

## آليات تعزيز التحول الرقمي للهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 دراسة تطبيقية على وكالة التحول الرقمي بوزارة البلدية والقروية والإسكان

أ. م . سعد بن ناصر آل عزام  
باحث في إدارة الأعمال – القانون الخاص - الأمن السيبراني - الذكاء الاصطناعي - المدن الذكية  
كلية القانون والدراسات القضائية – القانون الخاص – جامعة جدة  
كلية الأعمال - قسم إدارة الأعمال - جامعة الملك خالد  
كلية الحاسبات - قسم الأمن السيبراني- جامعة بيشة  
المملكة العربية السعودية  
Snazzam.199@gmail.com

### ملخص

تهدف هذه الورقة العلمية إلى البحث في آليات وسبل تعزيز التحول الرقمي في الهيئات الحكومية السعودية وفق رؤية 2030، وهذا من خلال تحليل واقع التحول الرقمي في السعودية عموماً، وفي وكالة التحول الرقمي بوزارة البلدية والقروية والإسكان خصوصاً، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استلام 170 استبانة قابلة للتحليل تم توزيعها على قيادات الوكالة ومنسوبيها من الموظفين. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها التطور الكبير والقفزة النوعية بالسعودية في مجال التحول الرقمي على ضوء التقارير الدولية، كما خلص البحث إلى أن وكالة التحول الرقمي بوزارة البلدية والقروية والإسكان قد وفرت مختلف متطلبات التحول الرقمي من توجه قياداتها وانتهاج استراتيجيات واضحة ومحددة، ناهيك عن توفير الموارد المالية والمادية والبشرية الضرورية لتحقيق التحول الرقمي، وهو ما مكناها من احتلال مراتب متقدمة على مستوى المملكة في مؤشر التحول الرقمي ويرغب الباحث في نقل ما وصلت له المملكة العربية السعودية من تطور تقني.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رؤية 2030، وكالة التحول الرقمي بوزارة البلدية والقروية والإسكان.

## Mechanisms to Enhance the Digital Transformation of Government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Vision 2030: An Applied Study on the Digital Transformation Agency at the Ministry of Municipality, Rural and Housing

### Abstract

This scientific paper aims to research mechanisms and ways to promote digital transformation in Saudi government agencies in accordance with Vision 2030, and this is done by analyzing the reality of digital transformation in Saudi Arabia in general, and in the Digital Transformation Agency of the Ministry of Municipality, Rural and Housing in particular. Receiving 170 analytical questionnaires that were distributed to the Agency's leadership and staff. The study concluded with a set of results, the most important of which is the great development and qualitative leap in Saudi Arabia in the field of digital transformation in the light of international reports. The necessary financial, material and human resources to achieve the digital transformation, which enabled it to occupy advanced ranks at the level of the Kingdom in the digital transformation index. The researcher wishes to convey the technical development that the Kingdom of Saudi Arabia has reached..

**Keywords:** digital transformation, information and communication technology, Vision 2030, digital transformation agency at the Ministry of Municipality, Rural and Housing.

## 1. مقدمة

يشهد العالم في الفترة الأخيرة ثورة رقمية كبيرة أحدثتها التطور المستمر والمتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي فرض على الدول والحكومات ومنظمات الأعمال تحديات عديدة، لا سيما ضرورة الانتقال بمختلف المعاملات والإجراءات من طريقة العمل الكلاسيكية إلى الفضاء الإلكتروني وربطها بالأفراد ومنظمات الأعمال والحكومات الأخرى (Luis & Ramon, 2014, 546)، وهو ما أصبح يشكل تحدياً كبيراً لها، سعياً منها لمواكبة التطورات الحاصلة وعدم التخلف عن ركب التطور الرقمي الهائل.

إن الأزمة الصحية العالمية، أو ما يعرف بجائحة كوفيد-19، والآثار الوخيمة لها على الدول ومنظمات الأعمال على حد سواء، بسبب القيود المفروضة على التنقل من جهة، وحالات الإغلاق غير المسبوقة لكل دول العالم من جهة أخرى، وقصور طرق العمل التقليدية عن الاستجابة لمختلف متطلبات أفراد المجتمع، جعل من التحول إلى العمل الرقمي أمراً لا مفر منه، وضرورة ملحة للتكيف مع الأوضاع الراهنة.

إن التحول الرقمي لا يشمل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستغلال الثورة الرقمية الهائلة في تآدية مختلف الأعمال فقط ولكنه يتعدى ذلك إلى كونه إستراتيجية متكاملة تهدف إلى إعادة تصميم الأعمال وطريقة القيام بها بطريقة جديدة ومبتكرة، مرتكزة أساساً على استغلال الرقمنة والمعالجة الرقمية لزيادة الكفاءة والفعالية للوصول إلى تحقيق خدمة متميزة لعملائها.

والمملكة العربية السعودية كغيرها من دول العالم، كانت من بين المبادرين لتبني هذا النهج الحديث، كأحد البرامج الأساسية الداعمة لتحقيق رؤية المملكة 2030، إيماناً منها بأهمية التحول الرقمي في تحقيق النهضة الاقتصادية والتنمية المستدامة المنشودة وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى الدولي.

إن التحول الرقمي في ظل رؤية المملكة 2030 يهدف أساساً إلى بناء مجتمع رقمي وإنشاء منصات رقمية تفاعلية وتشاركية تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعمل على التطوير المستمر في الصناعة والتنافسية والتوظيف ومختلف مناحي الحياة.

لكن هذا التوجه الرقمي للملكة في ظل رؤيتها المستقبلية يتطلب توفير عديد الشروط والمتطلبات، التي من أهمها بناء وتطوير البنى التحتية الرقمية الضرورية للنهوض بقطاع الرقمنة وتوفير التقنيين في مختلف الهيئات والحكومات وفي كل المستويات، وكذا دعم وتكوين الأطر البشرية للتعامل السهل والسلس مع الصناعة التقنية، إضافة إلى تشجيع صناعة التقنية وتوفير التسهيلات اللازمة لها بشكل يجعل من منتجاتها مناحة لمختلف شرائح المجتمع.

## 2. مشكلة الدراسة

التحول الرقمي لحكومة المملكة العربية السعودية هو أحد أهم جوانب رؤية 2030، حيث تسعى المملكة لبناء إستراتيجية متكاملة توفر جميع الخدمات الحكومية بطريقة رقمية وسهلة الوصول إليها من طرف الجميع.

بناءً على ما سبق، يمكن طرح المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن للهيئات الحكومية السعودية أن تعزز من توجهها نحو التحول الرقمي في ظل رؤية 2030؟

ولتبسيط مشكلة الدراسة، يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ماهي السبل والآليات التي تمكن من الهيئات الحكومية السعودية من تعزيز تحولها الرقمي، والمضي قدماً في تطوير خدماتها الإلكترونية وتعميمها لمختلف الخدمات التقليدية المقدمة وفق ما يتناسب ورؤية 2030.

2. ما هو واقع التحول الرقمي في الهيئات الحكومية السعودية والعمل على تحديد نسبة تحقيق التحول الرقمي المنشود وفق رؤية 2030.
3. ماهي العلاقة بين توفر التقنيين الأكفاء في مختلف الهيئات الحكومية وتحقيق التحول الرقمي.

