة الدراسة كالبوابة التعليمية، وبوابة الصحة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات المختلفة المتاحة على الهواتف الذكية. وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها، عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن ثمّ توسيع دائرة استخدامها، وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها في التحوّل بصورة فعلية، ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه.

7. دراسة (العنزي سالم، 2020) بعنوان: " دور التحوّل الرقمي في تفعيل آليات ضبط مخاطر

التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل أزمة كوفيد-19: دراسة

ميدانية علي البنوك الكويتية"

هدفت الدراسة إلى مساهمة التحول الرقمي في استخدام آليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية لتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية بالبنوك الكويتية في ظل أزمة كوفيد 19 لتحقيق هذا الهدف استخدام الباحث المنهج الاستقرائي من خلال إجراء مسح ميداني على عينة من العاملين بالبنوك الكويتية واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج مفادها مساهمة تحليل وتصنيف مخاطر التكنولوجيا المالية في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك الكويتية، وذلك من خلال اتباع مبادئ واضحة لقياس وتقييم المخاطر والاحتفاظ بقواعد بيانات داخلية حول هذه المخاطر التي تظهر مع الممارسات التكنولوجية الحديثة. التحول الرقمي في نظام الحوكمة يعطي نتائج واعدة ويحافظ على تكامل العمليات المصرفية الرقمية كما أوصى الباحث بما يلي: تعد التكنولوجيا المالية منطقة بحثية حديثة تمثل مجالاً خصبا للعديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول أثر التكنولوجيا المالية على العديد من المتغيرات مثل الأداء المالي والحصة السوقية للبنوك، والأثر على سلسلة القيمة المالية، ودور المراجع الخارجي في ضوء التحول الرقمي والأثر على جودة عملية المراجعة.

8. دراسة (الريح احمد واخرون، 2019) بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء

العاملين: دراسة حالة: الشركات السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة"

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين ورفع أداء العاملين في الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة ومعرفة مدى التزام الإدارة العليا بدورها في تعزيز مفهوم الجودة الشاملة في الشركة، والتعرف على طريقة قياس أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والمقابلات الشخصية، والمنهج التحليلي حيث تم استخدام استبانة صممت خصيصاً لذلك كأداء لجمع البيانات. يتكون مجتمع الدراسة من منتسبي الشركة ولقد تم اختيار عينة منهم عددها 100 شخص. استخدمت الدراسة لتحليل البيانات برامج التحليل الإحصائي (SPSS) وأهم النتائج

التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على تحسين أداء العاملين. وأيضاً أن التزام الإدارة والتحسين المستمر والقياس لهم أثر إيجابي على أداء العاملين. في ضوء النتائج والخلاصات التي أسفرت عنها الدراسة فإنه على الإدارة العليا بالشركة الدعم والمساندة حتى تطبق الأبعاد المختلفة للجودة سعياً لتحسين الأداء مع ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة بالجودة لما له من انعكاس كبير على الأداء.

9. دراسة (الحبيب محمد واخرون، 2017) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين:

دراسة تطبيقية على مجموعة سلطان الفرائضي الطبية".

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجموعة سلطان الفرائضي الطبية، التعرف على مستوى أداء العاملين ومدى مشاركتهم في إدارة المجموعة، التعرف على الدور الذي يلعبه النظام الإداري القائم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا الموظفين والعملاء. من أسئلة الدراسة هل تلتزم إدارة مجموعة سلطان عبد الله الفرائضي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ إلى أي مدى يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؟ هل تهتم المجموعة بالتحسين المستمر لجودة الخدمات؟ هل تهتم المجموعة بالتركيز على العميل؟ من فرضيات الدراسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجموعة سلطان الفرائضي الطبية وأداء العاملين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء العاملين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام الإدارة العليا بالتحسين المستمر للخدمات وأداء العاملين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقام بتوزيع عدد 140 استمارة على مجتمع البحث المكون من 427 موظف عاد منها 119 استمارة مستوفية وصالحة للدراسة. من نتائج الدراسة أن أغلب الموظفين موافقين على محور اهتمام إدارة المجموعة بالجودة

الشاملة، وغير موافقون على اهتمام الإدارة بتدريب العاملين. وغير موافقون على مساواة الإدارة بين جميع الموظفين.

2.3.3 : الدراسات الاجنبية

1. دراسة: (Salem Alanizan ،2023) بعنوان: " فعالية التحول الرقمي على أداء الموظفين (خلال جائحة كورونا".

The effectiveness of digital transformation on employee performance (during the COVID-19 pandemic

أصبح الموظفون أكثر قدرة على التكيف مع الثورة الرقمية عندما تنفذ المؤسسات التحول الرقمي كنموذج تشغيل تنظيمي متميز، مما يعزز الأداء والنتائج. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الموظفين قادرون على تبني التحول الرقمي مما يؤثر على نوعية حياتهم. بشكل أساسي، أدى التكيف التكنولوجي والتحول الرقمي قبل الوباء إلى تحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم وكفاءتهم تجاه الأداء الوظيفي. تشير النتائج إلى أن غالبية الشركات استثمرت أموالاً كافية لتعزيز التحول التكنولوجي والرقمي، مما أثر على مدى جودة أداء تلك المؤسسات خلال وباء كوفيد-19.

2. دراسة: (Buthina Alobidyeen،2021) بعنوان: " الرقمنة وتأثيرها على أداء الموظف: حالة دراسة عن بلدية الطفيلة الكبرى"

Digitalization and its Impact on Employee's Performance: A Case Study on Greater Tafila Municipality

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في محافظة الطفيلة الكبرى البلدية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى وإداريتها البالغ عددهم (5) موظفين ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم إعداد استبانة واستخدمت كأداة الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (167) شخصاً،

وكان عددهم صالحاً استبيانات للتحليل كانت (160) الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكرونباخ وتم تطبيق معامل ألفا والثبات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة وأداء العاملين عند مستوى الأهمية ($\alpha \geq 0.05$) كما أشارت إلى التأثير الأخلاقي الإيجابي للرقمنة على أداء العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى وأخيراً، فإنه يوفر الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البلدية

3. دراسة: (Carla Victoria, 2020) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في البيرو".

Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وتحديد تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو تم استخدام المنهج العلمي الاستنباطي ذو المستوى التفسيري، ذو التصميم غير التجريبي، على أربعة تأمينات الشركات التي تعمل في مناطق أريكويبا، وكوسكو، وإكيتوس، وليما، وتاكننا، وتروجيلو. تظهر النتائج الناتجة عن المعادلات الهيكلية أن تجربة خدمة العملاء، تعتمد على وكان للتحول الرقمي تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي؛ في المقابل، تبين أن تجربة خدمة العملاء، القائمة على التحول الرقمي، ليس لها أي تأثير على السلوك المضاد للإنتاجية فيما يتعلق قدرات المتعاون المبنية على التحول الرقمي، أظهرت النتائج أنه كان لديه تأثير كبير على أداء المهمة والأداء السياقي، بينما ولم يكن له أي تأثير على السلوك المضاد للإنتاجية. وبالمثل، تعتمد العمليات على يؤثر التحول الرقمي (P) بشكل كبير على أداء المهمة والأداء السياقي، على عكس السلوك الذي يأتي بنتائج عكسية والذي لم يقدم علاقة سببية مع العمليات. وأخيراً، لم يكن لنموذج الأعمال القائم على التحول الرقمي (BM) أي تأثير الآثار المترتبة على أداء المهمة، والأداء السياقي، والسلوكيات التي تؤدي إلى نتائج عكسية. وتشير

خاتمة الدراسة إلى أن تجربة خدمة العملاء وقدرات المتعاون والعمليات المبنية على التحول الرقمي تساهم في ذلك للأداء والأداء السياقي للعاملين في شركات التأمين في بيرو.

4. دراسة (Castro Benavides ، 2020) بعنوان : التحول الرقمي في مؤسسات التعليم

العالي: مراجعة منهجية للأدبيات / أجهزة الاستشعار؛ المجلد 20، العدد

Castro Benavides et al. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review / Sensors; Vol. 20, Issue. 11, <https://doi.org/10.3390/s20113291>

هدفت الدراسة الى تلخيص الخصائص المميزة لعملية تنفيذ التحول الرقمي التي حدثت في مؤسسات التعليم العالي ، اضافة الى وصف العلاقات المعقدة بين الجهات الفاعلة في مجال التعليم المدعوم تقنياً واكدت الدراسة ان تطبيق مناهج التحول الرقمي على مجال التعليم العالي ما زال مجالاً ناشئاً ولم يتم تطوير اي من dt الموجودة في مقترحات التعليم العالي في بعد شامل كما يستدعي هذا الموقف مزيداً من الجهود البحثية حول كيفية فهم مؤسسات التعليم العالي ومواجهة المتطلبات الحالية التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة.

5. دراسة : (plesner ، 2018) بعنوان: حول العمل في المنظمات الرقمية في القطاع العام /

مجلة التغيير التنظيمي،

Plesner, U (2018). The transformation of work in digitized public sector organization / journal of organizational change, 31 (5), 1176 -1190

اكدت على اهمية اعادة تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات المتحولة رقمياً وانشاء مهام ووظائف وفئات مهنية ومجموعات للعمل واجراءات جديدة واوضحت الدراسة ان التقنيات الرقمية الجديدة فرضت على المؤسسات التحول من الهياكل المحددة وغير المرنة ومن التسلسل الهرمي الى الهياكل الافقية التي تحقق سهولة التنسيق عبر الادوات التكنولوجية وتعيد ترتيب العلاقات بين العاملين بما يجعلها اكثر افقية بدلا من العلاقات الراسية التقليدية ويقلل الفجوات بين العاملين وبين

متخذي القرار ويزيد من الادوار التلقائية التي تجعل لكل فرد اكثر من مهمة في وقت واحد وفقا لمتطلبات الموقف مع عدم التقيد بسلطات او معوقات روتينية.

