An-Najah University Journal for Research – B
Humanities
مجلة جامعة النجاح للأبحاث – ب
العلوم الإنسانية

Digital Transformation Within the Framework of Reconstruction Efforts in Syria and its Relationship to some Challenges from the Point of View of Workers in the Syrian Ministry of Communications and Technology

Mustafa Alhadeethi[1,*], Homam Khwanda[2] & Forat Suliman[2]

(Type: Full Article). Received: 18th Nov. 2024, Accepted: 18th Aug. 2025, Published: ××××. DOI: ××××

Accepted Manuscript, In Press

Abstract: Purpose: This study aimed at investigating the relationship between the challenges of digital transformation and digital transformation and whether this relationship differs according to gender, age, educational qualification, or experience among workers in the Syrian Ministry of Communications and Technology. **Methodology:** In order to achieve the purpose of this study, the correlational descriptive method was used for data analysis. The questionnaire was used as a study tool and distributed to a random sample of (113) employees at various administrative levels in the Ministry of Communications and Technology. (95) questionnaires were retrieved, suitable for statistical analysis, and Analyzed using the statistical program (SPSS). **Findings:** The results showed that there is statistically significant inverse correlation between the challenges of digital transformation and the trend toward digital transformation. with financial challenges being the most closely related, followed by organizational challenges, then cultural challenges. Moreover, there were no statistically significant differences in the sample members' opinions on the challenges of digital transformation attributable to the variables of gender, age, educational qualification, and experience. Furthermore, there were no statistically significant differences in the sample members' opinions regarding the relationship between the challenges of digital transformation and the trend toward digital transformation attributable to gender, age, educational qualifications, and experience.

Keywords: Digital transformation, Financing challenges, Regulatory challenges, Cultural challenges, Ministry of Communications and Information Technology.

التحول الرقمي في إطار جهود إعادة الإعمار في سورية وعلاقته ببعض التحديات من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والتقانة السورية

مصطفى الحديثي[1،*]، وهمام خونده[2]، وفرات سليمان[2]

تاريخ التسليم: (2024/11/18)، تاريخ القبول: (2025/8/18)، تاريخ النشر: ××××

ملخص: الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي وفيما إذا كانت هذه العلاقة تختلف باختلاف الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو الخبرة لدى العاملين في وزارة الاتصالات والتقانة السورية. **المنهجية:** ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في جمع البيانات وتحليلها. واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوزيعها على عينة عشوائية مقدارها (113) من العاملين في وزارة الاتصالات والتقانة، وتم استرجاع (95) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وجرى تحليل هذه الاستبانة وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. **النتائج:** أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي، وأن التحديات التمويلية كانت الأكثر ارتباطاً، تبعتها التحديات التنظيمية، ثم التحديات الثقافية. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً لآراء أفراد العينة حول تحديات التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التحديات التمويلية، التحديات التنظيمية، التحديات الثقافية، وزارة الاتصالات والتقانة.

1 Department of Leadership, Creativity and Strategies, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University, Syria.
* Corresponding author email: mostafa.alhadeethi@damascusuniversity.edu.sy.
2 Department of Business Economics and International Business Administration, Higher Institute for Administrative, Development, Damascus University, Damascus, Syria.

1 قسم الريادة والابداع والاستراتيجيات، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.
* الباحث المراسل: mostafa.alhadeethi@damascusuniversity.edu.sy
2 قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، دمشق، سورية