## 3. فرضيات الدراسة

على ضوء السؤال الرئيسي لهذا البحث والأسئلة الفرعية، يمكن صياغة الفرضيات الآتية، والتي سيتم العمل على اختبارها والتأكد من صحتها ضمن حيثيات البحث كما يلي:

1. تعمل المملكة العربية السعودية على تذليل الصعوبات التي تواجه تحولها الرقمي وفق رؤية 2030 وتعمل على توفير كل متطلباته مما يسهم في تحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة باستمرار.
2. يمكن إرجاع أسباب التحول الرقمي في المملكة إلى عدة عوامل أهمها الظروف الراهنة والتطور العلمي والتكنولوجي الكبير خاصة في وسائل الإعلام والاتصال، وكذا التسابق الدولي نحو الرقمنة بغية اكتساب مزايا اقتصادية وتنافسية مهمة.
3. تتقدم الحكومة السعودية بخطى ثابتة نحو تحقيق رؤيتها في أفق 2030 خاصة فيما يخص جانب التحول الرقمي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين توفير تقنيين أكفاء على مستوى وكالة التحول الرقمي بوزارة البلدية والرقمية وأمانة منطقة عسير وتعزيز وتطوير التحول الرقمي فيها.

## 4. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى إدراك جملة من الأهداف، يمكن إيجاز أهمها في العناصر الآتية:

1. البحث في السبل والآليات التي تمكن من الهيئات الحكومية السعودية من تعزيز تحولها الرقمي، والمضي قدماً في تطوير خدماتها الإلكترونية وتعميمها لمختلف الخدمات التقليدية المقدمة وفق ما يتناسب ورؤية 2030.
2. تشخيص واقع التحول الرقمي في الهيئات الحكومية السعودية والعمل على تحديد نسبة تحقيق التحول الرقمي المنشود وفق رؤية 2030.
3. لفت نظر الجهات الحكومية في المملكة إلى الأسباب التي تعزز من تحولها الرقمي وترفع من مستوى نضج خدماتها.
4. تبيان العلاقة بين توفر التقنيين الأكفاء في مختلف الهيئات الحكومية وتحقيق التحول الرقمي.
5. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في دعم التحول الرقمي للهيئات الحكومية، وكذا الإسهام في تحسين الخدمات الرقمية المقدمة لمختلف شرائح المجتمع.

## 5. أهمية الدراسة

تكسب هذه الدراسة أهمية كبيرة، نابعة أساساً من السياق العام للموضوع محل الدراسة، فالتحول الرقمي بات الشغل الشاغل لمختلف الدول والحكومات، وحتى منظمات الأعمال على اختلاف مجالات نشاطها، ويمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر الآتية:

1. التحول الرقمي من بين المواضيع الحديثة في علم الإدارة، فهو يبحث في الطرق والآليات التي تمكن من الانتقال السهل والسلس من تقديم الخدمات في صورتها التقليدية إلى تقديمها والاستفادة منها إلكترونياً عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

دراسة (Luis & Ramon, 2014)، بعنوان: "Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions"، تهدف هذه الورقة البحثية إلى عرض نظرية التطور المشترك ما بين التكنولوجيا والشبكات التنظيمية والترتيبات المؤسسية الضرورية للتحول الرقمي للحكومة. حيث توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي للحكومة يتطلب إدراك وفهم العلاقة المعقدة بين تقنيات المعلومات الحديثة والمنظمات والمؤسسات، كما أوضحت الدراسة كيفية مساهمة كل فرد مشارك في عملية تطوير تطبيقات الحكومة في تعزيز التحول الرقمي لها.

دراسة (Reis&Al, 2018)، بعنوان: "Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research"، تهدف هذه الورقة البحثية لتقديم نظرة شاملة حول أحدث التقنيات المستعملة في التحول الرقمي لمختلف الهيئات والمنظمات والحكومات. استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على المصادر الثانوية من خلال مراجعة 206 ورقة بحثية ذات العلاقة مع موضوع البحث. وقد توصلت هذه الورقة البحثية إلى عدة نتائج أهمها أنه ينبغي على المديرين ومتخذي القرار تكييف استراتيجيات منظماتهم مع الواقع الرقمي الجديد والتطور العلمي الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما يعني ضرورة تكييف مختلف الأعمال وطريقة القيام بها.

دراسة (Fadwa & Nissirine, 2020)، بعنوان: "Roadmap for digital transformation: A literature review"، تطرقت هذه المقالة إلى كون أن التحول الرقمي أصبح بمثابة قضية عالمية وذو أهمية فائقة لكل الشركات على اختلاف قطاعات نشاطها، حيث هدف المؤلفون من خلالها إلى تبيان خارطة الطريق التي ينبغي على منظمات الأعمال نتاجها من أجل تحقيق التحول الرقمي بشكل سلس وفعال، حيث تم انتاج المنهج الوصفي القائم على مراجعة الأدبيات التي عالجت الموضوع وقدمت عملية التحول الرقمي للشركات بشكل واضح وقابل للاستغلال. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحول الرقمي يتعدى كونه عملية إلى كونه إستراتيجية متعددة الأبعاد، كما قدمت هذه الورقة البحثية خرائط الطريق المختلفة التي يمكن تبنيها من طرف منظمات الأعمال في سعيها لتحقيق التحول الرقمي المنشود.

دراسة (Schwertner, 2017)، بعنوان: "Digital transformation of business"، تطرقت هذه الورقة البحثية للفرص المتاحة أمام منظمات الأعمال من أجل تحقيقها للتحول الرقمي، من خلال عملها على تعزيز تطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف جوانب العمل. خلص البحث إلى أن القدرة على تحويل الأعمال من كلاسيكية إلى رقمية لا يتم إلا من خلال تبني المنظمة لإستراتيجية رقمية واضحة المعالم والأهداف، مدعومة من طرف قادة الشركة ومتخذي القرار فيها الذين يدعمون ثقافة التغيير ويعززون نواحي الإبداع والابتكار لدى مختلف أفراد المنظمة. كما أوضحت الدراسة إلى أن الشركات المتقدمة في مجال الرقمنة تسعى لاكتساب نوع جديد من الميزة التنافسية، حيث أثبتت الدراسات أن هذه الشركات لديها إيرادات أعلى وحققَت تقييماً سوقياً أفضل من منافسيها الذي ليس لديهم رؤية رقمية واضحة، كما أشار المؤلف إلى نقطة مهمة مرتبطة بالمخاطر المصاحبة للتحول الرقمي وهي مشكلة أمن البيانات ونقص التحكم وانخفاض قابلية التشغيل البيني مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحالية.

دراسة (MaryAnne, 2018)، بعنوان: "Digital Strategy and Digital Transformation"، تطرقت هذا البحث إلى أن الرقمنة الحقيقية أو التحول الرقمي هو التغيير العميق للأشطة والعمليات والكفاءات والنماذج التجارية والتنظيمية للاستفادة الكاملة من التغييرات والفرص التي تتيحها التقنيات الرقمية الحديثة ذات التأثير المتزايد على الفرد والمجتمع. خرجت هذه الورقة البحثية إلى أن الرقمنة ليست مشروعاً لتكنولوجيا

2. تبحث هذه الورقة البحثية في الطرق والآليات التي تمكن من تعزيز التحول الرقمي للهيئات الحكومية، وهو ما يمثل الشغل الشاغل لها، خاصة في ظل سعي هذه الهيئات لمواكبة رؤية 2030.  
3. لفت النظر إلى الدور المهم الذي يلعبه التقنيون الأكفاء في ضمان التحول الرقمي المنشود في مختلف القطاعات والهيئات الحكومية.