2.3.4 : التعقيب على الدراسات السابقة.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء ودعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وأعطت صورة شاملة لموضوع الدراسة الحالية ، وبرزت المعوقات التي تواجهها التحول الرقمي الرشاقة ، كما أتاحت الفرصة في تحديد أهداف الدراسة وأهميتها، واختيار العينة والتعرف على الأدوات البحثية والخطوات الواجب إتباعها عند إعداد أدوات الدراسة خاصة في بناء الاستبيان ومنها: دراسة (اسر، 2021) والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها، وساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وصياغة مشكلة الدراسة والاستفادة من بعض المصادر العلمية .

من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف اهدافها التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي تمت فيها والمتغيرات التي تناولتها مع تشابه الدراسات جميعها في المنهجية التي اتبعتها وهنا يستعرض الباحث أهم أوجه الاتفاق الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

2.3.5 الفجوة البحثية:

بعد تناول هذه الدراسات بالتحليل اتضح وجود فجوة بحثية فيما تم تناولها عن موضوع البحث يمكن للدراسة الحالية أن تتناولها في الجوانب التالية:

- من حيث مكان تطبيق الدراسة: نجد أن كل الدراسات التي تناول موضوع التحول الرقمي لم تتناول هذا الموضوع بالمؤسسات العامة بسلطنة عمان.

- من حيث القطاع المؤسسات التي تم تناولها نجد ان معظم الدراسات قد ركزت على قطاع البنوك، دوائر شرطة المرور، وقطاع الشركات الكبيرة، ولا توجد من بين هذه الدراسات ما تناول الدواوين الحكومي.

- متغيرات الدراسة: تشتمل الدراسة الحالية على المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الثلاثة الاستراتيجية الرقمية، العمليات الرقمية والتحول الرقمي للخدمة والمتغير التابع (جودة الخدمة)، بعدي سرعة انجاز المهام، التفاعل الجيد بين العاملين.

الدراسات العربية

الباحث	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	النتائج
مريم محمد الزعيبي، 2023	أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات	التحول الرقمي	أداء العاملين	وصفي تحليلي	وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى للتحول الرقمي بأبعادها ($\alpha \leq 5\%$ الدلالة) (استراتيجية التحول الرقمي، على الأداء الوظيفي للعاملين)
شريف 2022	أثر التحول الرقمي في تطوير أساليب الرقابة الداخلية بمنظمات الاعمال بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية .	التحول الرقمي	أساليب الرقابة الداخلية	الوصفي التحليلي	وجود علاقة ايجابية بين أساليب الرقابة على مدخلان التحول الرقمي وتطوير نظم الرقابة الداخلية.
نصير 2021	أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات	التحول الرقمي	تماثل المعلومات	الوصفي	وجود ارتباط سلبي معنوي بين تطبيق تقنيات تطبيق تقنيات التحول الرقمي ودرجة عدم تماثل المعلومات
شديد 2021	تأثير التحول الرقمي على مستوى اداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الادارة للمرور بمحافظة القاهرة	التحول الرقمي	اداء الخدمة المقدمة	الوصفي التحليلي	وجود علاقة إرتباطية قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة ومستوى اداء الخدمة داخل وحدات المرور
اسر خميس، 2021	أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية	التحول الرقمي	الأداء الوظيفي للعاملين	الوصفي	وجود تأثير معنوي ايجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية
نوال البلوشية واخرون، 2020	واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية	التحول الرقمي	المؤسسات العمانية	الوصفي النوعي	قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً، من توعية وتثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها،
العنزي سالم، 2020	بعنوان دور التحول الرقمي في تفعيل آليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل أزمة كوفيد-19: دراسة ميدانية علي البنوك الكويتية	التحول الرقمي	آليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية	المنهج الاستقرائي	يساهم تحليل وتصنيف مخاطر التكنولوجيا المالية في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك الكويتية

أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على تحسين أداء العاملين	الوصفي	تحسين أداء العاملين	إدارة الجودة الشاملة	دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة : الشركات السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة	الرياح احمد واخرون، 2019
أن أغلب الموظفين موافقين على محور اهتمام إدارة المجموعة بالجودة الشاملة، وغير موافقون على اهتمام الإدارة بتدريب العاملين	الوصفي التحليلي	أداء العاملين	إدارة الجودة الشاملة	اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين : دراسة تطبيقية على مجموعة سلطان الفرائضي الطبية.	الحبيب محمد واخرون، 2017

الدراسات الأجنبية

النتائج	المنهجية	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	الباحث
إلى أن غالبية الشركات استثمرت أموالاً كافية لتعزيز التحول التكنولوجي والرقمي، مما أثر على مدى جودة أداء تلك المؤسسات	الوصفي	أداء الموظفين	التحول الرقمي	فعالية التحول الرقمي على أداء الموظفين (خلال جائحة كورونا)	Salem Alanizan 2023
وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة وأداء العاملين عند مستوى الأهمية ($\alpha \geq 0.05$)	الوصفي التحليلي	أداء الموظف	الرقمنة	الرقمنة وتأثيرها على أداء الموظف: حالة دراسة عن بلدية الطفيلة الكبرى	Buthina Alobidyeen 2021
أن تجربة خدمة العملاء وقدرات المتعاون والعمليات المبنية على التحول الرقمي تساهم في ذلك للأداء والأداء السياقي للعاملين في شركات التأمين في بيرو	الوصفي	الأداء الوظيفي	التحول الرقمي	أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في البيرو.	Carla Victoria 2020

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 تمهيد:

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

3.2 منهجية الدراسة:

حيث ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، الذي يقوم على استخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، ويتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها. وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة وتحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل على تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

3.3 مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (769) موظف وموظفة في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

3.4 عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، كما اعتمد الباحث على معادلة ثامبسون لتحديد العينة اللازمة بناء على مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (769) موظف وموظفة، حيث أظهرت نتائج معادلة روبرت ثامبسون أن العينة اللازمة على الأقل (583) مفردة من العاملين ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

3.5 الإجراءات البحثية في الدراسة:

سيتم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بمعرفة العلاقة بين التحول الرقمي في جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.
2. بناء أدوات البحث.
3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.
4. سيتم إعداد الاستبانة بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجمعها حوالي أربعة أسابيع.
5. سيتم فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.
6. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة. التي سيتم تطبيقها على العينة الأساسية، والتأكد من الخصائص السكومترية (الصدق، الثبات) للاستبانة لمعرفة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين، دراسة حالة العاملين

بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما أسفرت عنه النتائج.

3.6 أداة الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على استمارة الاستبيان وهي أداة الدراسة، حيث تم تطوير الاستبيان بما يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها من خلال الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة. سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين، لإجراء التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين. وبناء عليه سيتم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الاسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي). تهدف المعلومات الديموغرافية الوصول الى تصنيفات المجتمع الاحصائي المدروس لدراسة معينة بهدف الكشف عن خصائص هذا المجتمع مثل فهم المستوى العلمي للمجيبين أو الفئة العمرية التي ينتمون لها والجنس والوضع الاجتماعي وغيرها من الخصائص بما تقتضيه الغاية من البحث.

الجزء الثاني: المتغير المستقل، المحور الأول: التحول حيث اشتمل المحور الأول على 22 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد. البعد الأول عمليات المؤسسة، فيتكون هذا البعد من 7 عبارات، اما البعد الثاني خدمة العملاء، ويتكون هذا البعد من 7 عبارات. اما البعد الثالث استراتيجية المؤسسة، ويتكون هذا البعد من 9 عبارات.

الجزء الثالث: المتغير التابع، حيث يشتمل هذا المحور جودة أداء العاملين على 13 عبارة. اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1-5) والموضحة في الجدول رقم (1). وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة.

جدول رقم (3-1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي.

الدرجة	القيمة
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

تمت معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم إضافة طول الفئة إلى اقل درجة في المقياس، كما في الجدول أدناه.

جدول (3-2) معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8-1	منخفضة جداً
2.6-1.81	منخفضة
3.4-2.61	متوسطة
4.2-3.41	مرتفعة
5-4.21	مرتفعة جداً

3.7 صدق وثبات أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري: وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقسيمات مقياسه بالفعل. أي أن شكل

الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود تم تقديم أداة الدراسة إلى مجموعة من

المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى. أو مستوى صياغة اللغة العربية أو أية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، ويتم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى. صدق البناء والاتساق الداخلي: وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملائمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور، حيث تم تقسيم أدوات الدراسة إلى محورين هما: المحور الأول: التحول الرقمي، المحور الثاني: جودة أداء العاملين.

2- صدق البناء والاتساق الداخلي: وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملائمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، من أجل تحديد قدرة كل منها وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الآتية توضح ذلك.

جدول (3-3) معامل الارتباط بيرسون لفقرات أبعاد التحول الرقمي مع الأبعاد التي ينتمي إليها:

عمليات المؤسسة			خدمة العملاء			استراتيجية المؤسسة		
الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.807**	0.000	1	0.802**	0.000	1	0.790**	0.000
2	0.678**	0.000	2	0.013	0.760	2	-0.040	0.336
3	1.000**	0.000	3	-0.031	0.448	3	0.035	0.398
4	0.017	0.682	4	0.064	0.121	4	0.027	0.509
5	-0.018	0.659	5	0.039	0.349	5	0.000	0.994

0.827	-0.009	6	0.000	1.000	6	0.874	-0.007	6
0.506	-0.028	7	0.349	0.039	7	0.000	0.753**	7
0.547	-0.025	8						
0.534	0.026	9						

نلاحظ من الجدول أعلاه، لبعدها عمليات المؤسسة أن معاملات الارتباط (0.807، 1.000، 0.753) ارتباط تام قوي وقوي جداً وهي دالة إحصائياً (0.000) وهي أقل من 0.05. أما معامل الارتباط (0.678) وهو ارتباط تام طردي متوسط عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من (0.05) وهو دال إحصائياً. أما معامل الارتباط (0.017) ارتباط طردي ضعيف جداً عند مستوى دلالة إحصائية (0.682) وهو غير دال إحصائياً لأنها أكبر من 0.05. أما معاملات الارتباط (-0.007، -0.018) وهو ارتباط عكسي ضعيف جداً وهو غير دال إحصائياً (0.659، 0.874) وهي أكبر من 0.05.