مقدمة

بعد سنوات من الصراع والأزمات، التي مرت بسورية وبعد ما يزيد عن العقد من الزمن، أضحى وجود سياسات حكومية ضرورة ملحة في هذا الإطار، خاصة مع التنامي والتزايد المطَّرد في التطورات التكنولوجية الحاصلة، حيث تدخل سورية اليوم مرحلة إعادة الأعمار وإعادة تأهيل البنى التحتية واستعادة الخدمات الأساسية. وتهدف عملية إعادة الأعمار إلى تحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمضي قدماً نحو سلام واستقرار دائم، ونظراً للتطورات الحاصلة في الآونة الأخيرة أصبحت التكنولوجية الرقمية جزء لا يتجزأ من خطوات إعادة الأعمار وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، 2022). حيث أظهرت الأحداث الأخيرة أن هذه التكنولوجية أصبحت أداة أساسية لا غنى عنها في مختلف المؤسسات الحكومية والقطاعات ومنشآت الأعمال المختلفة وذلك للتكيف مع التطورات والمتغيرات المستجدة. وأن شبكات الاتصال والانترنت تُعد عصب الحياة والعمود الفقري لبناء اقتصادات اليوم، نظراً للاعتماد الكبير على توظيف التكنولوجية الحديثة. وبالتالي تستدعي تلك التطورات والتغيرات ضرورة مواكبة الدول والمؤسسات لهذه التوجهات الحديثة وذلك عبر التحول الرقمي الذي يُعد ركيزة حيوية وأساسية تمكن تلك الكيانات من الاستفادة من التقنيات الحديثة لتصبح أكثر مرونة على مواكبة التجديد والابتكار Simsek, (2019). وفي هذا السياق أصبحت الدول ذات التوجه العالمي تستثمر موارد مالية كبيرة في التحول الرقمي (Sakhri, 2025). وفي ظل تزايد حجم وعدد التعاملات الالكترونية ونوعية الأجهزة المتصلة بالشبكات الالكترونية ومع توقع أن تشهد المرحلة المقبلة نقلة نوعية ضخمة في حجم البيانات والمعلومات المتولدة من استخدامات الأجهزة الالكترونية وخاصة مع ظهور السيارات الكهربائية وانتشار الكاميرات في الشوارع والمباني، كان لابد للدول والمؤسسات من الإسراع في برامج التحول الرقمي وسن القوانين المُنظِمة للبيانات وحفظها (الخوري، 2019). غير أن هذه المنظمات والمنشآت وخاصة في الدول النامية تواجه العديد من التحديات نحو سعيها للتحول الرقمي المنشود. ويمثل التحول الرقمي فرصة كبيرة لإعادة أعمار سورية وبناء اقتصاد مستدام. حيث يلعب التحول الرقمي دور مهم في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية (الحسن، 2023). وبالتالي دعم عملية إعادة الإعمار، إلا أن هذا التحول يواجه العديد من العقبات والتحديات التي تقف في وجه تحقيق عملية التحول بشكل كامل وفعال. ومن أبرز هذه العقبات التحديات التمويلية والتحديات التنظيمية بالإضافة إلى التحديات الثقافية السائدة في المجتمع (ناجي، 2022). ويتطلب هذا التحول جهوداً كبيرة واستثمارات ضخمة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الكفاءات البشرية وتوفير البيئة المناسبة لجذب هذه الاستثمارات، بالإضافة إلى تضافر الجهود بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع الدولي لمواجهة التحديات التي تواجه إتمام عملية التحول الرقمي والتغلب عليها من خلال تخطيط استراتيجي محدد ومدروس. وتهدف هذه الدراسة لتقصي الجهود المبذولة إلى إحداث هذا التحول من خلال استعراض التحديات التي تواجه هذه الجهود عبر استطلاع آراء العاملين في الوزارة المعنية بالتحول الرقمي وهي وزارة الاتصالات والتقانة.

مشكلة الدراسة

تعيش سورية اليوم مرحلة جديدة خاصة في ظل الانفتاح الحاصل إقليمياً ودولياً، وتواجه تحديات اقتصادية واجتماعية كبيرة في إطار جهود إعادة الإعمار، مما يستدعي الاستثمار في هذا الانفتاح وتطوير استراتيجيات جديدة تساهم في دفع عجلة التنمية، ويُعد التحول الرقمي إحدى الأدوات المحورية التي يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة عمليات إعادة الإعمار وتقديم حلول مبتكرة لهذه التحديات، وتسعى وزارة الاتصالات والتقانة في سورية لإتمام التحول الرقمي بشكل فعال. هذا الأمر سيشكل مجموعة من التحديات التي تواجه الوزارة محل الدراسة في سعيها نحو التحول الرقمي، حيث ربط العديد من الباحثين التوجه نحو التحول الرقمي مع عدد من التحديات التي يمكن أن تعيق التحول الرقمي، إلا أنه لا يوجد دراسة تبحث العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي، إذ أن تحديات التحول الرقمي تشكل عائقاً وتنعكس بشكل سلبي أمام هذا التوجه كما أكدت عليها العديد من الدراسات مثل دراسة (Nosike, 2024) و(ناجي، 2022). ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة العلاقة بين هذه التحديات والتوجه نحو التحول الرقمي. ومن خلال ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل البحثي الآتي: ما هي العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي في وزارة الاتصالات والتقانة وهل هناك فروق تجاه هذه العلاقة؟ ولتقصي هذا التساؤل قام الباحثون بتطوير الأسئلة الفرعية كالاتي:

- هل هناك علاقة بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- هل هناك فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول تحديات التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
- هل هناك فروق تجاه العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

ACCEPTED

- دراسة العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية.
- حاولت الدراسة أيضاً تقييم ودراسة مدى اختلاف هذه العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي في الوزارة محل الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- قياس الفروق بين آراء أفراد العينة حول تحديات التحول الرقمي.

فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول تحديات التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والعمر والمؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والعمر والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة العلمية من أهمية موضوعها ومجالها، الذي يأتي مواكباً للتوجهات العالمية، حيث يتناول موضوع التحول الرقمي والتحديات التي تواجه تطبيقه. وتحاول الدراسة الإسهام في توضيح العلاقة بين تحديات التحول الرقمي ومدى تطبيقه. ومن الناحية العملية تكمن أهمية الدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين في وزارة الاتصالات والتقانة المعنية بالتحول الرقمي في سورية، والوصول لنتائج وتوصيات تساهم في إتمام عملية التحول الرقمي داخل الوزارة.

حدود الدراسة

- **حد الدراسة البشري:** الموظفين من المستويات الإدارية في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية، وعددهم (160) موظفاً وموظفة.
- **حد الدراسة المكاني:** وزارة الاتصالات والتقانة السورية.
- **حد الدراسة الزماني:** طبقت هذه الدراسة في عام 2024.

الإطار النظري

التحول الرقمي

يشهد عصرنا الحالي تطورات سريعة في مختلف المجالات، وذلك نتيجةً للتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما يفرض على الحكومات في جميع دول العالم تبني التقنيات الحديثة في عملها، وذلك لمواكبة هذه التطورات والتحولات المتسارعة، ورفع مستوى وجودة خدماتها المقدمة للمجتمع. وأكدت دراسة Alnasr, et al, (2025) على أهمية تحسين البنية التحتية التكنولوجية والاستعداد للتكيف مع تغيرات السوق لتحقيق النجاح على المدى الطويل. ومن أبرز هذه التقنيات التحول الرقمي الذي يُعد ركيزة أساسية في مواكبة هذا التطور وتحقيق الاستفادة من التكنولوجية والتقنيات الرقمية الحديثة. إذ لم يعد التحول الرقمي خياراً، بل أصبح ضرورة ملحة حيث يتجه العالم إلى الرقمنة في جميع المجالات، وأن التحول الرقمي يعني التحول في الأفكار، والتحول إلى الاقتصاد المعرفي، والابتكار، والاستفادة من مميزات التحول الرقمي في الاستدامة الاقتصادية والبيئية والتعليمية وغيرها (الخطيب، 2021). وللتحول الرقمي ثلاث اتجاهات أساسية، وهي التعلم الرقمي، والاقتصاد الرقمي، والحكومة الرقمية، وللوصول للتحول الرقمي لابد أن يعيش كل شخص في مجتمع رقمي، والمجتمع الرقمي هو الذي يُشكِل الأنترنت عصبهُ الأساسي، أي أن يعيش في مجتمع معرفي حقيقي، وأن عدد المواطنين الرقميين أصبح معياراً لتطور الدول لدى الأمم المتحدة، وأن الشركات المعرفية أصبحت أكثر الشركات دخلاً، وقيمة مالية (أبو غزالة، 2021). وتعددت الدراسات والباحثين الذين تناولوا مفهوم التحول الرقمي، حيث يُعرف بأنه الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل، كما يوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة (فريق التحول الرقمي، 2022). وهو عملية تهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إحداث تغييرات كبيرة على أنظمة عملها باستخدام مجموعة من تقنيات المعلومات والاتصالات (Vial, 2019). كما عرف بأنه عملية تحول نموذج أعمال المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجية الرقمية الحديثة والتقنية المتطورة في تقديم المنتجات والخدمات وتسيير الموارد البشرية وإضافة قيمة جديدة في مختلف المجالات (مكاوي، 2019). وهو مشروع حكومي تشارك فيه المؤسسات والقطاعات المختلفة في الدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المختلفة من شكلها التقليدي الى الشكل الالكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (البلوشي وآخرون، 2020). ومن خلال المفاهيم السابقة نجد أن على المؤسسات صياغة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي وتحديد الفجوة بين قدراتها الحالية، وبين ما تريد الوصول إليه مستقبلاً، والعمل على إتمام عملية التحول الرقمي من خلال توفير الموارد اللازمة (مادية

ACCEPTED

وبشرية وتكنولوجية ومالية) ومراقبة التنفيذ والتقييم المستمر للنتائج.

أهمية التحول الرقمي

1. يساعد المؤسسات في الدول النامية على الترابط مع الأسواق العالمية (الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي، 2020)
2. يساعد على تيسير الشمول المالي وتبسيط سلاسل الإمداد (زيدان، 2023).
3. يساعد في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية والأفكار والابتكار (حسين، 2022).
4. يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية والتنظيمية (البار، 2018)
5. يساعد في التوسع والانتشار والوصول لشرائح جديدة من العملاء (رشوان وقاسم، 2022).
6. يجعل المنظمة أكثر فاعلية وكفاءة في العمل من خلال مواكبة التكنولوجية الموجودة في البيئة المحيطة بها (الأمين،2021).
7. بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة (شديد، 2021).
8. زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية (شديد، 2021).
9. زيادة سرعة ومرونة تلقي الخدمة العامة (شديد، 2021).
10. المساعدة في القضاء على الفساد وتقليص مدة الإجراءات الحكومية (صباح، 2021).