## 6. الدراسات السابقة

يمكن تقديم أهم الدراسات السابقة فيما يلي:

### 6.1. الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة (عبد الرحمن ومحمد، 2020)، بعنوان: "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية"، عالج الباحثان في هذه الورقة البحثية موضوع التحول الرقمي في المملكة، حيث هدفت الدراسة إلى تبيان واقع التحول الرقمي وتحديد تقدمها في تقديم مختلف المعاملات بطريقة رقمية، وهذا عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي على الفترة ما بين 2010 و2017، معتمداً في ذلك على المصادر الثانوية في جمع البيانات ذات العلاقة مع موضوع البحث. خلصت الدراسة في الأخير إلى أن التحول الرقمي في المملكة يسير بوتيرة جيدة، إذ بلغ معدل تطور التحول الرقمي بنسبة 5 % خلال الفترة محل الدراسة، وهو ما مكن المملكة من التواجد ضمن مجموعة الدول الداعمة للتقنيات وفق "مؤشر الاتصالات العالمي" للعالم 2017.

دراسة (أحمد وصفاء، 2022)، بعنوان: "تطوير أداة لقياس كفاءة التحول الرقمي للمدن العربية نحو المدن الذكية بالتطبيق على حالتين دراسيتين: مدينة ينبع البحر ومدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية"، يهدف الباحثان من خلال هذه الورقة البحثية إلى تطوير أداة لقياس كفاءة التحول الرقمي في المدن العربية وتحديد مدى جاهزيتها لتكون مدناً ذكية، بطريقة تمكن هذه المدن من الحفاظ على طابعها وخصوصيتها العربية من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الأبعاد الأساسية للمدن الذكية. استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في البحث حيث اعتمدا على استبيان الكتروني تم توزيعه على مجموعة من الخبراء المختصين في العمارة والتخطيط العمراني وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. توصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها بناء مؤشر يمكن من قياس كفاءة التحول الرقمي للمدن العربية، إذ تعتبر مدينة ينبع الصناعية حسب المؤشر كأحد أهم المدن العربية تحقيقاً لعناصر المدينة الذكية رغم أنها لم تتخطى عتبة 50 نقطة من مجموع 100.

دراسة (سامية وخولة، 2021)، بعنوان: "حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد ماهية حوكمة التحول الرقمي وكذا أثرها على الإدارات التعليمية بالمملكة وكيفية الاستفادة منها لتطوير ادائها، وهذا من خلال استخدام منهج وهمي تحليلي مرتكز على مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المرتبطة بحوكمة التحول الرقمي. خلصت الدراسة إلى أن حوكمة التحول الرقمي تعتبر بمثابة إستراتيجية شاملة ومتكاملة تعترتها مجموعة من الصعوبات والعراقيل التشريعية وافتقار المنظمات والهيئات التعليمية لثقافة ملائمة وكذا محدودية الأطر البشرية المؤهلة.

### 6.2. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تعود فكرة التحول الرقمي إلى بداية ظهور الحواسيب الالكترونية (أحمد وصفاء، 2022، ص: 62)، ليصبح في وقتنا الحالي من الضروريات الأساسية لمختلف الهيئات الحكومية ومنظمات الأعمال التي تعمل على تطوير نفسها وتحسين خدماتها وتسهيل الوصول إليها (عاطف، 2021)، والتي تسعى كذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية في مختلف عملياتها (غريسي وآخرون، 2021)، فالتحول الرقمي أوسع من الرقمنة والرقمنة، فهو تحول عميق في أنشطة الهيئات الحكومية ومنظمات الأعمال وطريقة أدائها (أحمد، 2022).

وعليه، سيتم من خلال هذا المحور تحديد ماهية التحول الرقمي وأهم متطلباته، وكذا آليات وسبل تعزيزه في مختلف الهيئات الحكومية.

### 9.1.1 ماهية التحول الرقمي

غالبا ما تكون التنمية الاقتصادية نتاجا للعديد من التغيرات الاجتماعية التي تمر بها الدول، ومن أهم مظاهر التغير الحديثة هو التحول الرقمي (Fadwa & Nissrine, 2020, p : 622)، خاصة في ظل التطور الهائل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أين أصبح موضوع بحث عديد الباحثين والمؤلفين، وهو ما أسهم في عدم توفير الاجتماع في الأدبيات الفكرية حول تعريف موحد له (Mhlongu, 2019, p 5)، فالتحول الرقمي يشير إلى مفهوم وآلية مبنية على استخدام التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة من أجل تطوير المنشآت والاقتصاديات (عفيف وخلقوي، 2022، ص: 278)، كما يقصد بالتحول الرقمي استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء منشآت الأعمال بشكل جذري (سحر، 2021، ص: 34-35)، كما نعني بالتحول الرقمي ذلك التغيير القوي والعميق لمختلف الأنشطة والعمليات والنماذج التجارية والتنظيمية من خلال الاستفادة المثالية من الفرص التي تتيحها التقنيات الرقمية الحديثة (MaryAnne, 2018, p : 66).

إن التحول الرقمي عبارة عن إستراتيجية شاملة ومتكاملة، قائمة على دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أوجه نشاط المنظمة (Schwertner, 2017, 388)، ينبغي على المديرين ومتخذي القرار أن يعملوا على تكييف منظماتهم مع التطورات الكبيرة والمتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أي إعادة بناء الأعمال وطريقة القيام بها (Reis & Al, 2018, p : 411). من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن التحول الرقمي " عبارة عن إستراتيجية متناسقة وشاملة، تعمل على استخدام التقنيات الرقمية المتاحة من أجل إعادة بناء الأعمال والقيام بها بطريقة مبتكرة وحديثة سعيا لتحسين جودة الخدمات المقدمة وعملا على توسيع الحصة السوقية للمنظمة وتحسين توقعها السوقية".

والملاحظ من خلال ما سبق، أن التحول الرقمي يختلف عن الرقمنة، فالرقمنة هي عملية نقل وتحويل البيانات المتاحة في صورتها التقليدية إلى شكل رقمي قابل للمعالجة عن طريق الحاسوب ومختلف البرامج الرقمية المتاحة (سامية، 2021، ص: 107).

### 9.1.2 أهمية التحول الرقمي

تكتسي عملية التحول الرقمي أهمية كبيرة للهيئات الحكومية ومنظمات الأعمال والأفراد على حد سواء، بسبب المزايا الكبيرة التي تدلها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائل الرقمية الحديثة على طريقة أداء الأعمال وتقديم الخدمات وحتى كيفية الاستفادة منها، فالتحول الرقمي يساهم تحقيق كفاءة المعاملات والخدمات الالكترونية (بسام، 2022، ص: 768)، إضافة إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوياتها الممكنة، وتقليل الجهد المبذول ورفع الكفاءة التشغيلية (سامية، 2021، ص: 110-111).

المعلومات بل أنه تحول للشركة بأكملها يحتاج إلى إستراتيجيه مؤسسية وتضافر جهود الجميع من أجل تحقيقه.

### 6.3 التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر لما تم عرضه من الدراسات السابقة التي عالجت التحول الرقمي، والنتائج المتوصل إليها في كل منها، والمنهج المستخدم في تلك البحوث، يمكن تقديم الملاحظات الآتية:

1. تم في الدراسات السابقة التطرق لمفهوم التحول الرقمي والفرق بينه وبين المعالجة الرقمية والرقمنة، وكذا الفوائد المترتبة من تبنيه من طرف الهيئات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء، كما ربطت الدراسات السابقة بين التحول الرقمي وعدة متغيرات أخرى مثل المدن الذكية وحقوق الملكية الفكرية والحكومة الالكترونية، أما الدراسة الحالية فتهدم بالبحث في الممارسات الجيدة والخطط الممكن تبنيها من أجل تعزيز وتوسيع تبني التحول الرقمي من طرف الهيئات الحكومية ومنظمات الأعمال.
2. تهتم الدراسة الحالية بالتطبيق على وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بوزارة البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية وهو ما لم نلاحظه في الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع على قلتها، وهو ما يجعل هذه الدراسة تختلف بعناصرها وحدودها الموضوعية والمكانية والزمانية عن الدراسات السابقة، ما يمنحها الأسبقية في معالجة الموضوع المدروس.