أما بعد خدمة العملاء أن معاملات الارتباط (0.802، 1.000) وهو ارتباط تام طردي قوي عند مستوى دلالة إحصائية (0.000، 0.000) وهي أقل من 0.05 وهي معنوية ودالة إحصائية. أما معاملات الارتباط (0.013، 0.064، 0.039، 0.039) وهو ارتباط ضعيف جداً عند مستوى دلالة إحصائية (0.760، 0.121، 0.349، 0.349) وهي أكبر من 0.05 وهي غير معنوية ولا دالة إحصائية. أما معامل الارتباط (-0.031) وهو ارتباط عكسي ضعيف جداً عند مستوى دلالة إحصائية (0.448) وهي أكبر من 0.05 وهي غير معنوية ولا دالة إحصائية.

أما بعد استراتيجية المؤسسة أن معامل الارتباط (0.790) وهو ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05 وهي معنوية ودال إحصائياً. أما معاملات الارتباط (0.035، 0.027، 0.026) وهي ارتباطات ضعيفة جداً عند مستوى دلالة إحصائية (0.398)،

0.509، 0.534) وهي أكبر من 0.05 وهي غير معنوية ولا دال إحصائياً. أما معامل الارتباط (0.000) لا يوجد ارتباط عند مستوى دلالة (0.994) وهي أكبر من 0.05 وهو غير معنوي ولا دال إحصائياً. أما معاملات الارتباط (-0.040، -0.009، -0.028، -0.025) وهي ارتباطات عكسية ضعيفة جداً. عند مستوى دلالة إحصائية (0.336، 0.827، 0.506، 0.547) وهي أكبر من 0.05 ولذلك غير معنوية ولا دالة إحصائية.

وهذه النتائج تشير إلى أن أغلب معاملات الارتباط ضعيفة مما يؤكد أن التحول الرقمي لم تكن بالصورة المطلوبة في عمليات المؤسسة الأساسية وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني.

جدول (3-4) يوضح معامل ارتباط بيرسون لفقرات جودة أداء العاملين:

الالتزام المعياري		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	1.000**	0.000
2	0.027	0.522
3	1.000**	0.000
4	0.068	0.103
5	-0.014	0.728
6	0.010	0.816
7	-0.029	0.485
8	-0.020	0.622
9	-0.069	0.095
10	0.016	0.697
11	0.027	0.522
12	0.013	0.760
13	0.004	0.923

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط (1.000) ارتباط طردي تام عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05 وهي معنوية ودالة إحصائياً. أما معاملات الارتباط

(0.027، 0.068، 0.010، 0.016، 0.027، 0.013، 0.004) وهي ارتباطات ضعيفة جداً عند مستوى دلالة إحصائية (0.522، 0.103، 0.810، 0.622، 0.697، 0.522، 0.750، 0.923) وهي أكبر من 0.05 وهي غير معنوية ولا دال إحصائياً. أما معاملات الارتباط (-0.014، -0.029، -0.020، -0.069) وهي ارتباطات عكسية ضعيفة جداً عند مستوى دلالة إحصائية (0.728، 0.485، 0.622، 0.095) وهي أكبر من 0.05 وهي غير معنوية وليست دالة إحصائية.

وهذه النتائج تشير أن معاملات الارتباط ضعيفة مما يؤكد أن جودة أداء العاملين ضعيف

في تأدية العمل اليومي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

جدول (3-5) معامل ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لأداة الاستبيان:

الدرجة الكلية لأداة الدراسة		الأبعاد
مستوى الدلالة	درجة الارتباط	
0.000	0.278**	عمليات المؤسسة
0.000	0.295**	خدمة العملاء
0.000	0.470**	استراتيجية المؤسسة

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع الأبعاد متسقة مع الدرجة الكلية لأداة الاستبيان، حيث كانت معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وتراوحت قيم معامل ارتباطها بين (0.278، 0.295، 0.470) وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي لهذا المقياس.

2. ثبات أداة الدراسة: الثبات يعني الاتساق في النتائج المتحصل عليها، واستقرار النتائج بمرور

الوقت، وينتج عن الاختبار المستمر نفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد مرة

أخرى. ولقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشمل عليها

الاستبانة، من خلال احتساب قيمته (**Chroanbach's Alpha**) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل هذا على ثبات أعلى للدراسة.

يظهر الجدول أدناه أن قيمة " ألفا كرونباخ " لمجال الدراسة، وللمؤشر الكلي كانت قيمة المعامل 0.726. لذا يمكن وصف نتائج الدراسة بالثبات، وأن البيانات المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية صالحة للدراسة.

الجدول (3-6) ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

Chroanbach's Alpha

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Chroanbach's Alpha
المحور الأول: التحول الرقمي		
عمليات المؤسسة	7	0.742
خدمة العملاء	7	0.548
استراتيجية المؤسسة	9	0.217
المحور الثاني: جودة أداء العاملين	13	0.425
الدرجة الكلية لمقياس الدراسة	36	0.726

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (*SPSS*) وذلك لتمكين من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- معامل الاتساق (*Chroanbach's Alpha*) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- اختبار معامل الارتباط لإثبات الفرضيات عن طريق اختبار أثر المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي) على جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

- اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به لإثبات الفرضيات عن المتغيرات المستقل مع المتغير التابع.

- تحليل التباين لقياس الفروق بين محوري الدراسة وأبعادها للمتغيرات الديموغرافية.

- معامل الانحدار لقياس أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين واثبات الفرضيات.

- مربع كاي تربيع لمعرفة العلاقة وأثرها على جودة أداء العاملين في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

- الالتواء، التفرطح، كلمنجراف سيمنروف، لمعرفة البيانات موزعة توزيع طبيعي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1-4 نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة من خلال استعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة والمكون من (769) فرداً وتم استرداد (583) استبانة حيث تم تحليل فقرات الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة.

لذا قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المحصلة من خلال تحويل الاستجابات لفقرات الاستبانة إلى درجات كمية واستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد التكرارات والنسب المئوية واختيار الاتساق الداخلي لمعامل الفا كرونباخ والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

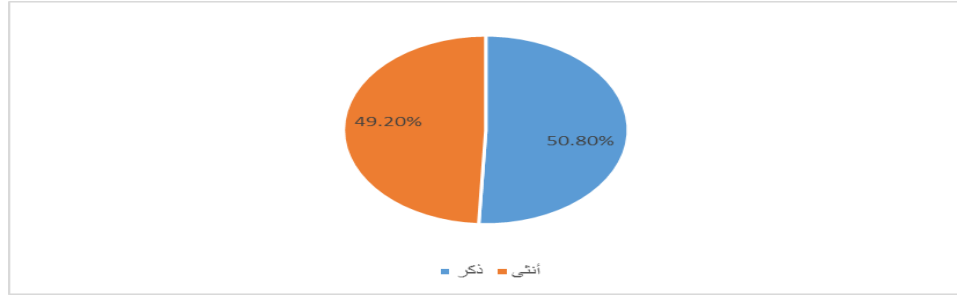
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية. (1) الجنس

جدول رقم (4-1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	296	50.8%
أنثى	287	49.2%
المجموع	583	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

الشكل رقم (4-1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2024م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة هم ذكور بنسبة 50.8%، أما الإناث بنسبة 49.2%.

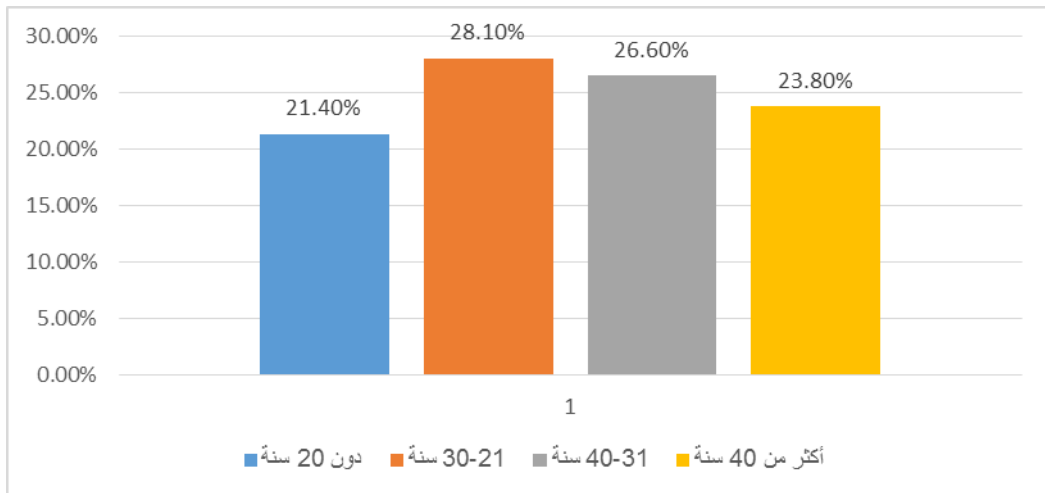
(2) الفئة العمرية

جدول رقم (4-2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
21.4%	125	دون 20 سنة
28.1%	164	21-30 سنة
26.6%	155	31-40 سنة
23.8%	139	أكثر من 40 سنة
100%	583	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

الشكل رقم (4-2) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2024م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد تتراوح أعمارهم ما بين 21-30 سنة بنسبة 28.4%، أما 31-40 سنة بنسبة 26.6%، أما أكثر من 40 سنة بنسبة 23.8%، بينما دون 20 سنة بنسبة 21.4%.