تحديات التحول الرقمي

هناك العديد من التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي وتُرافِق استخدامه، وحددت العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال تحديات ومعوقات ترتبط بعملية التحول الرقمي، ومن أبرزها: دراسة (محمد وأرناؤوط، 2024) ودراسة (Brink & Packmohr, 2022) ودراسة (Vogetsang, et al, 2019) حيث حددت هذه الدراسات المعوقات كالآتي: معوقات تنظيمية، شخصية، تقنية، خارجية، مهارية. فيما حددت دراسة (ناجي، 2022) معوقات التحول الرقمي في: المعوقات البشرية، والإدارية والتقنية، والمالية. وحسب دراسة (Bouabdallah, Bouabdallah, 2022) فأن تحديات التحول الرقمي تتعلق بعاملين هما تحديات ثقافية، وتحديات تنظيمية. وبناءً على المراجعة السابقة، تبين أن تحديات التحول الرقمي وفق خصوصية الحالة السورية في وزارة الاتصالات والتقانة تتلخص في الآتي:

1. **تحديات تمويلية:** وتشمل الموارد المالية مثل صعوبة توفير التمويل اللازم لعملية التحول الرقمي، والموارد اللازمة كالأجهزة والتقنيات الرقمية الحديثة. (ناجي، 2022).
2. **تحديات تنظيمية:** وتشمل الموارد البشرية مثل ضعف ونقص في الكوادر البشرية المتاحة وتنظيمه ضمن الهيكل التنظيمي وانعكاساته على نقص المرونة التنظيمية مثل الحفاظ على الأدوار، والمبادئ التقليدية في العمل، والخوف من المخاطرة، عدم إعادة صياغة الهياكل التنظيمية في الإدارات لمواكبة التطورات الرقمية الحديثة والاكتفاء بالهياكل التقليدية (الأسناوي، 2020). حيث تكون القيم والمعتقدات والأعراف السائدة في المنظمة عائقاً كبيراً ما لم تقم على الانفتاح للتغيير.
3. **تحديات ثقافية:** وتشمل سلوك العاملين، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين (كافي، 2011)، وضعف الابتكار والإبداع، بالإضافة الى الأمية الرقمية وضعف في المهارات الرقمية.

محددات نجاح التحول الرقمي في الدول النامية (صبري، 2020)

1. العمل على تحسين جاهزية الدولة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة.
2. التوسع في انتشار واستخدام الانترنت عن طريق توصيل الخدمات لكافة مناطق الدولة، والحرص على الصيانة المستمرة للشبكات وتطويرها.
3. توضيح الرؤية والمبادئ والسياسات المعلنة التي ترسم بموجبها الإطار الوطني العام لعملية التحول الرقمي.
4. تبني المؤسسات رؤية واستراتيجية تحول رقمي خاصة بها تتوافق مع رؤية واستراتيجية الحكومة، وأن تشمل كافة المؤسسات العامة والخاصة داخل الدولة.
5. المشاركة والتعاون بين الحكومة والمواطنين وباقي الأطراف المعنية بتطبيق نموذج البيانات المفتوحة مع ضمان جودة البيانات المنشورة وإدارتها وتقييمها بشكل دوري.
6. تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية بما يتناسب مع الاقتصاد الرقمي.
7. نشر الوعي لدى المواطنين والعاملين بأهمية عملية التحول الرقمي وفوائده التنموية من خلال عمليات التوعية في الإعلام المرئي والمسموع.
8. تحفيز المواطنين ومنظمات القطاع العام والخاص على تقديم أفكار ومقترحات للحكومة، مما يسهم في مشاركتهم في صنع القرار وبالتالي زيادة الثقة بين المواطنين والحكومة.

ACCEPTED

9. محو الأمية المالية والرقمية والعمل على تعميم الشمول المالي داخل الدولة وبناء ثقة المستهلك في الخدمات الرقمية المالية.
10. الاهتمام بنشر الوعي التقني في المؤسسات التعليمية والأكاديمية، وتحديث مناهج التعليم بما يتناسب مع التطور التكنولوجي والاهتمام بالعنصر البشري، وتبني سياسة التثقيف ودمج الوعي التكنولوجي في الثقافة المؤسسية للدولة.
11. مشاركة المستخدمين في تصميم الخدمات الرقمية (Mergel et al, 2018).
12. وجود قيادة حكيمة ذات رؤية استشرافية ثاقبة (Magesa & Jonathan, 2022).
13. إعادة صياغة الثقافة التنظيمية لتتماشى مع متطلبات التحول الرقمي من المرونة والرشاقة (Magesa & Jonathan, 2022).