### 7. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود المكانية : وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بوزارة البلدية والقروية.
2. الحدود الزمانية: الفترة ما بين أكتوبر من عام 2022 و 2023.
3. الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على تقديم المفاهيم المرتبطة بكل من التحول الرقمي وآليات تعزيزه على مستوى الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030.

### 8. منهج الدراسة

سيتم من خلال هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي للاطلاع على مختلف الدراسات السابقة المرتبطة بهذا البحث وكذا التقارير الرسمية التي توضح مدى تقدم مختلف الهيئات الحكومية في تحقيق رؤية 2030 فيما يخص التحول الرقمي، وكذا المنهج التحليلي المناسب لطبيعة البحث، كما سيتم الاعتماد على طريقة الاستبانة من أجل جمع البيانات وتحليلها بغية اختبار فروض الدراسة والخروج بنتائج وتوصيات تفيد الهيئة محل الدراسة.

### 9. هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بالموضوع، ومعالجته من كل جوانبه، سيتم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور الرئيسية الآتية:

1. ماهية التحول الرقمي ومتطلباته وآليات تعزيزه؛
2. واقع التحول الرقمي في المملكة؛
3. دور التقنيين في دعم التحول الرقمي بوكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بوزارة البلدية والقروية.

### 9.1 ماهية التحول الرقمي ومتطلباته وآليات تعزيزه

ووفقا لدراسة (Mhlungu, 2019)، فالتحول الرقمي يتطلب توفر أربع عناصر أساسية هي: التركيز على العميل والحوكمة والابتكار والحصول على الموارد. أما Berman (2012)، فيرى أن نجاح عملية التحول الرقمي مرتبطة بالأساس بإعادة إنشاء عروض القيمة للعملاء وتحويل عملياتهم باستخدام التكنولوجيا.

## 9.2 واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

لم تكن المملكة العربية السعودية في منأى عن التحول الرقمي، بل كانت من بين الدول السبّاقة إليه إقليميا ودوليا، وهو ما انعكس في تقارير مختلف الهيئات الدولية المهتمة بمجال التحول الرقمي والحكومة الرقمية وتقديم الخدمات الالكترونية، فالمملكة كانت الدولة الأكبر والأسرع نموا في مجال الاقتصاد الرقمي (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2021، ص: 5).

### 9.2.1 استراتيجية التحول الرقمي في المملكة

استطاعت المملكة العربية السعودية أن تخطوا خطوات جبارة في سبيل تحقيق التحول الرقمي، فقد تم تحقيق العديد من الانجازات عبر تبني مجموعة متكاملة من الخطط والبرامج والاستراتيجيات المتناسقة فيما بينها، والتي مكنتها من تحقيق الريادة الرقمية، على المستويين الإقليمي والعالمي.

سطرت المملكة في سبيل تحقيق التحول الرقمي العديد من البرامج، والتي يمكن إيجازها في الآتي:

#### الخطة التنفيذية الأولى

كانت خلال الفترة ما بين 2006 و2010، أين استحدثت المملكة رؤية وطنية تهدف لجعل الخدمات الالكترونية المقدمة أكثر ملائمة للمستخدمين، من خلال العمل على تحقيق ثلاث أهداف إستراتيجية، وهي كالاتي (أي دي سي، 2016، ص: 15):

1. تقديم خدمات الكترونية سهلة الاستخدام وذات جودة عالية، بدرجة كبيرة من الأمن الموثوقة، متاحة في أي وقت وتشمل مختلف القطاعات ذات الأولوية.
2. تطوير الكفاءة والفعالية الداخلية، عبر تسهيل تعاون مختلف الدوائر الحكومية بربط بعضها البعض، والانتقال إلى القيام بمختلف الخدمات فيما بينها بطريقة رقمية بحتة.
3. العمل على تعزيز رقي وازدهار المملكة عبر جعل الخدمات الرقمية والالكترونية والمعرفة المحرك الأساسي للإنتاج بهدف الوصول للكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

#### الخطة التنفيذية الثانية

امتدت هذه الخطة في الفترة ما بين سنتي 2011 و2016، حيث عملت هذه الخطة التنفيذية على تعزيز تحقيق الأهداف الإستراتيجية للخطة التنفيذية الأولى، كما قامت بالتركيز على أربع مواضيع إستراتيجية، هي كما يلي:

1. بناء قوة عمل مستدامة موجهة نحو تعزيز التحول الرقمي والتعاملات الالكترونية الحكومية.
2. العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تحسين تجربة الجمهور في مختلف تعاملاته الالكترونية مع مختلف الدوائر والهيئات الحكومية.
3. تطوير ثقافة الإبداع والابتكار والتعاون في مختلف الأوساط وعند مختلف الأفراد.
4. تطوير الكفاءة الحكومية والرفع من فعاليتها.

#### الخطة التنفيذية الثالثة

كما أن التحول الرقمي يسهم في تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور، ويعمل على تقديم خدمات مبتكرة بعيدا عن الطرق التقليدية (رياض، 2020، ص: 243)، وهو ما يسهم في تحقيق الرضا والقبول من الجمهور اتجاه الخدمات المقدمة.

إضافة لذلك، تسمح عملية التحول الرقمي بوصول الخدمات المقدمة لأكبر قدر ممكن من الجمهور والعملاء، على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، بسبب الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية التي أصبحت الوسيلة الأساسية للاستفادة من مختلف الخدمات الحكومية المقدمة.

### 9.1.3 أهداف التحول الرقمي

يمكن حصر أهمه أهداف التحول الرقمي في الآتي (أحمد وورود، 2021، ص: 213):

1. دفع منظمات الأعمال والهيئات الحكومية لتبني نهج ووضع خطة إستراتيجية واضحة لتحقيق التحول الرقمي.
2. العمل على رفع وزيادة الكفاءة التشغيلية لتكنولوجيا المعلومات من أجل رفع كفاءة المنظمة في تأدية أعمالها وتحسين الهيئات الحكومية لجودة خدماتها.
3. السماح بممارسة الأعمال بشكل أكثر شفافية وبساطة وإتاحة المعلومات للجمهور من مواطنين وعمالء وموردين.
4. الحد من تكاليف التحول العالية.
5. زيادة كفاءة وشفافية العمليات الحكومية، ما يسهم في الحد من الفساد.
6. العمل على تبني نهج التطوير المتواصل وبناء المعرفة واكتساب الخبرات.
7. العمل على تشجيع الابتكار والإبداع داخل منظمات الأعمال والهيئات الحكومية.