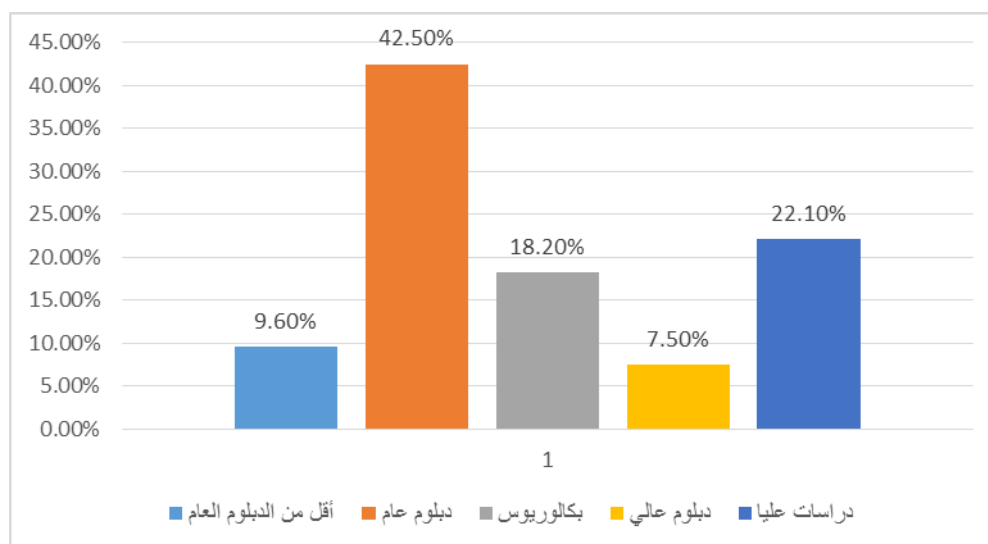
(3) المستوى الدراسي:

جدول رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
9.6%	56	أقل من الدبلوم العام
42.5%	248	دبلوم عام
18.2%	106	بكالوريوس
7.5%	44	دبلوم عالي
22.1%	129	دراسات عليا
100%	583	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

الشكل رقم (3-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2024م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة مستواهم الدراسي دبلوم عام بنسبة 42.5%، أما دبلوم عالي بنسبة 22.1%، بينما بكالوريوس بنسبة 18.2%، أما أقل من الدبلوم العام 9.6%، بينما الدراسات العليا بنسبة 7.5%.

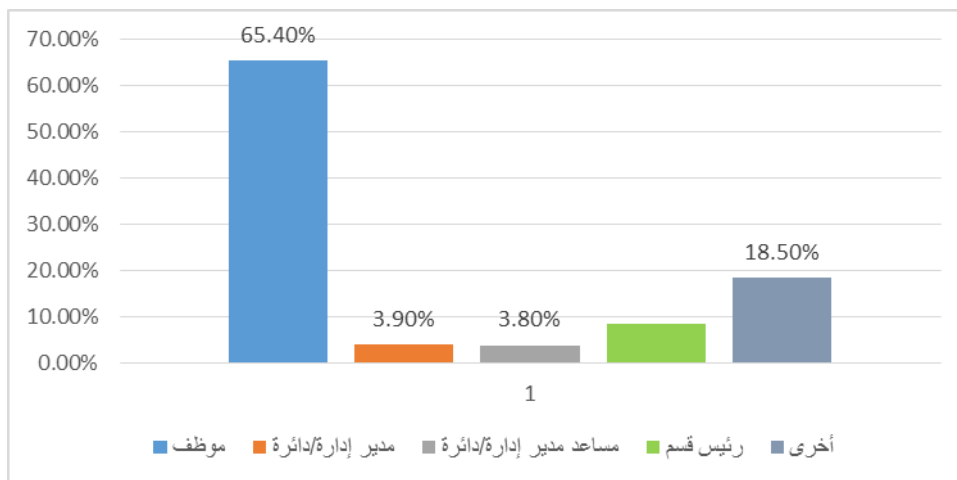
(4) المسمى الوظيفي

جدول رقم (4-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
65.4%	381	موظف
3.9%	23	مدير إدارة/دائرة
3.8%	22	مساعد مدير إدارة/دائرة
8.4%	49	رئيس قسم
18.5%	108	أخرى
100%	583	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

الشكل رقم (4-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2024م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم موظفين بنسبة 65.4%، أما أخرى بنسبة 18.5%، أما رؤساء أقسام 8.4%، بينما مدير إدارة/دائرة بنسبة 3.9%، أما مساعد مدير إدارة/دائرة بنسبة 3.8%.

نتائج التحليل الوصفي:

1/ الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية:

جدول (4-5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري أبعاد التحول الرقمي وجودة أداء العاملين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	المتغيرات
3	متوسطة	0.783	72.6%	2.904	عمليات المؤسسة
1	متوسطة	0.634	83.6%	3.345	خدمة العملاء
4	متوسطة	0.393	69.6%	2.786	استراتيجية المؤسسة
2	متوسطة	0.415	82.1%	3.284	جودة أداء العاملين

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، تبين أن موافقة أفراد العينة لجميع أبعاد التحول الرقمي وجودة أداء الخدمة، جاءت بدرجة متوسطة حيث جاء بعد خدمة العملاء في الترتيب الأول بدرجة (متوسطة) وأهمية نسبية (83.6%)، وبمتوسط حسابي (3.345)، وانحراف معياري (0.634)، أما بعد استراتيجية المؤسسة جاءت بأقل وسط حسابي (2.786) وهي متوسطة، وانحراف معياري (69.6) وأهمية نسبية 69.6%.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution

جدول (4-6) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الإحصاءات الوصفية الالتواء

والتفرطح:

الرقم	الابعاد	الالتواء		التفرطح	
		احصائياً	الخطأ المعياري	احصائياً	الخطأ المعياري
1	عمليات المؤسسة	5.33	0.101	-0.354	-0.354
2	خدمة العملاء	-1.185	0.101	-0.538	-0.538
3	استراتيجية المؤسسة	-0.020	0.101	-0.174	-0.174
4	جودة أداء العاملين	-0.181	0.101	0.045	0.045

أشارت بيانات اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات في الجدول أعلاه، إلى أن توزيع البيانات لكل من المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده وكذلك المتغير التابع (جودة أداء العاملين) كان طبيعياً ما عدا عمليات المؤسسة فإن معامل الالتواء 5.33 وهي أكبر من 2، حيث تراوحت قيم معامل الالتواء Skewness (-0.185) إلى (-0.181) وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي بين (-2, +2) (George Mallery, 2019)، كما تراوحت قيم معامل التفرطح بين (-0.354) و (0.045) وهي أيضاً ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح (-7, +7) (Hair et. al. 2010, Byrne, 2010).

النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية في الدراسة:

السؤال الأول: ما أثر عملية المؤسسة على جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؟

اختبر الباحث طبيعة توزيع البيانات من حيث هل هي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك باستخدام

اختبار كولمغروف سمنروف وشابيرو ويلك

جدول (4-7) اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك			كلمنجروف سمينروف			الجنس	عمليات المؤسسة
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائيا	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائيا		
0.001	296	0.973	0.001	296	0.094	ذكر	
0.001	287	0.956	0.001	296	0.122	أنثى	

من الجدول أعلاه، لاختبار التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من

(0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه استخدام الباحث مان وتي لاختبار أثر

الفروق بين متوسطين مجتمعين مستقلين في حالة أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك

للمقارنة بين إجابات الذكور والإناث.

جدول (4-8) يوضح اختبار مان ويتني

مستوى الدلالة	قيمة Z	قيمة مان ويتني	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الفئات	المتغير	عمليات المؤسسة
0.942	-0.073	42328	86580	292.50	296	ذكور	الجنس	
			83656	291.48	287	إناث		

يعرض الجدول أعلاه، متوسط الرتب للذكور والإناث، حيث نلاحظ أن متوسط الرتب للذكور (292.50) بينما متوسط الرتب للإناث (291.48)، ولمعرفة إذا كانت توجد فروق في وسيط المجموعتين نلاحظ أن قيمة Z تساوي (-0.073) وقيمة مان وتني تساوي 42328.000 ومستوى الدلالة يساوي (0.942) وهي قيمة أكبر من (0.05) لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لعمليات المؤسسة على جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني يعزى لمتغير الجنس.

السؤال الثاني: ما أثر جودة خدمة العملاء على أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؟

اختبر الباحث طبيعة توزيع البيانات من حيث هل هي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك باستخدام اختبار كولمجروف سمنروف وشابيرو ويلك

جدول (4-9) اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك		كلمنجروف سمينروف			الجنس	خدمة العملاء
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائيا	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
0.002	296	0.984	0.001	296	0.073	ذكر
0.007	287	0.986	0.001	287	0.079	أنثى

من الجدول أعلاه، لاختبار التوزيع الطبيعي إذا كان مستويات الدلالة (0.001، 0.007) وهي أقل من (0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه استخدام الباحث مان وتني لاختبار أثر الفروق بين متوسطين مجتمعين مستقلين في حالة أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك للمقارنة بين إجابات الذكور والإناث.

جدول (4-10) يوضح اختبار مان ويتني

مستوى الدلالة	قيمة Z	مان قيمة ويتني	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الفئات	المتغير	خدمة العملاء
0.240	-0.176	40090.500	84046.50	283.94	296	ذكور	الجنس	
			86189.50	300.31	287	إناث		

يعرض الجدول أعلاه، متوسط الرتب للذكور والإناث، حيث نلاحظ أن متوسط الرتب للذكور (283.94) بينما متوسط الرتب للإناث (300.31)، ولمعرفة إذا كانت توجد فروق في وسيط المجموعتين نلاحظ أن قيمة Z تساوي (-0.176) وقيمة مان وتني تساوي 40090.500 ومستوى الدلالة يساوي (0.240) وهي قيمة أكبر من (0.05) لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لخدمة العملاء على جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني يعزى لمتغير الجنس.