إعادة الإعمار

يُعد إعادة الإعمار عملية سياسية واقتصادية واجتماعية تنطوي على إعادة بناء الدولة وإعادة تشكيل العلاقة بين الدولة والمجتمع بعد انتهاء الصراع تشير أغلب الدراسات إلى ارتباط ظهور مفهوم إعادة الإعمار بالتاريخ الأمريكي في الفترة الزمنية الممتدة ما بين1863-1877، حيث شهدت هذه الفترة اندلاع الحرب الأهلية الأمريكية وأدت إلى تدمير البنية التحتية والاقتصادية للجنوب الأمريكي، وهجرت غالبية السكان إلى المدن. وهنا قام الرئيسي الأمريكي آنذاك أبراهام لنكن (Abraham Lincoln) بتطبيق خطة لإعادة الإعمار وذلك لمعالجة مشاكل الانفصال والعبودية آثارها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الوحدة. وظهر هذا المفهوم مرة أخرى وبشكل أكثر تأثيراً في المرحلة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بتطور الاقتصاد العالمي واتجاه كبير نحو التعاون الدولي، وتدعيم السلام المستدام (حموم وطليس، 2020). وتعرف عملية إعادة الإعمار بأنها الفرصة السانحة لإعادة صياغة المجتمع من جديد، والتي من شأنها تحسين الظروف المعيشية للمجتمع وإنتاج بيئة عمرانية أفضل من تلك التي كانت قائمة من قبل (Schulz, 2004). وعرف مصطلح إعادة الإعمار على أنه مفهوم متكامل يشمل كل ما تقتضيه المرحلة للانتقال من حالة ما بعد الحرب إلى حالة الاستقرار والسلام من إعمار سياسي، اقتصادي، اجتماعي، وعمراني (Del Castillo, 2008). وقام مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية CSIS بنشر إطار عمل في عام 2002م حول إعادة إعمار دول ما بعد الحرب، وقد حدد هذا الإطار ثلاث مراحل للإعمار وهي (اندرليني، 2005، كما ورد في أحمد والسويداني، 2017):

- **المرحلة الأولى: الاستجابة الأولية:** تأتي فوراً بعد نهاية الحرب، وتركز هذه المرحلة على توفير الخدمات الإنسانية الطارئة، ودعم الاستقرار وحالة السلام من خلال نزع السلاح وإعادة دمج المقاتلين في المجتمع المدني.
- **المرحلة الثانية: الفترة الانتقالية:** تركز على تطوير وتعزيز قدرات المجتمع المحلي الشرعية لتأخذ الدور الأهم في عملية إعادة الإعمار، كما وتهتم بإعادة الإعمار الاقتصادي والاستقرار السياسي عن طريق إنشاء آليات للحكم وشراكة المجتمع المحلي، وإعادة بناء المرافق الأساسية والبنى التحتية وبناء القدرات المؤسسية.
- **المرحلة الثالثة: تعزيز الاستدامة:** ويتم فيها تفعيل جميع خطط إعادة الإعمار خاصة الخطط بعيدة الأجل، مع أهمية تحقيق العدالة الانتقالية واستعادة الحوار الاجتماعي وتطوير المجتمع المدني والقطاع الخاص وتعزيز التنمية الاقتصادية، إذ تعتمد هذه المرحلة على ترسيخ وتدعيم كل ما يلزم لمنع عودة الحرب والصراع مرة أخرى.

صعوبات إعادة الإعمار (حسن، 2022):

1. التكلفة الضخمة المقرر تخصيصها لبرامج إعادة الإعمار.
2. التوقيتات المتزامنة لعمليات إعادة إعمار الدول المنهارة، حيث يتم تمويل أكثر من دولة بأوقات متزامنة، ما يلقي بأعباء مضاعفة على الموازنات المالية المخصصة لعمليات إعادة الإعمار.
3. تواصل الصراعات والمشاكل الاجتماعية والتمييز العنصري.
4. صراعات رجال المال والأعمال على عقود إعادة الإعمار.
5. تحقيق الاستقرار السياسي والأمني.
6. تأمين التمويل المطلوب لإتمام عملية إعادة الإعمار، خاصة بوجود بعض الجهات الخارجية التي تقوم باشتراطات مجحفة.