### 9.1.4 متطلبات التحول الرقمي

ترتبط عملية التحول الرقمي بتوفر عدة عوامل أساسية، ومن أهمها (سحر، 2021، ص: 38)، (فوزية، 2020، ص: 25)، (علي وحرث، 2021، ص: 15):

1. بناء إستراتيجية شاملة ومتكاملة للتحول الرقمي المراد الوصول إليه من طرف الهيئة الحكومية أو منظمة الأعمال، مبنية على تحديد احتياجات الأفراد وتحليل اتجاه السوق، وعلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات الممكنة.
2. توفير بنية رقمية تتلاءم والتحول الرقمي المراد الوصول إليه.
3. الدعم القيادي والإداري لعملية التحول الرقمي ومتابعتها عن كثب لتذليل الصعوبات وتوفير مختلف المتطلبات الضرورية لعملية التحول الرقمي.
4. تكثيف استغلال المؤسسات لمختلف الوسائل الرقمية المتاحة والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بمختلف أعمالها وأنشطتها التي تقوم بها.
5. انتهاج سياسة تسويقية ملائمة للتعريف بمختلف الخدمات الالكترونية المتاحة، والترويج لها عن طريق عبر مختلف الوسائط المتاحة خاصة وسائل التواصل الاجتماعي.
6. نشر التطبيقات الالكترونية الحديثة والتي تمكن من الولوج لمختلف الخدمات الالكترونية المقدمة.
7. تكوين الإطار البشري للتعامل بسهولة وسلاسة مع مختلف العمليات الرقمية داخل الهيئات الحكومية ومنظمات الأعمال.
8. توفير أجهزة الأمن والحماية التي تعد من المتطلبات الأساسية للانتقال بسلاسة للتحول الرقمي.

ويمكن توضيح ترتيب المملكة العربية السعودية وفق هذا المؤشر خلال الفترة ما بين 2010 و2022 من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: تطور قيمة وترتيب المملكة العربية السعودية في مؤشر الحكومة الإلكترونية خلال الفترة ما بين 2010 و2022

السنة	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022
المرتبة	58	41	36	44	52	43	31
قيمة المؤشر	0.5142	0.6658	0.6900	0.6379	0.7119	0.7991	0.8539

المصدر: تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الرقمية خلال سنوات 2010، 2012، 2014، 2016، 2018، 2020 و2022.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ التحسن المستمر في قيمة مؤشر الحكومة الإلكترونية للمملكة العربية السعودية خلال الفترة ما بين 2010 و2022، إذ قفز هذا المؤشر من 0.51 سنة 2010 إلى 0.85 سنة 2022، وهو ما يعكس الجهود الكبيرة المبذولة من طرف المملكة في سعيها لتحقيق التحول الرقمي بما يخدم رؤية 2030.

أما على مستوى الترتيب، فالملاحظ أن الاتجاه العام تميز بالتحسن المستمر من سنة 2010 إلى غاية سنة 2022، حيث قفزت المملكة من المرتبة 58 عالمياً سنة 2010 إلى المرتبة 31 عالمياً سنة 2022، وهو ما يبرز الجهود الكبيرة المبذولة في سبيل ترقية الخدمات الإلكترونية والنهوض بالخدمات الرقمية من خلال تحسين جودتها وتسهيل الوصول إليها، اختصاراً للجهود والوقت والتكلفة.

الملاحظ كذلك من خلال قيمة المؤشر وترتيب المملكة عالمياً، هو التحسن المستمر منذ الإعلان عن رؤية المملكة 2030 في أبريل من سنة 2016، إذ قفز المؤشر من 0.63 إلى أكثر من 0.85 مسجلة بذلك المرتبة 31 عالمياً متقدمة على عديد الدول والحكومات رغم المساحة الشاسعة للمملكة التي لم تحل دون التقدم سنة تلو الأخرى في طريق تحقيق رؤية 2030 والوصول للتحول الرقمي الشامل.

### 9.3 دراسة ميدانية على وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بوزارة البلدية والقروية :

سيتم من خلال هذا المحور عرض تقديم عام وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بوزارة البلدية والقروية بالمملكة العربية السعودية، وبعدها عرض مختلف محاور الاستبيان وتحليلها والعمل على اختبار فروض الدراسة لإثبات صحتها أو نفيها.

#### 9.3.1 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع (أحمد، 2022، ص: 108)، وفي الدراسة الحالية، يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي الوكالة في مختلف المجمعات والإدارات.

#### 9.3.2 عينة الدراسة

تمثل العينة جزءاً من المجتمع محل الدراسة، حيث شملت عينة الدراسة 170 قيادياً وموظفاً وعضو في وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية، أين تم تفرغ الاستبيانات وتحليلها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.21).

#### 9.3.3 خصائص عينة الدراسة

بغية الإحاطة بخصائص عينة الدراسة، تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية، وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة

جاءت هذه الخطة كنتمة للخطتين السابقتين في إطار تحقيق المملكة العربية السعودية للسبق والريادة في تبني وتعزيز التحول الرقمي، حيث ركزت على العناصر الآتية:

1. توفير مختلف الخدمات بطريقة إلكترونية وتوسيع استخدامها على أوسع نطاق، وكذا العمل على وصولها لمرحلة النضج.
  2. تطوير وتعزيز البنية التحتية الرقمية المشتركة بين مختلف القطاعات والهيئات الحكومية.
  3. تطوير وتعزيز استخدام التطبيقات الوطنية الإلكترونية المشتركة.
  4. دعم المشاركة الإلكترونية لكافة المواطنين في مختلف العمليات الحكومية.
  5. تكوين ورفع كفاءة رأس المال البشري ورفع من قدرة تعامله مع التحول الرقمي وتكليفه مع تقديم الخدمات بطريقة إلكترونية.
  6. تحديد الإطار المؤسسي الذي ستعمل من خلاله الحكومة الإلكترونية.
- استكمالاً للخطط التنفيذية السابقة، واستمراراً لدعم التحول الرقمي وتعزيز العمل الإلكتروني في المملكة، تم في سنة 2016 إطلاق رؤية 2030، التي تمثل منهجية عمل وخارطة طريق لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، وما صاحبها من إطلاق وتبني برنامج التحول الوطني، والذي يعد محور التحول الرقمي من أهم عناصره.

### 9.2.2 رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي :

بتاريخ 25 أبريل 2016، أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية 2030، والتي تمثل خطة المملكة لمرحلة ما بعد النفط، حيث تزامن الإعلان عنها مع الانتهاء من إنجاز 80 مشروعاً حكومياً ضخماً، فاقت تكلفه إنجاز الواحد منها 3.7 مليار ريال وتصل إلى غاية 20 مليار ريال.

تعتمد رؤية 2030 على ثلاث محاور أساسية، أولها المجتمع الحيوي، وثانيها الاقتصاد المزدهر وأخرها الوطن الطموح، معتمدة في تحقيقها على مكامن قوتها لا سيما موقعها المتميز من العالم الإسلامي وخيراتها الطبيعية المتنوعة وقوتها الاستثمارية، ساعية إلى الوصول إلى الوصول تنوع اقتصادها وتحقيق التنمية المستدامة (وثيقة رؤية المملكة 2030، بدون سنة، ص: 13).

يعتبر التحول الرقمي من بين الركائز الأساسية التي يعول عليها من أجل تحقيق رؤية 2030، وذلك من خلال تمكين المملكة من اغتنام الفرص المتاحة في العصر الرقمي، وتحسين الاستدامة الاقتصادية لتحقيق جودة الحياة، وهو ما جعل من المحاور الأساسية التي بنيت عليها رؤية المملكة تواكب التحول الرقمي لتصبح كالاتي: مجتمع رقمي، اقتصاد رقمي ووطن رقمي.

وفي هذا الصدد، حققت المملكة خطوات عملاقة نحو رقمنة مختلف هيئاتها الحكومية، لتصبح الخدمات الرقمية هي السمة السائدة على مختلف الخدمات الحكومية المقدمة، خاصة في ظل انتشار وباء كوفيد-19 وحالة الحجر التي تم فرضها، والتي أدت في المقابل إلى توسيع التطبيقات الإلكترونية الحكومية وتحقيق قفزة رقمية هائلة في مجال التحول الرقمي.