جدول (4-11) اختبار - كروسكال والاس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الفئات	المتغير	خدمة العملاء
0.424	4	3.870	261.46	56	أقل من الدبلوم العام	المستوى الدراسي	
			298.77	248	دبلوم عام		
			301.39	106	بكالوريوس		
			309.38	44	دراسات عليا		
			278.61	129	دبلوم عالي		

يبين الجدول أعلاه، متوسط الرتب لفئات المستوى الدراسي، ونجد أن أعلى متوسط رتبته هو 309.38 هو دراسات عليا ثم بكالوريوس بمتوسط رتبته 301.39 يليه دبلوم عام بمتوسط رتبته 298.77 وحل في الأخير أقل من الدبلوم العام بمتوسط رتبته 261.46، ونلاحظ أن قيمة مربع كاي تساوي 3.870 ودرجات الحرية تساوي (4) (عدد الفئات - 1) ومستوى الدلالة يساوي 0.424 وهي أكبر من (0.05) ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخدمة العملاء على أداء العاملين بديوان البلاك السلطاني بسلطنة عمان تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

السؤال الثالث: كيف تؤثر استراتيجية المؤسسة على جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؟

جدول (4-12) اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك		كلمنجراف سمينرون			المسمى	
مستوى الدلالة	درجات الحرية	احصائياً	مستوى الدلالة	درجات الحرية	احصائياً	الوظيفي
0.004	381	0.988	0.001	381	0.065	موظف
0.691	23	0.770	0.200	23	0.141	مدير إدارة/دائرة
0.365	22	0.953	0.200	22	0.135	مساعد مدير إدارة/دائرة
0.920	49	0.989	0.200	49	0.100	رئيس قسم
0.125	108	0.981	0.090	108	0.079	أخرى

من خلال التوزيع الطبيعي بالجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ولذلك فإن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول (4-13) تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

استراتيجية المؤسسة					
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.580	0.718	0.112	4	0.446	بين المجموعات
		0.155	578	89.731	داخل المجموعات
			582	90.177	المجموع

الجدول أعلاه، يوضح مصدر التباين بين المجموعات وداخل المجموعات والتباين الكلي ودرجات الحرية لاختبار التباين الأحادي وهو على التوالي (4)، (578)، حيث أن درجات الحرية في اختبار التباين (بين المجموعات) والذي يساوي (عدد المجموعات - 1) وبوجود (3) فئات لمتغير سنوات الخبرة لذلك تكون القيمة (3-1=2)، والقيمة الثانية تمثل (داخل المجموعات) والتي تساوي (حجم العينة - عدد المجموعات) وفي هذه الدراسة تكون (582-4=578)، كما نلاحظ أن قيمة (f)(0.718)، وبما أن قيمة الدلالة تساوي 0.580 وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستراتيجيات المؤسسة تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول (4-14) اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	2.444	3	0.815	3.293	0.020
البواقي	143.271	579	0.247		
المجموع	145.715	582			

الجدول أعلاه، يوضح معامل الانحدار الخطي المتعدد، ونجد أن قيمة (ف) تساوي 3.293 ودرجات الحرية تساوي (3) و (579) ومستوى الدلالة يساوي 0.020 وهي أقل من (0.05) وعليه يوجد أثر ما بين متغيرات المستقلة للدراسة (عملية المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) على أداء العاملين لمتغير يعزى للجنس.

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في عمليات المؤسسة الأساسية وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان

جدول (4-15) يوضح معامل الارتباط بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.346	التحول الرقمي/ جودة أداء العاملين

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.346 وهو ارتباط طردي تام ضعيف، ولذلك نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في عمليات المؤسسة الأساسية وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني، بمستوى دلالة إحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهي معنوية ودالة إحصائياً.

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في عمليات المؤسسة على جودة

أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان

جدول (4-16) يوضح معامل الانحدار ما بين عمليات المؤسسة وجودة أداء العاملين

قيمة الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	27.907	0.046	4.610	1	4.610	الانحدار
			0.165	581	95.986	البواقي
				582	100.597	المجموع

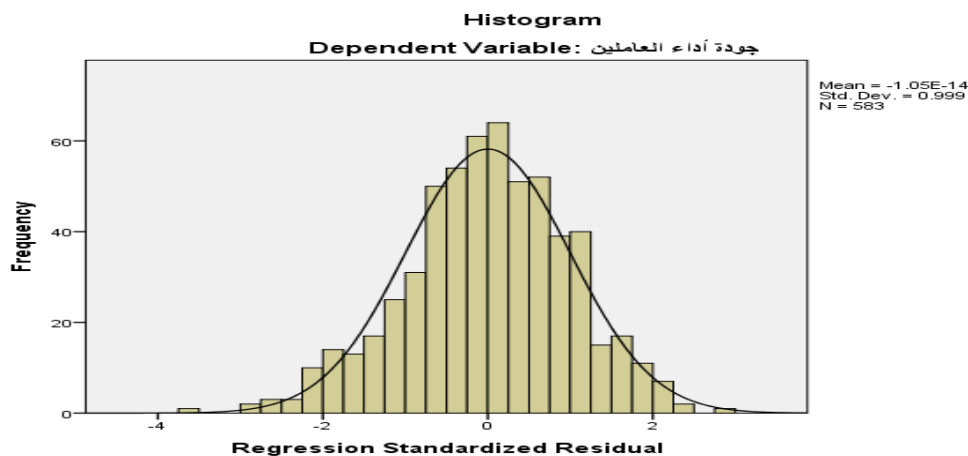
نلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل

الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في عمليات المؤسسة على جودة أداء

العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. وبمعامل تحديد (R^2) 0.046 وهذا يدل على

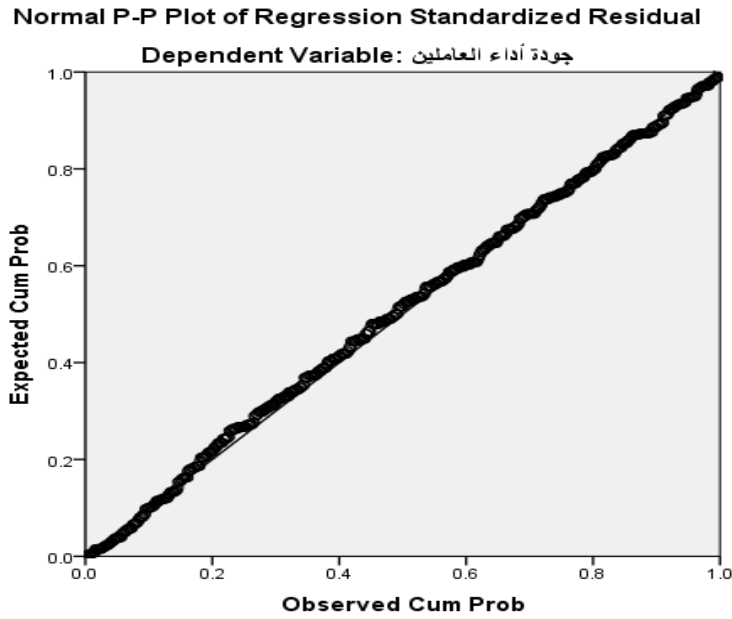
4.6% يوجد أثر ما بين التحويل الرقمي في عمليات جودة أداء المؤسسة للعاملين بديوان البلاط

السلطاني وهي معنوية ودالة إحصائياً.



نلاحظ من الشكل أعلاه المدرج التكراري أن البيانات تتوسط وتقع داخل المنحنى مما يدل على أنها

تتبع للتوزيع الطبيعي.



في الشكل أعلاه تدل على أن القيم تقع على الخط المستقيم وتقترب منه وهذا ما يؤكد بأنه تتبع للتوزيع الطبيعي أي أنه يوجد أثر ما عمليات المؤسسة على جودة أداء العاملين.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في مجال خدمة المتعاملين

وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان

جدول (4-17) يوضح معامل الارتباط بين خدمة العملاء وجودة أداء العاملين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.276	خدمة العملاء/جودة أداء العاملين

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.276 وهو ارتباط طردي تام ضعيف جداً، ولذلك نقبل الفرضية القائلة هناك علاقة إيجابية بين خدمة العملاء وجودة أداء العاملين، بمستوى دلالة

إحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهي معنوية ودالة إحصائياً.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان .

جدول (4-18) يوضح معامل الانحدار ما بين استراتيجية المؤسسة وجودة أداء العاملين

قيمة الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	60.176	0.094	9.441	1	9.441	الانحدار
			0.157	581	91.156	البواقي
				582	100.597	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في استراتيجيات المؤسسة على جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. وبمعامل تحديد (R^2) 0.094 وهذا يدل على 9.4% يوجد أثر ما بين التحويل الرقمي في استراتيجيات المؤسسة وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني وهي معنوية ودالة إحصائياً.

1/ الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة Multicollinearity

لاختبار استقلالية بيانات متغيرات الدراسة وعدم وجود ازدواج خطي بينها، فقد استخدم الباحث القيم الإحصائية Tolerance و Variance Inflation Factor حيث يجب أن تكون قيم Tolerance أكبر من (20) وقيم VIP أقل من 10 (Hair et al., 2010) بالنظر إلى الجدول أدناه.

جدول (4-19) اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة (المستقلة) المتغير المستقل.