دراسات سابقة

هدفت دراسة (Nosike ,2024) إلى استكشاف التحديات المتعددة التي تعيق التبني الفعال والتكامل للتكنولوجية الرقمية في الدول النامية، واستندت الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات والأطر النظرية، وحددت الدراسة عقبات رئيسية مثل البنية التحتية غير الكافية، والفجوات التنظيمية والسياسية، والتفاوتات الاجتماعية والاقتصادية، والحواجز الثقافية. وذلك من خلال دراسات الحالة وتحليل أفضل الممارسات ومبادرات الرقمنة الناجحة في البلدان النامية، والقاء الضوء على العوامل التي تساهم في نجاحها. وتوصلت الدراسة الى أهمية التعاون والشراكات الدولية ومن خلال معالجة هذه التحديات يمكن لهذه الدول سد الفجوة الرقمية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ACCEPTED

وهدفت دراسة (محمد وأرناؤوط، 2024) إلى التعرف على المعوقات التي تعيق عملية التحول الرقمي في المصارف السورية الإسلامية، من خلال اختيار خمس معوقات (فردية- تنظيمية- تقنية- خارجية- معوقات مرتبطة بالمهارات). ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة الى إدراك وفهم الموظفين عينة الدراسة لمفهوم التحول الرقمي بشكل جيد، وأن المعوقات التنظيمية تلعب التأثير الأكبر في عملية التحول الرقمي في تلك المصارف، يليها المعوقات الخارجية، والتقنية والمعوقات المرتبطة بالمهارات، كما توصلت الدراسة الى ان تأثير بعض من تلك المعوقات من الممكن ان يختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

في حين هدفت دراسة (الحسن، 2023) إلى دراسة أثر التحول الرقمي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المصارف الخاصة بحماة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، واستخدم الأساليب الكمية باستخدام استبانة مخصصة لهذه الدراسة وذلك لقياس متغيرات البحث، وأجريت الدراسة على 5 مصارف خاصة في حماة وتكونت عينة الدراسة من (110) عامل، وأظهرت الدراسة علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية للتحول الرقمي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المصارف مدار البحث.

كما هدفت دراسة (ناجي، 2022) إلى تحديد المعوقات التي تقف في وجه التحول الرقمي في مؤسسات الخدمات الاجتماعية. أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (133) موظف في مديرية التضامن الاجتماعي الذين يستخدمون الرقمنة وذلك من خلال استبانة علمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من معوقات التحول الرقمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية، ومن أهم تلك المعوقات: المعوقات البشرية، والإدارية، والتقنية، والمالية.

أما دراسة (Brink & Packmohr, 2022) هدفت إلى تحديد المعوقات التي تؤثر على عملية التحول الرقمي في القطاعات والشركات المختلفة. واعتمدت الدراسة على أسلوبي المقابلة والاستبانة، حيث تم القيام بمقابلة (46) شخص يعملون في (31) شركة من كافة الصناعات، وتم توزيع استبانة علمية على (824) موظف من كافة الدرجات الوظيفية. وتم تحديد خمس معوقات أساسية وهي: المعوقات الفردية، التنظيمية، التقنية، خارجية، ومعوقات مرتبطة بنقص المهارات، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التنظيمية، والتقنية، ثم المعوقات المرتبطة بنقص المهارات تعد الأكثر تأثيراً في عملية التحول الرقمي، في حين لم يكن هناك تأثير واضح للمعوقات الفردية أو الخارجية على التحول الرقمي.

وأجرى (المصدر ونصر الله، 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم ومتطلبات التحول الرقمي وعرض أهم المكاسب المترتبة على تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات ودور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له دور إيجابي في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة وأن التغلب على معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين يسهم في تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية.

أما (مكاوي، 2019) أجرى دراسةً هدفت إلى التعرف على معوقات التحول الرقمي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر والعلاقات بين هذه المعوقات وأكثرها تأثيراً على عملية التحول الرقمي. وتم الاعتماد على أسلوب المقابلات لـ (20) خبير في جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن غياب الاستراتيجية وعدم وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي يعد أكثر المعوقات تأثيراً، في حين كان غياب المعايير والأطر المرجعية للتحول الرقمي من أقل العوائق تأثيراً، وجاءت باقي العوائق بالترتيب كارتفاع تكلفة التحول الرقمي، ثم نقص المهارات والخبرات اللازمة، وضعف البنية التحتية والتكنولوجية.

وقام (Kelly & Souter, 2014) بدراسةٍ هدفت إلى بيان دور تكنولوجية المعلومات والاتصالات في إعادة الاعمار بعد الصراع، وكيف يمكن أن تساهم هذه التكنولوجية في تحسين تقديم الخدمات والمساعدة في بناء الدولة، وتقوم الدراسة على دراسة حالات مراحل مختلفة لإعادة الاعمار في بعض الدول كتونس وأفغانستان ورواندا، وتستند الدراسة الى الادبيات العلمية والأكاديمية بالإضافة الى خبرة البنك الدولي لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة الى ان تكنولوجية المعلومات والاتصالات تلعب دوراً مهماً في إعادة الاعمار وتساهم بشكل كبير في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ويجب أن تشكل استراتيجيات تكنولوجية المعلومات والاتصالات جزءاً من الخطط الإلزامية لإعادة الاعمار والتنمية على المدى البعيد، وأن تتجذر في سياقات وطنية محددة وأن تتكامل مع مبادرات الاستقرار وإعادة الاعمار.