### 9.2.3 التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في التقارير الدولية

من بين أهم المؤشرات التي تقيس التحول الرقمي للدول والحكومات هو مؤشر الحكومة الإلكترونية التابع لهيئة الأمم المتحدة، والذي يتم إعداده كل سنتين من طرف قسم الإدارة العامة وإدارة التنمية، إذ أنه عبارة عن مؤشر مركب لمجموعة من المؤشرات الفرعية وهي مؤشر تواجد الحكومة عبر الانترنت من خلال الخدمات التي تقدمها، مؤشر البنية التحتية للاتصالات ومؤشر رأس المال البشري.

يسمح مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية بقياس مدى قدرة واستعداد البلدان والحكومات لاستخدام الحكومة الإلكترونية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال استغلال التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتطويرها.

التكرار	النسبة المئوية	المؤهل
97	33.44%	بكالوريوس
42	14.94%	دبلوم عالي
28	16.23%	ماجستير
3	35.39%	دكتوراه
170	100.00%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تفريغ الاستبيان.

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس فأعلى، وهو ما يعطي هذا الاستبيان المصادقية الموثوقية، ويعزز من النتائج المتوقع الخروج بها من خلال تحليل مختلف فقراته.

#### الخبرة المهنية

يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 5: التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
10.06%	22	أقل من 5 سنوات
64.29%	103	من 5 سنوات الى 15 سنة
25.65%	45	أكثر من 15 سنة
100.00%	170	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تفريغ الاستبيان.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلب مفردات عينة الدراسة يتمتع بخبرة مهنية تفوق الخمس سنوات، بنسبة فاقت 89.94 % (ما يعادل 277 مستقصا)، وهو ما يجعل من إجاباتهم على مختلف فقرات الاستبانة موضوعية وتسهل في تحليل واقع التحول الرقمي بوكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بصورة شاملة.

#### 9.3.4 صدق واتساق استبانة الدراسة

يقيس هذا المؤشر قدرة الاستبيان على قياس ما وضع لأجله، وعدم تناقضه مع نفسه، وهو ما يعني أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه على نفس العينة. ويتم قياس صدق الاستبيان وثباته (الاتساق الداخلي للاستبيان) من خلال معامل ألفا كرومباخ، حيث كانت النتائج لهذه الدراسة كما يلي:

المكتسبة في العمل. وفيما يلي تفصيل عينة الدراسة حسب كل متغير من المتغيرات السابقة.

#### الجنس

يمكن توضيح نوع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 2: التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
66.23%	127	ذكر
33.77%	43	أنثى
100.00%	170	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تفريغ الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن نسبة المستقصين من الذكور كان بنسبة 66.23 % (127 ذكر)، أما نسبة المستقصين من الإناث فقد بلغت 33.77 % (43 أنثى)، وهو ما يبرز تنوع عينة الدراسة من حيث الجنس.

#### العمر

يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 3: التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
9.09%	28	أقل من 25 سنة
25.97%	37	من 25 سنة الى 35 سنة
48.70%	50	من 35 سنة الى 45 سنة
11.69%	36	من 45 سنة الى 55 سنة
4.55%	19	أكثر من 55 سنة
100.00%	170	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تفريغ الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عينة الدراسة ما دون سنة 45 سنة، حيث قدر عددهم ب 258 مستقصا، بنسبة إجمالية بلغت 83.77 %، بينما قدر عدد المستقصين الذين يفوق عمرهم 45 سنة 50 من منسوبي الوكالة فقط بنسبة 16.23 %، وهو ما يوضح اعتماد وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية على عنصر الشباب في مختلف الوظائف وعلى كل المستويات.

#### المستوى التعليمي

يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 4: التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

الجدول رقم 6: معاملا ألفا كرونباخ لعينة الدراسة

المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كروم باخ	العبارات			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	العبارة الموافقة
				تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول							
1	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي في الوكالة	6	0.952	تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول	0	0	56	130	122	4.21	موافق بشدة
2	تبني الوكالة لاستراتيجية رقمية	6	0.950	تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول	0	0	66	102	144	4.24	موافق بشدة
3	توفر البنية التحتية الرقمية الضرورية لتحقيق التحول	9	0.968	تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول	0	0	56	110	142	4.28	موافق بشدة
4	التكنولوجيا الرقمية	5	0.958	تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول	0	0	56	110	142	4.28	موافق بشدة
5	الموارد البشرية الضرورية لتحقيق التحول الرقمي	5	0.976	تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول	0	0	98	70	140	4.14	موافق
6	الإنفاق على التحول الرقمي	3	0.905	تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول	0	0	98	70	140	4.14	موافق
7	الحماية والأمن السيبراني	4	0.926	تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول	0	8	42	108	150	4.30	موافق بشدة
8	إسهامات الوكالة بعد تحولها الرقمي	8	0.987	تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول	0	0	80	78	150	4.23	موافق بشدة
	الإجمالي	46	0.994	تمتلك رؤية واضحة يخص مستوى التحول	المشرفون على مستوى القيادة العليا للوكالة على إدراك تام بالتحول	تعتبر الإدارة العليا أن التحول الرقمي أولوية يجب الوصول	0	0	80	78	150	4.23	موافق بشدة
	المصدر: بناءا على مخرجات برنامج SPSS21												

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تفرغ الاستبيان

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج SPSS21

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن هذا المحور قد حاز متوسطا إجماليا قدره 4.23 من 5، وهو ما يوافق عبارة موافق جدا على سلم ليكرت الخماسي، الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة من منسوبي وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية يوافقون على وجود دعم قوي من الإدارة العليا لضمان تحقيق التحول الرقمي، وهذا من خلال امتلاك الإدارة العليا لرؤية واضحة بشأن التحول الرقمي إدراكا منهم لأهميته وضرورة تجسيده، ما جعله أولوية يجب العمل عليها وتشجيع كل المبادرات الرامية لتحقيقه.

#### تحليل المحور الثاني: تبني الوكالة استراتيجية رقمية :

يمكن إبراز نتيجة تحليل هذا المحور من خلال الجدول أدناه:

الملاحظ من خلال الجدول السابق هو القيمة المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وللدراسة ككل، إذ فاقت قيمته 0.9 وهي قيمة مقاربة للواحد، الأمر الذي يدل على مدى مصداقية وثبات هذا الاستبيان، وقدرته على قياس مدى توفر متطلبات تحقيق التحول الرقمي في وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية .

#### 9.3.5 نتائج البحث وتفسيرها

سيتم من خلال هذا العنصر عرض نتيجة تحليل استبيان الدراسة الميدانية، اعتمادا على النظام الإحصائي SPSS، وهذا لمعرفة مدى توفر مختلف متطلبات التحول الرقمي في وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية والخروج بتوصيات من أجل تعزيز التحول الرقمي والارتقاء به.