الرقم	المتغيرات	VIP	Tolerance
1	عمليات المؤسسة	1.126	0.888
2	خدمة العملاء	1.319	0.758
3	استراتيجية المؤسسة	1.333	0.750

اختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي: **One-Sample Kolmogorov-Smirnov**

Test

جدول (4-20) يوضح اختبار كلمنجراف سيمنروف:

المتغيرات المستقلة	Simirnov Value	مستوى الدلالة
عمليات المؤسسة	0.108	0.000
خدمة العملاء	0.069	0.000
استراتيجية المؤسسة	0.059	0.000

باستخدام اختبار كمونجراف - سيمنروف من خلال الجدول أعلاه للبواقي نجد أن القيم الاحتمالية

ما بين 0.108 إلى 0.059 وهي قيم أكبر من (0.05) وهذا يدل على اعتدالية التوزيع الاحتمالي

للبواقي وبأن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي وهي خطية.

مربع كاي Chi-square

جدول (4-21) يوضح مربع كاي تربيع لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والقيمة المتوقعة

:Expected Value

المتغيرات	القيم المتوقعة	مستوى الدلالة
عمليات المؤسسة	254.521	0.000
خدمة العملاء	253.719	0.000
استراتيجية المؤسسة	398.093	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك تؤكد بأن المتغيرات المستقلة تحقق شرط العلاقة فيما بينهم.

دراسة الفروق بين محوري الدراسة وأبعادها بالنسبة لاختلاف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة:

استخدام تحليل التباين لقياس الفروق بين المتغيرات الديموغرافية:

المحور الأول: التحول الرقمي

الجدول رقم (4-22) يوضح تحليل التباين التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء،

استراتيجية المؤسسة) لمتغير يعزى للجنس:

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
عمليات المؤسسة	بين المجموعات	0.068	1	0.124	0.725
	داخل المجموعات	317.179	581		
	المجموع	317.247	582		
خدمة العملاء	بين المجموعات	0.608	1	1.510	0.220
	داخل المجموعات	233.961	581		
	المجموع	234.569	582		
استراتيجية المؤسسة	بين المجموعات	0.565	1	3.662	0.056
	داخل المجموعات	89.613	581		
	المجموع	90.177	582		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.725، 0.220، 0.056) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أبعاد التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير الجنس.

الجدول رقم (4-23) يوضح تحليل التباين التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء،

استراتيجية المؤسسة (لمتغير يعزى الفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
عمليات المؤسسة	بين المجموعات	3.484	3	2.143	0.094
	داخل المجموعات	313.763	579		
	المجموع	317.247	582		
خدمة العملاء	بين المجموعات	1.524	3	1.262	0.287
	داخل المجموعات	233.045	579		
	المجموع	234.569	582		
استراتيجية المؤسسة	بين المجموعات	0.886	33	1.915	0.126
	داخل المجموعات	89.291	579		
	المجموع	90.177	582		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.094، 0.287، 0.126) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أبعاد التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير الفئة العمرية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
عمليات المؤسسة	بين المجموعات	1.130	4	0.516	0.724
	داخل المجموعات	316.118	578		
	المجموع	317.247	582		
خدمة العملاء	بين المجموعات	1.981	4	1.231	0.296
	داخل المجموعات	232.587	578		
	المجموع	234.569	582		
استراتيجية المؤسسة	بين المجموعات	0.617	4	0.995	0.410
	داخل المجموعات	89.561	478		
	المجموع	90.177	582		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.724، 0.296، 0.410) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أبعاد التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم (4-24) يوضح تحليل التباين التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء،

استراتيجية المؤسسة) لمتغير يعزى للمستوى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
عمليات المؤسسة	بين المجموعات	0.989	4	0.452	0.771
	داخل المجموعات	316.258	578		
	المجموع	317.247	582		
خدمة العملاء	بين المجموعات	0.373	4	0.230	0.922
	داخل المجموعات	234.196	578		
	المجموع	234.569	582		
استراتيجية المؤسسة	بين المجموعات	0.446	4	0.718	0.580
	داخل المجموعات	89.731	578		
	المجموع	90.177	582		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.771، 0.922، 0.580) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أبعاد التحول الرقمي (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور الثاني: جودة أداء العاملين

الجدول رقم (4-25) يوضح تحليل التباين جودة أداء العاملين لمتغير يعزى للجنس:

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة أداء العاملين	بين المجموعات	0.003	1	0.018	0.895
	داخل المجموعات	100.594	581		
	المجموع	100.597	582		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (**0.895**) وهي أكبر من **0.05** ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جودة أداء العاملين لمتغير الجنس.

الجدول رقم (4-26) يوضح تحليل التباين جودة أداء العاملين لمتغير يعزى الفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة أداء العاملين	بين المجموعات	0.377	3	0.726	0.537
	داخل المجموعات	100.220	579		
	المجموع	100.597	582		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (**0.537**) وهي أكبر من **0.05** ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جودة أداء العاملين لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (4-27) يوضح تحليل التباين جودة أداء العاملين لمتغير يعزى للمستوى التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة أداء العاملين	بين المجموعات	1.056	4	1.534	0.191
	داخل المجموعات	99.540	578		
	المجموع	100.597	582		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.191) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جودة أداء العاملين لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (4-28) يوضح تحليل التباين جودة أداء العاملين لمتغير يعزى للمسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة أداء العاملين	بين المجموعات	0.424	4	0.612	0.654
	داخل المجموعات	100.173	578		
	المجموع	100.597	582		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.645) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جودة أداء العاملين لمتغير المسمى الوظيفي

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 أولاً: النتائج

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين ، وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف غطت هذه الدراسة خمسة أبواب، الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها، الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها والخامس النتائج والتوصيات وتناول الباحث التعقيدات التي لازمت في التحول الرقمي في جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، لأن هنالك تأثير في التحول الرقمي في جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. حيث فصل الباحث في هذا الفصل مشكلة الدراسة المتمثلة في تخفيض الروتين والبيروقراطية في توفير الوقت، والحد من الفساد حيث يعتبر من أبرز هذه القضايا ذات السمعة السيئة فيما يتعلق بالخدمات الحكومية بالإضافة إلى تحقيق إجراءات التباعد الاجتماعي التي فرضتها الأزمات السابقة في السنوات القليلة المنصرمة وهذه الآثار انعكست في تحسين رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية ولذلك تبنت المؤسسات الرائدة استراتيجية التحول الرقمي في عمليات إنتاج السلع والخدمات وطرق توزيعها للمستهلكين، وختم الباحث الفصل بتعريف مفصل لمصطلحات الدراسة وأنموذج شكلي للدراسة.

استعرض الباحث في الفصل الثاني عن الإطار النظري التحول الرقمي في جودة أداء العاملين، ثم عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض، حيث استخدم عينة عشوائية قوامها (583) فرداً يمثلون شريحة من الموظفين في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، اختار من بينهم عينة عشوائية بسيطة بنسبة 20% من الفئات المستهدفة في الوزارة استجاب جميعهم لأسئلة الاستبانة الموجهة.

وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناءً عليها قام الباحث بإجراء التعديلات

المطلوبة. كذلك عمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي لبند الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ولكي يطمئن الباحث على ثبات أداة الدراسة واتساق النتائج المتحصل عليها تم توظيف معامل ألف كرونباخ الذي جاءت قيمتها (0.726) وهي قيمة تدل تحقق الثبات في الأداء.

تلت تلك الخطوة قيام الباحث بتقنية وتحليل البيانات مستخدماً المقاييس الإحصائية، ثم عرض تلك البيانات في جداول ورسوم بيانية، ثم جاءت مرحلة تفسير تلك البيانات، وبعدها توصل الباحث إلى النتائج التالية: -

5.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

توصلت نتائج أسئلة الدراسة إلى:

1- إن هنالك أثر على عملية المؤسسة على جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان بأن مستويات الدلالة (0.001) وذلك للارتقاء بأداء المؤسسة نحو الأفضل وذلك بأن المؤسسة ترفع كفاءة ومستوى وقدرات العاملين في المؤسسات عبر تسليط الضوء على جودة أداء العاملين التي تعتمد عليها الإدارات لتقييم العاملين وإبراز العوامل وأهمها من ناحية التأثير على جودة الأداء في تحسن صورة الأداء. وهذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة (شديد، 2021) ويفسر الباحث ذلك بأهمية التحول الرقمي في أداء جودة الخدمة المقدمة من قبل الموظفين.

2- أن جودة خدمة العملاء على أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وأن مستويات الدلالة (0.001، 0.002، 0.007) يؤكد على أنه يوجد تأثير على أداء العاملين على السرعة والكفاءة وسهولة الوصول بمصداقية وموثوقية وجمع تعليقات العملاء من خلال الاستطلاعات والتركيز على الشكاوي المقدمة لدى البلاط السلطاني. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (مريم الزعبي، 2023). ويفسر الباحث بأهمية التحول الرقمي على الأداء الوظيفي والتي تتمثل في جودة خدمة العملاء المقدمة من قبل الموظفين العاملين في ديوان البلاط السلطاني وشركات الاتصالات.

3- أكدت الدراسة بأنها توجد تأثير على استراتيجية المؤسسة على جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان بأن مستوى الدلالة (0.020) من خلال الأهداف التي تحدد واقع تبني المؤسسة لاستراتيجية تمكين العاملين وأثره على أدائهم من خلال العمل والاتصال والمشاركة بالمعلومات على أداء العاملين. وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (Carla Victoria 2020) ويفسر الباحث بأن تحسين مستوى أداء الخدمة مربوط بالعاملين في جودة الأداء بصفة عامة بغض النظر عن مقر تواجد هذا القطاع.