التعقيب على الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة مكملة لجهود الدراسات السابقة، حيث بحثت في التحديات التي تواجه إتمام عملية التحول الرقمي، وتناولت الدراسات السابقة التحديات المتعددة التي تعيق تبني التكنولوجية الرقمية والتحول الرقمي في قطاعات مختلفة كالمصارف والشركات والمؤسسات الخدمية، في حين تميزت هذه الدراسة بتناولها التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في وزارة الاتصالات والتقانة السورية وهي الوزارة

ACCEPTED

المعنية بالتحول الرقمي. وتلتقي هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج والأداة المستخدمة حيث استفادت الدراسة الحالية من بعض تلك الدراسات في بناء الاستبانة وأسئلتها ومنها: دراسة (محمد وأرناؤوط، 2024) و(ناجي، 2022)، كما استفادت الدراسة من معظم الدراسات السابقة في التعرف على أبرز التحديات التي تعيق عملية التحول الرقمي.

منهجية الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة وتقصي الإشكالية البحثية، قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته أغراض الدراسة في الوصول إلى النتائج والتوصيات، ولأنه يعد من المناهج التي تُعنى بتبيان ووصف شكل ونوع وحجم العلاقة بين المتغيرات البحثية والفروق فيها، ويحقق أهداف الدراسة بشكل دقيق وموضوعي.

مجتمع وعينة الدراسة

ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية وعددهم (160) موظف وذلك بالاعتماد على بيانات تم الحصول عليها من قبل وزارة الاتصالات والتقانة، أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية بلغت (113) مفردة بالاعتماد على جدول تحديد العينة الوارد في (Saunders et al, 2019). وتم توزيع الاستبانة على كافة أفراد العينة استرجع منها (100) استبانة، وتبين أن (95) منها قابلة للتحليل الاحصائي.

خصائص عينة الدراسة

جدول (1): توزيع إجابات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	55	57.9%
أنثى	40	42.1%
المجموع	95	100%
العمر		
أقل من (30) سنة	12	12.6%
من (30 – 39) سنة	28	29.5%
من (40 – 49) سنة	30	31.6%
(50) سنة فأكثر	25	26.3%
المجموع	95	100%
الخبرة		
أقل من (10) سنوات	13	13.7%
من (10 – 19) سنة	15	15.8%
من (20 – 29) سنة	42	44.2%
(30) سنة فأكثر	25	26.3%
المجموع	95	100%
المؤهل العلمي		
دبلوم	6	6.3%
جامعة	45	47.4%
ماجستير	25	26.3%
دكتوراه	19	20%
المجموع	95	100%

***المصدر**: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 2025.

أداة الدراسة

استخدم الباحثون في هذه الدراسة مقياسين لتحقيق أهداف الدراسة وهما مقياس تحديات التحول الرقمي ومقياس التحول الرقمي، وطور الباحثون المقياسين لأغراض هذه الدراسة، ويتكون مقياس تحديات التحول الرقمي من (15) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد كل بعد مكون من (5) فقرات، وتكون مقياس التحول الرقمي من (6) فقرات. وتم ذلك بالاستفادة من مراجعة الأدب السابق والدراسات السابقة مثل دراسات (محمد وارناؤوط، 2024)، (الحسن، 2023)، (ناجي، 2022). وقد اتبع الباحثون في إعداد الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (2): تدرج خيارات إجابات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة (العبارة الإيجابية)	5	4	3	2	1
الدرجة (العبارة السلبية)	1	2	3	4	5

***المصدر:** من إعداد الباحثين. 2025.

اختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة

اختبار صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرضت على عدد من المتخصصين في موضوع الدراسة من جامعة دمشق وهم أساتذة مساعدين وأساتذة في كلية الاقتصاد والمعهد العالي للتنمية الإدارية يعملون في تطوير الاستراتيجيات وتنفيذ المهام العلمية لأقسام إدارة الأعمال والتطوير المؤسسي، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم، وبناءً على ما اقترحوه تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف عدداً منها، وأضاف فقراتٍ أخرى، لكي يصبح المقياس (الاستبانة) صالحاً لقياس ما تم إنشاؤه لأجله.