#### تحليل المحور الأول: دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي في وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية :

يمكن توضيح نتيجة الإجابة على هذا السؤال من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 7: نتيجة الإجابة على أسئلة المحور الأول

الجدول رقم 9: نتيجة تحليل المحور الثالث من الاستبيان

الجدول رقم 8: نتيجة تحليل المحور الثاني من الاستبيان

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
تمتلك الوكالة استراتيجية واضحة من أجل تحقيق التحول الرقمي	0	0	98	70	140	4.14	موافق					تسمى الوكالة لتوفير البنية التحتية الضرورية للوصول إلى أهدافها فيما يخص التحول الرقمي
تقوم الوكالة بتطوير استراتيجيتها لتحقيق التحول الرقمي باستمرار	0	0	57	129	122	4.21	موافق					تمتلك الوكالة الأصول التي تمكنها من تأدية مختلف المهام المكلفة بها
تمتلك الوكالة منصات إلكترونية تقدم من خلالها خدماتها المختلفة	0	0	46	102	160	4.37	موافق					تمتلك الوكالة أجهزة الحاسوب لتأدية مختلف المهام
تقوم الوكالة بعمل تشخيص دوري للإحاطة بنقاط القوة والضعف في تحولها الرقمي	0	4	72	124	108	4.09	موافق بشدة					توفر الوكالة التطبيقات الذكية التي تمكن الأفراد من التعامل معها والاستفادة من خدماتها
تعمل الوكالة على فهم بيئتها الخارجية باستمرار لتحديد الفرص والتحديات، ومن أجل تحديد الخدمات الواجب تقديمها والطريقة المثلى لذلك	0	0	52	130	126	4.24	موافق					توفر الوكالة خدمات الفنى للبرامج تشغيل الأجهزة الإلكترونية بشكل مستمر
تعمل الوكالة على توحيد الخدمات الإلكترونية المقدمة على مستوى مختلف مجتمعاتها وكلياتها	0	0	70	162	76	4.02	موافق					تمتلك الوكالة وسائط اتصال ذكية تساعد على تأدية مهامكم بأفضل طريقة
						4.17						توفر الوكالة تدفق انترنت مناسب للقيام بمختلف المهام
												تقوم الوكالة بالإشهار عن الخدمات التي تقدمها عبر مختلف الوسائط الرقمية المتاحة
												متوسط المحور الثالث
												4.15

متوسط المحور الثاني

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS21.

بناء على مخرجات برنامج SPSS، يلاحظ أن المتوسط العام لهذا المحور قد قدر ب 4.17 من 5، وهو ما يعني عبارة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وهو ما يعني امتلاك وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية لاستراتيجية رقمية وفق رؤية 2030، لكن تحتاج هذه الاستراتيجية لتحسين أكبر ونشرها بين مختلف منسوبي الوكالة من قيادات وموظفين، حتى يكون الجميع على علم ويعملون على تحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع.

تحليل المحور الثالث: توفر البنية التحتية الرقمية الضرورية لتحقيق التحول الرقمي

جاءت نتيجة تحليل هذا المحور كما هو موضح من خلال الجدول أدناه:

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS21.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هذا المحور قد نال متوسطاً قدره 4.15 من 5، وهو ما يقابل عبارة موافق في سلم ليكرت الخماسي، الأمر الذي يعني أن وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية قد وفرت البنية التحتية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي وفق رؤية 2030، من خلال توفير الأصول الضرورية والأجهزة والتطبيقات ووسائط الاتصال وخدمات الدعم التقني والتدفق الجيد للانترنت بما يضمن تأدية الأعمال إلكترونياً وتسهيل الاستفادة من مختلف الخدمات لمختلف منسوبيها.

يوضح الجدول الآتي نتيجة تحليل المحور الخامس من الدراسة الميدانية:

الرقمية والبرامج الإلكترونية							
متوسط المحور السادس	4.25	موافق بشدة					

الجدول رقم 10 : نتيجة تحليل المحور الخامس من الاستبيان

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS21.	العبارة الموافقة	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
يلاحظ أن متوسط هذا المحور يساوي 4.25 من 5، وهو ما يوافق عبارة موافق جدا على سلم ليكارت الخماسي، الأمر الذي يدل على وكالة لتحول الرقمي والمدن الذكية قد وفرت الدعم المالي الضروري من أجل تحقيق تحولها الرقمي، كونه من بين أهم متطلبات تحقيق التحول الرقمي، وكذلك كون تحقيق التحول الرقمي للوكالة يعد ضمن أولوياتها بما يتوافق ورؤية 2030.	موافق بشدة	4.23	150	78	80	0	0	تملك الوكالة موظفين مؤهلين يمكنهم مسايرة التحول الرقمي لها	
	موافق بشدة	4.28	146	102	60	0	0	تعمل الوكالة على تطوير وتطوير الموظفين حول التعامل مع الرقمية	
	موافق بشدة	4.31	150	102	56	0	0	تخصص الوكالة نظام حوافز فعال للمتميزين من أجل تشجيعهم على التحول للعمل الإلكتروني	
	موافق بشدة	4.29	150	98	60	0	0	يمكن لموظفي الوكالة التعامل مع مختلف الإشكالات الرقمية التي تعترضهم	
	موافق بشدة	4.24	140	102	66	0	0	تستعين الوكالة بالجهات الاستشارية التي يمكنها تقديم حلول فيما يخص التحول الرقمي	
	موافق بشدة	4.27	متوسط المحور الخامس						

الجدول رقم 10: نتيجة تحليل المحور السابع من الاستبيان

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS21.	العبارة الموافقة	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
يمكن عرض نتيجة تحليل المحور السابع من الدراسة الميدانية ضمن الجدول أدناه:	موافق بشدة	4.27	156	84	64	4	0	توفر الوكالة أجهزة حماية للبيانات والمعاملات	
	موافق بشدة	4.08	122	88	98	0	0	توفر الوكالة المخصصات المالية الضرورية لتوفير الحماية اللازمة للمعلومات التي بحوزتها	
	موافق بشدة	4.19	158	52	98	0	0	توفر الوكالة إجراءات احتياطية لضمان تقديم الخدمات في حالة تعطل النظام الرئيسي	
	موافق بشدة	4.25	142	102	64	0	0	تعتمد الوكالة على آليات مراقبة وتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية (جدران الحماية)	
	موافق بشدة	4.197	متوسط المحور السابع						

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS21.

جاءت نتيجة تحليل هذا المحور في خانة موافق على سلم ليكارت الخماسي، أين سجل متوسط قدره 4.19، وهو ما يعني أن وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية وفرت الحماية الضرورية التي يتطلبها التحول الرقمي، من خلال توفير أجهزة الحماية والإجراءات الاحتياطية لتقديم الخدمات إلكترونياً، ناهيك عن توفير المخصصات المالية الضرورية لتحقيق أقصى حماية ممكنة.

### تحليل المحور السادس: إنفاق وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية على التحول الرقمي

يمكن عرض نتيجة تحليل المحور السادس من الدراسة الميدانية ضمن الجدول أدناه:

الجدول رقم 11: نتيجة تحليل المحور السادس من الاستبيان

تحليل المحور الثامن: إسهامات وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بعد تحولها الرقمي

يوضح الجدول أدناه نتيجة التحليل الإحصائي للمحور الثامن من استبيان الدراسة الميدانية:

العبارة الموافقة	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
موافق بشدة	4.21	112	150	46	0	0	تقوم الوكالة بالإنفاق على تطوير البنية التحتية لتحقيق التحول الرقمي
موافق بشدة	4.24	140	102	66	0	0	توفر الوكالة المبالغ الضرورية لشراء التقنيات الإلكترونية اللازمة لممارسة الأعمال
موافق بشدة	4.30	150	108	42	8	0	توفر الوكالة الدعم المالي لإصلاح وصيانة الأجهزة

الكبير والهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من يوم لآخر، ما يجعل من مواكبتها أمرا بالغ الصعوبة، وضروريا في نفس الوقت، تجنبنا للتأخر الذي من شأنه أن يؤثر عليها تأثيرا كبيرا.

حاولت هذه الدراسة البحث في متطلبات تحقيق التحول الرقمي وآليات تعزيزه في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، بالتطبيق على وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بوزارة البلدية والقروية والإسكان، التي تعد إحدى هيئات الخدمة الرائدة في مجال تحقيق التحول الرقمي وفق المؤشرات الوطنية المنشورة من هيئة الحكومة الرقمية.