5.3 النتائج الوصفية:

1. أكدت الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في عمليات المؤسسة الأساسية وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان بمعامل ارتباط 0.346.
2. أثبتت الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في عمليات المؤسسة على جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان بمعامل تحديد 4.6%.
3. كشفت الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في مجال خدمة المتعاملين وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان بمعامل ارتباط 0.276.
4. وضحت الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة وجودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان بمعامل تحديد 9.4%.
5. وضحت الدراسة بأن معامل التضخم والتباين المسموح به بأن الارتباط المتعدد مرتفع ولا توجد متغيرات عالية الترابط.
6. أكدت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين التحول الرقمي لأبعاد (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير الجنس.
7. كشفت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين التحول الرقمي لأبعاد (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير الفئة العمرية.

8. وضحت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين التحول الرقمي لأبعاد (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير المستوى الدراسي.
9. أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين التحول الرقمي لأبعاد (عمليات المؤسسة، خدمة العملاء، استراتيجية المؤسسة) لمتغير المسمى الوظيفي.
10. أكدت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جودة أداء العاملين لمتغير الجنس.
11. بينت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جودة أداء العاملين لمتغير الفئة العمرية.
12. أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جودة أداء العاملين لمتغير المستوى الدراسي.
13. أكدت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جودة أداء العاملين لمتغير المسمى الوظيفي.

5.4 النتائج الاستدلالية:

1. التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين جودة أداء العاملين بديوان السلطاني بسلطنة عمان.
2. التحول الرقمي باستخدام تكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الحاسوب وشبكات الإنترنت تسهل العملية من الطريقة التقليدية إلى إلكترونية.
3. التعامل مع العاملين بروح الفريق يساهم في جودة الأداء بديوان البلاط السلطاني.
4. التعامل مع الاستراتيجية في مؤسسة البلاط السلطاني في التحول الرقمي يساهم في جودة أداء العاملين.
5. التحول الرقمي يساعد في تطوير تطبيقات إلكترونية ومبتكرة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

الاهمية العلمية :

1. تساعد عملية التحول الرقمي في دفع المؤسسات لتبني نهج يتم عن طريقه وضع إستراتيجية مبتكرة تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز تجربة العملاء .
2. ساعد التحول الرقمي في تسريع جمع البيانات وتحليلها وتوفير أدوات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها بسرعة ودقة عالية.
3. عملية التحول الرقمي ساعدت المؤسسة الى زيادة كفاءة تشغيل تكنولوجيا المعلومات وتحسين تجربة مواردها وموظفيها .
4. سوف يساعد التحول الرقمي الى تطوير مهارات الموظفين واكتسابهم لمهارات جديدة تتماشى مع التطورات التكنولوجية.
5. التحول الرقمي اسهم في الحفاظ على البيانات السرية وإدارتها وتوفير حلولاً لإدارة وحفظ البيانات على المدى الطويل وسرعة الحصول عليها عن الطلب.

الاهمية العملية :

- 1- من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في جذب الانتباه للادارة العليا في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان الى اهمية الاستمرار في رقمنة الخدمات المقدمة لافراد والمؤسسات وأثرها البالغ على جودة اداء العاملين حيث ستسهم من التقليل في التكلفة التشغيلية وتوفير الوقت والجهد في انجاز المعاملات والسهولة في اتخاذ الاجراءات المناسب بشأنها .

5.4 ثانياً: التوصيات بناءً لنتائج الدراسة::

توصي الدراسة بالآتي:

- 1- الاهتمام بعملية التحول الرقمي لتحسين جودة أداء العاملين بديوان السلطاني بسلطنة عمان.
- 2- تطوير وتحديث البنية التحتية للتكنولوجيا وخاصة شبكات الاتصال والإنترنت وتوفير أحدث التجهيزات للبنية التحتية لتسهيل عملية التحول الرقمي في ديوان البلاط السلطاني.
- 3- إقامة دورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي باستمرار لجميع العاملين في ديوان البلاط السلطاني.
- 4- ضرورة العمل بروح الفريق الواحد لجودة أداء العاملين في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لقياس مدى فعالية التحويل الرقمي في جودة أداء العاملين.
- 6- استقطاب خبرات فنية في اختيار الوسائل التكنولوجية الخاصة بالخدمات المقدمة من قبل ديوان البلاط السلطاني.
- 7- نقل استراتيجية التحول الرقمي من كونها مطلب ومسعى للديوان لتصبح ثقافة لجميع العاملين.
- 8- وضع خطة خماسية أو عشرية عن التحول الرقمي وتمليتها للموظفين عن التحول الرقمي في ديوان البلاط السلطاني.
- 9- ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي في تحسين جودة خدمة العملاء على أداء العاملين بديوان السلطاني بسلطنة عمان.
- 10- تفعيل التكنولوجيا الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي التي تساعد الموظفين في الإجراءات الإدارية.
- 11- وضع الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تساعد في التحويل الرقمي في ديوان البلاط السلطاني.
- 12- تعزيز وعي العاملين في ديوان البلاط السلطاني بالتحول الرقمي والأنظمة المطبقة في الديوان والاستفادة منها.

5.6 تحديات الدراسة :

واجه الباحث العديد من العوائق التي عرقلت عملية اجراء الدراسة والتي كانت من ضمنها نقص المراجع والمصادر بالاضافة لافتقار المكتبة العمانية ، كذلك من صعوبات الحصول على بيانات مجتمع وعينة الدراسة.

5.7 المقترحات البحثية المستقبلية :

تفتح هذه الدراسة آفاق مستقبلية حول تأثيرات التحول الرقمي في جودة أداء العاملين دراسة حالة (العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان)، حيث سيسمح تكرار هذا البحث في قطاعات خدمية أخرى للباحثين بفهم اوجه التشابه والاختلاف مع نتائج هذه الدراسة أيضا، سيكون من الجدير بالإهتمام إجراء بحث مستقبلي من وجهة نظر القيادات الادارية لفهم تطورات أساليب القيادة ومشاركة الموظفين والمديرين مع التحول الرقمي، علاوة على ذلك قد يسمح إجراء نفس الدراسة باستخدام منهج مختلف أيضا باكتساب نظرة أعمق لموضوعها، كما يمكن للباحثين إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث التي ترتبط بآثار التحول الرقمي على جودة اداء العاملين في القطاعات الحكومية المختلفة

1. استخدام التقنيات الرقمية في قياس أداء الموظفين.
2. دراسة أثر تحول تجربة الموظف على رضا العاملين.
3. دراسة أثر التحول الرقمي على رفاية الموظف.
4. دراسة أثر التحول الرقمي على مشاركة العاملين.
5. دراسة أثر رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين.

قائمة

المراجع والمصادر

اولاً:المراجع العربية

1. ابراهيم ،آمال على (2021) دور التحول الرقمي في دعم الايرادات الضريبية مع اشارة خاصة للاقتصاد المصري مجلة البحوث المالية والتجارية.كلية التجارة جامعة بورسعيد.
2. أحمد، محمد عبد الرحمن (2021) التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الاصلاح الاداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية.
3. البار،عدنان مصطفى(2018) تقنيات التحول الرقمي كلية الحاسبات وتقنية المعلومات جامعة الملك عبد العزيز السعودية.
4. حماد، محمد محمد محمود(2020) دور التحول الرقمي في تطوير اداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الادوية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية كلية التجارة جامعة مدينة السادات العدد7.
5. بوخوف، بدر.(2020) دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب. مجلة القانون والأعمال، ع58.
6. خميس، أسر(2021) أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين فى البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.
7. على شديد، مصطفى(2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

8. حسين مصيلحي، وعهد محمد(2020) أثر التحول الرقمي على اعادة الهيكلة التنظيمية مؤتمر التحول الرقمي. القاهرة:جامعة الاسكندرية.
9. إبراهيم، محمود محمد والحداد، بسمة محرم (2018). منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرية للمعلومات- الكمبيوتر، (21).
10. البادي، وليد بن علي (2015). العوامل المؤثرة على مدى استخدام طلبة الدكتوراه في جامعة السلطان قابوس لخدمات الحكومة الإلكترونية باستخدام نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM) رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
11. الشبلي، هدى بنت سلطان (2012). الحكومة الإلكترونية العُمانية: دراسة تقييمية لقابلية استخدام مواقع الوزارات وبوابة الحكومة الإلكترونية ومحتواها(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
12. الهيتي، نوزاد عبد الرحمن (2016) قراءة لواقع الحكومات الإلكترونية في دول الخليج. التعاون الصناعي في الخليج العربي.
13. الحمدي، محمد بن سالم (2010). مشروع الحكومة الإلكترونية في سلطنة عمان: دراسة حالة وزارة التجارة والصناعة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
14. دهليز، خالد ولبد، خالد (2017). مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية).
15. عبد اللطيف، باري (2014). دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
16. كتانة، خيرى وأبو جارور، سحر (2016) الحكومة الإلكترونية في الأردن: التحديات والفرص. مجلة رماح للبحوث والدراسات.

17. ندير، طروبيا (2019) الحكومة الإلكترونية ومحاولة التأسيس المبدئي للإدارة الإلكترونية في الجزائر (تحليل للواقع واستشراف للمستقبل)، مجلة البشائر الاقتصادية.
18. حمدين كامل غالم وليد كامل. (2021) التحول الرقمي واثرها على الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤول خدمة العملاء : دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك جنوب الصعيد المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
19. ابو سمرة عادل حسن أبو سمرة،" (2019) نموذج مقترح لتفعيل الشمول المالي من خلال التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030"،المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمت بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030 م، جامعة عين شمس.
20. أحمد البطي، محمد دبنون،مصباح العماري(2019) أثار إدارة التغيير على الاداء الوظيفي بالتطبيق على المراكز الصحية العاملة بمدينة سرت،مجلة جامعة بن وليد للعلوم الانسانية والتطبيقية- العدد الثاني عشر.
21. أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر،(2020)، "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد السادس عشر، العدد الخامس والستين، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء".
22. أسامة عبدالسلام علي،(2011)، "التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والأليات"، المجلس العالمي لجمعيات التبية المقارنة-الجمعية المصرية للتبية المقارنة والإدارة التعليمية.
23. أسامة عبدالسلام علي(2013) "التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التبية، جامعة عين شمس-كلية التبية.
24. ياسر احمد خميس(2021) أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك والتجارية المصرية،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية المجلد الثالث كلية التجارة جامعة دمياط.

25. جهاد أحمد عبدالرزاق نعيير، (2022)، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات.
26. سحر مصطفى عبدالرزاق، (2019) "التحول الرقمي تحدى جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2023 م، جامعة عين شمس
27. عبدالرحمن رشوان، زينب قاسم،" (2020) دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات"، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا غزة فلسطين، كلية التجارة جامعة عين شمس - مصر.
28. مصطفى أحمد أمين، (2018) التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتم المعرفة،"مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، العدد 19
29. محمد علي شديد، (2021) تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة- بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة ، دراسات المجلد الثاني والعشرون العدد الرابع.
30. يونس أبو سمرة مرعي (2019) "أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي- دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي.
31. سلايمي، جميلة وبوشي ، يوسف (2019) التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية المجلد (10) 2 ، الجزائر
32. البلوشية، نوال بنت علي والحراصي ، نبهان بن حارث والعوفي، على بن سيف (2020) واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية ، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة ، كيوساينس، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر (1) سلطنة عمان

33. هاشم ، زاهر (2019) التحول الرقمي ودوره في الابتكار والتطوير، مجلة لغة العصر، مؤسسة الاهرام (225)

34. أبو شافع، نيفين ربحي، 2020 ،أثر التعاقب الوظيفي على أداء العاملين في مصرف الراجحي في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن.

35. حماد، أبو الحسن جمعة حامد، 2015م، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة شيكان للتأمين المحدودة في الفترة من 2008-2014م، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.

36. سعيد، سمير، أبو جليلة، (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، دراسة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، الاردن.

37. عبدالحكيم، قاضي، (2018) أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

38. فرح خالد عبدالحמיד محمد،(2016) أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الاعمال، تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من(2010 - 2015م)رسالة دكتوراه، جامعة دنقلا.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Guzmán-Ortiz, C., Navarro-Acosta, N., 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).

2. AYDIN, Ö. (2020). THE IMPACTS OF DIGITAL TRANSFORMATION. Istanbul Efeacademy.
3. Tratkowska, K. (2019). Digital Transformation: Theoretical Backgrounds Of Digital Change. Management Sciences, 24(4).

الملاحق

الاستبانة

استبانة حول موضوع: أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين

، دراسة حالة: العاملون بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان

أختي الموظفة / أخي الموظف...

أختي المواطنة/ أخي المواطن...

لأغراض إجراء دراسة علمية استطلاعية بعنوان: (أثر التحول الرقمي في جودة أداء

العاملين)، دراسة حالة: العاملون بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان) واستكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، تم إعداد هذا الاستبيان،

ولأهمية آرائكم العلمية والعملية، التي من شأنها تزويد الباحث بالمعلومات الواقعية التي تسهم في

تكملة الدراسة العلمية. ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بطلب تخصيص بعض من وقتكم الثمين

للنظر في الاستبانة المرفقة، وقراءتها والإجابة على الأسئلة التي تتضمنها فقراتها، وذلك بوضع

علامة (صح) في المربع الذي يعكس رأيكم، والمقابل لكل فقرة.

ونؤكد لكم بأن بياناتكم المدونة في هذا الاستبيان تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولن يتم

الإفصاح عنها لأي جهة إلا بموافقة كتابية منكم، وسوف يتم استخدامها فقط من أجل انجاز هذا

البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً،،

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

سلطنة عمان

2024م

القسم الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية:

دون 20 سنة

20-30 سنة

30-40 سنة

أكبر من 40 سنة

4- المستوى الدراسي:

أقل من الدبلوم العام

دبلوم عام

دبلوم عالي

البكالوريوس

دراسات عليا

7- المسمى الوظيفي:

مدير إدارة/ دائرة

مساعد مدير إدارة/ دائرة

رئيس قسم

موظف

أخرى

القسم الثاني: المتغير المستقل: التحول الرقمي

البعد الأول: عمليات المؤسسة

1- أشعر بالرضا التام على كفاءة عمليات المؤسسة الداخلية ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

2- تساهم العمليات الحالية في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

3- تعتبر إجراءات العمليات الحالية للمؤسسة سهلة الفهم والتنفيذ ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

4- أعتقد أن نظام إدارة عمليات المؤسسة الحالي فعال ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

5- تلقيت التدريب الكافي لتنفيذ عمليات المؤسسة بشكل صحيح ؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

6- توجد مشكلات في التنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة أثناء تنفيذ العمليات ؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

7- توجد تقنيات وبرامج تشغيلية متخصصة ومتكاملة تعمل مع بعضها البعض بالمؤسسة ؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

البعد الثاني : خدمة العملاء
1- يعتبر مستوى الخدمة المقدمة للعملاء مقبول؟

- أوافق بشدة
- أوافق
- مُحايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

2- يوجد في المؤسسة برامج الكترونية تفاعلية تسمح التعامل مع العملاء ؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

3- ينتقل العمل بين المحطات الالكترونية المختلفة بصورة منتظمة ؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

4- يتم الاستعانة بمجموعة من الافراد الذين لديهم معارف تقنية لتقديم الدعم الفني والمساعدة عند حدوث الأعطال الفنية ؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

5- تضع التقنيات الالكترونية المخصصة في الاعتبار جوانب الخصوصية من حيث سرية العمل والحماية اللازمة لها ولبياناته ؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

6- يتم التعامل مع طلبات العملاء من خلال تقنيات الكترونية تساعد في تقديم الخدمة المناسبة لهم؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

7- تعمل المؤسسة على خطط لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء باستخدام التقنيات الالكترونية ؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

البعد الثالث: استراتيجيات المؤسسة

1- تعتمد المؤسسة في استراتيجياتها التشغيلية على نظم معلومات ذات قواعد بيانات جيدة وأمنة؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

2- يوجد أنظمة متخصصة، توفر الاتصال والتفاعل الجيد بين الاطراف داخل المؤسسة؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

3- تستخدم المؤسسة بعض النظم الخبيرة والذكاء الصناعي في رسم سياساتها المستقبلية والإستراتيجية؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

4- تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

5- تحرص المؤسسة على نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين؟

- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

6- تتوافق استراتيجية التحول الرقمي مع الأهداف العامة للمؤسسة؟

- موافق بشدة
 موافق
 مُحايد
 غير موافق
 غير موافق بشدة
-

7- تحرص المؤسسة على تأهيل العاملين وتطوير مهارتهم بما يتلاءم مع استراتيجيتها وأهدافها؟

- موافق بشدة
 موافق
 مُحايد
 غير موافق
 غير موافق بشدة
-

8- هناك قاعدة بيانات استراتيجية عريضة تشمل انواع عديدة من بيانات المؤسسة بنوعيتها الكمي والكيفي تساعد في رسم استراتيجيات عمل المؤسسة؟

- موافق بشدة
 موافق
 مُحايد
 غير موافق
 غير موافق بشدة
-

9- تخطط المؤسسة بصفة جيدة عبر وضع استراتيجيات واضحة ودقيقة لمواكبة التطورات المستقبلية في مجال التكنولوجيا؟

- موافق بشدة
 موافق
 مُحايد
 غير موافق
 غير موافق بشدة

القسم الثالث: المتغير التابع: جودة أداء العاملين

- 1- يعد مستوى الأداء الإجمالي للموظفين في المؤسسة مرضي؟
- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة
-

- 2- يعتبر مستوى الالتزام لدى الموظفين في المؤسسة مستوى متميز وفعال؟
- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة
-

- 3- يحصل الموظفون على التدريب والتطوير المهني الكافيين لتحسين أدائهم؟
- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة
-

- 4- نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة فعال بدرجة كبيرة؟
- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة
-

- 5- يتم تقدير وتكريم الموظفين ذوي الأداء المتميز؟
- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة
-

- 6- يوجد مشاكل في التواصل والتنسيق بين الموظفين والإدارات المختلفة، مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة؟
- موافق بشدة
- موافق
- مُحايد
- غير موافق

غير موافق بشدة

7- تعد سرعة انجاز المهام في المؤسسة ممتازة ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

غير موافق

غير موافق بشدة

8- يتم إنجاز المهام ضمن الجداول الزمنية المحددة ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

غير موافق

غير موافق بشدة

9- يواجه الموظفون صعوبات في إدارة أولويات المهام وجداول المواعيد ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

غير موافق

غير موافق بشدة

10- يؤثر عبء العمل الزائد على سرعة إنجاز المهام ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

غير موافق

غير موافق بشدة

11- ساعدت الأدوات والتقنيات الالكترونية على تبسيط وتسريع الإجراءات ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

غير موافق

غير موافق بشدة

12- يعتبر مستوى المهارات والمعرفة الالكترونية لدى العاملين في المؤسسة ممتاز ؟

موافق بشدة

موافق

مُحايد

غير موافق

غير موافق بشدة

13- كيف تقيم تأثير التحول الرقمي على كفاءة وإنتاجية العاملين في ديوان البلاط السلطاني؟

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

قائمة المحكمين للاستبانة

الجامعة	الاسم	م
جامعة الشرقية	د/ محمد صلاح الدين رزق	1
جامعة الشرقية	د/ ايمن إسماعيل	2
جامعة الشرقية	د/ عبدالسلام آدم حامد	3
جامعة الشرقية	د/ نشئات علي المصري	4
كلية مزون	د/ داود بن سليمان البوسعيدي	5
كلية مزون	أ/ رقية بنت علي المعرية	6
كلية مزون	د/ هلال بن عبدالله العامري	7
كلية مزون	أ/ يونس جميل	8