الجدول رقم 11: نتيجة تحليل المحور الثامن من الاستبيان

ومن خلال هذه الدراسة، تم الخلاص إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، أهمها:

1. التحول الرقمي أمر لا مفر منه لكل من الدول والحكومات والهيئات الحكومية، بل أنه صار من الضروريات التي تقوم عليها مختلف الاقتصاديات العالمية الحديثة.
2. حققت المملكة العربية السعودية قفزات نوعية نحو تحقيق التحول الرقمي وفق رؤية 2030، نتيجة للجهود المبذولة والخطة الاستراتيجية الرامية إلى رقمته كل القطاعات والخدمات المقدمة.
3. يتطلب تحقيق التحول الرقمي في مختلف الهيئات الحكومية إلى توفر مجموعة من المتطلبات التي لا يكون بدونها، أهمها توجه القيادات نحو هذا الهدف الاستراتيجي، وإعداد خطة استراتيجية تدير عليها بغية الوصول لتحقيق التحول الرقمي، ناهيك عن ضرورة توفر البنية التحتية والدعم المالي والبشري لعملية التحول الرقمي، إضافة إلى امتلاك التكنولوجيا ووسائل الأمن والحماية لممارسة الأعمال إلكترونيا.
4. حققت وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بوزارة البلدية والقروية والإسكان قفزات نوعية في ترتيب الهيئات الحكومية السعودية في مجال التعليم والتدريب وفق مؤشر هيئة الحكومة الرقمية إذ حلت ثانيا من بين 36 هيئة شملها الترتيب في سنة 2022.
5. من خلال تحليل استبيان الدراسة الميدانية، يتضح أن وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بوزارة البلدية والقروية والإسكان قد وفرت كل متطلبات تحقيق التحول الرقمي وفق رؤية 2030، الأمر الذي أكسبها الريادة من بين نظيراتها في مجال التعليم والتدريب.

### قائمة المراجع

- [1] زيدان، عاطف. (2021) الاقتصاد الرقمي بين الواقع والمأمول والمعاملة الضريبية الخاصة به، دار محمود للنشر والتوزيع.
- [2] عيسوي، أحمد. (2022) التجارة والأعمال الإلكترونية، دار محمود للنشر والتوزيع.
- [3] أحمد شريف، بسام (2022). واقع التحول الرقمي الحكومي في الجزائر من خلال مؤشرات جاهزية الدول للحكومة الإلكترونية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 17(3)، 764-789.
- [4] أحمد، مجر وصفاء، غنيم (2022). تطوير أداة لقياس كفاءة التحول الرقمي للمدن العربية نحو المدن الذكية بالتطبيق على حالتين دراسيتين: مدينة ينبع البحر ومدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للتنمية، 11(1)، 61-82.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	العبارات الموافقة
تعمل الوكالة على ربط العلاقة بينها وبين متلقي خدماتها	0	0	60	112	136	4.25	موافق بشدة
تعمل الوكالة على زيادة مساهمة منسوبي الوكالة في تقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم بشأن الخدمات المقدمة	0	0	56	148	106	4.16	موافق
تعمل الوكالة على التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة من طرفها	0	0	60	106	142	4.27	موافق بشدة
تقيس الوكالة باستمرار بدرجة رضا الأفراد حول خدماتها المقدمة	0	0	42	120	146	4.34	موافق بشدة
استطاعت الوكالة أن تحسن من جودة الخدمات المقدمة وتبسط من إجراءاتها	0	0	56	102	150	4.31	موافق بشدة
أسهم الوكالة الرقمي في تحقيق الكفاءة التشغيلية للوكالة	0	0	56	110	142	4.28	موافق بشدة
أسهم الوكالة الرقمي للوكالة في تقليص جهود الموظفين وتحسين إنتاجيتهم	0	0	56	142	110	4.18	موافق
يستفيد من خدمات الوكالة الإلكترونية أكبر قدر من الأفراد	0	0	60	102	146	4.28	موافق بشدة
متوسط المحور الثامن						4.258	موافق بشدة

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS21.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن متوسط هذا المحور قاد فاق 4.25، وهو ما يوافق عبارة موافق جدا على سلم ليكارت الخماسي، الأمر الذي يدل على انفتاح وكالة التحول الرقمي والمدن الذكية بعد تحولها الرقمي وتحسين جودة خدماتها المقدمة بناء على استطلاعات الرأي الدورية حول رضا منسوبيها عن خدماتها المقدمة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد أسهم التحول الرقمي لوكالة التحول الرقمي والمدن الذكية في تقليص الجهد والوقت والتكلفة الضرورية للقيام بمختلف المهام والأعمال، ما أسهم في تحقيقها للكفاءة التشغيلية للوكالة.

### 9. خاتمة

بات التحول الرقمي لمختلف الدول والحكومات والهيئات والشركات أمرا لا مفر منه في عصرنا الحالي، إذ أصبح السمة البارزة خاصة في ظل التطور

- [5] بريس، أحمد وجبر، ورود. (2021) تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(65)، 204-230.
- [6] البلوشية، علي والحراصي، حارث. (2021) واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيات، 1، 1-15.
- [7] خواترية، سامية. (2021) التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 58(2)، 103-126.
- [8] الفرجي، رياض (2020). تحولات البيئة الرقمية في مجتمع المعرفة وانعكاساتها على حقوق الملكية الفكرية بالمملكة العربية السعودية: قراءة في ديناميكية الواقع وإحداثيات المستقبل، المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري، 1(1)، 230-260.
- [9] سقاط، أحمد (2022) التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة بين 2021-2022، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(25)، 94-127.
- [10] سلامي، جميلة وبوشي، يوسف (2019) التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 944-967.
- [11] صدوقي، غريسي وسي الطيب الهشمي، رضا والعنسي، علي (2021). واقع وأهمية التحول الرقمي والاتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 3(2)، 99-109.
- [12] عفيف، هناء وخلوفي، وهيبة. (2022) الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أم خيار؟، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 6(1)، 276-291.
- [13] فاري، لبنى سحر. (2021) دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 8(1)، 33-45.
- [14] فوزية، ص (2020) واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي، مجلة العلوم الإنسانية، 7(3)، 16-26.
- [15] محمد، عبد الرحمن والغبيري، محمد (2020). واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية-. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 4(3)، 31-08.
- [16] إي دي سي. (2016) رؤية الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- [17] تراند. (2023) الرقمنة السعودية 2022.
- [18] وحدة التحول الرقمي. (2020) التحول الرقمي الوطني في ارقام، [/https://ndu.gov.sa](https://ndu.gov.sa)
- [19] وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2021) التقرير السنوي لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- [20] هيئة الحكومة الرقمية (2022)، على الرابط الآتي: <https://dga.gov.sa/node/474>
- [21] Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66-71.
- [22] Luna-Reyes, L.F., & Gil-Garcia, J.R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions, *Government Information Quarterly*, 31(4), 545-555. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.001>.
- [23] Mhlungu, N. S. (2019). The underlying factors of a successful organisational digital transformation. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1-10. <https://dx.doi.org/10.4102/sajim.v21i1.995>
- [24] Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Matos, P.(2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. *Advances in Intelligent Systems and Computing book series*, vol 745, 411-421, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41)
- [25] Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.065
- [26] Westerman, G. B. (2012). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry (Vol. MA 2). MIT Sloan Management and Capgemini Consult, 2-23
- [27] Zaoui F, Souissi N. (2020). Roadmap for digital transformation: a literature review. *Procedia Comput Sci* , 175, 621–628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>
- [28] ZAOU, Asmae & Boudaoud, fatima & Hasseb, mohamed lamine.(2021)L'impacte du covid-19sur la transformation digitale du secteur bancaire.Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, 5(1)-497-509.