الصدق البنائي

تم التحقق من صدق البناء الداخلي لمقياس تحديات التحول الرقمي وباستخراج معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه، ومعامل ارتباط الفقرات مع المقياس ككل، وقد تراوح ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه من (0.90-0.96) في حين تراوحت قيم معامل ارتباط الفقرات مع المقياس ككل من (0.98- 0.92) وكانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، ومقياس التحول الرقمي حيث تراوحت قيم معامل ارتباط الفقرات مع المقياس ككل من (0.86- 0.98) وكانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وكانت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول (3)

ACCEPTED

جدول (3): قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة.

الرقم	البعد	عدد فقرات البعد	قيمة ألفا كرونباخ
1	التحديات التمويلية	5	0.957
2	التحديات التنظيمية	5	0.934
3	التحديات الثقافية	5	0.899
4	مقياس التحول الرقمي	6	0.913

***المصدر**: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 2025.

ويتضح أن قيم معامل الثبات لأبعاد مقياس تحديات التحول الرقمي بلغت (0.957 - 0.934 – 0.899)، وعليه تعد نسب الثبات هذه مرتفعة ومقبولة، وبلغت قيمة معامل الثبات لمقياس التحول الرقمي (0.913) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة، وهذا يدل على قوة ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لفقراتها.

متغيرات الدراسة

تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي.

التحليل الاحصائي للبيانات

اختبار الفرضيات والإجابة على الأسئلة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي.

المجال		التحول الرقمي
التحديات التمويلية	معامل الارتباط	-.993
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	95
التحديات التنظيمية	معامل الارتباط	-.968
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	95
التحديات الثقافية	معامل الارتباط	-.931
	الدلالة الإحصائية	000
	العدد	95

***المصدر**: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 2025.

يظهر من الجدول (4) وجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائياً بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي. وهذا يدل أنه كلما تم الحد من هذه التحديات أدى ذلك إلى سرعة إنجاز وتحقيق التحول الرقمي، وأكدت العديد من الدراسات على تأثير التحديات والمعوقات على عملية التحول الرقمي مثل دراسة (محمد وأرناؤوط، 2024) و(ناجي، 2022) و(Brink, Packmohr, 2022).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه قضية تحديات التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة.

من حيث الجنس

تم إجراء اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق تبعاً للجنس.

جدول (5): اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق تبعا للجنس.

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig
التحديات التمويلية	ذكر	55	2.24	1.270	-.927	0.971
	أنثى	40	2.49	1.275		
التحديات التنظيمية	ذكر	55	2.98	1.391	-.899	0.145
	أنثى	40	3.22	1.209		
التحديات الثقافية	ذكر	55	3.19	1.440	-1.264	0.070
	أنثى	40	3.55	1.243		

***المصدر**: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 2025.

يبين الجدول (5) أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للجنس sig أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تحديات التحول الرقمي تعزى للجنس.

من حيث العمر

تم إجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق تبعاً للعمر

جدول (6): اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق تبعاً للعمر.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
التحديات التمويلية	Between Groups	5.174	3	1.725	1.070	.366
	Within Groups	146.728	91	1.612		
	Total	151.902	94			
التحديات التنظيمية	Between Groups	2.697	3	.899	.511	.676
	Within Groups	160.184	91	1.760		
	Total	162.882	94			
التحديات الثقافية	Between Groups	3.737	3	1.246	.661	.578
	Within Groups	171.356	91	1.883		
	Total	175.093	94			

***المصدر**: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 2025.

ACCEPTED

يبين الجدول (6) أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للعمر Sig أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تحديات التحول الرقمي تعزى للعمر.

جدول (7): تم إجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق تبعاً للمؤهل العلمي.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
التحديات التمويلية	Between Groups	5.198	3	1.733	1.075	.364
	Within Groups	146.704	91	1.612		
	Total	151.902	94			
التحديات التنظيمية	Between Groups	3.234	3	1.078	.614	.607
	Within Groups	159.648	91	1.754		
	Total	162.882	94			
التحديات الثقافية	Between Groups	5.803	3	1.934	1.040	.379
	Within Groups	169.290	91	1.860		
	Total	175.093	94			

***المصدر:** من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 2025.

من حيث المؤهل العلمي

تم إجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق تبعاً للمؤهل العلمي

يبين الجدول (7) أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للمؤهل العلمي Sig أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تحديات التحول الرقمي تعزى للمؤهل العلمي.

من حيث الخبرة

تم إجراء اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق تبعاً للخبرة

جدول (8): اختبار One Way Anova لمقارنة الفروق تبعاً للخبرة.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
التحديات التمويلية	Between Groups	4.184	3	1.395	.859	.465
	Within Groups	147.718	91	1.623		
	Total	151.902	94			
التحديات التنظيمية	Between Groups	2.374	3	.791	449.	.719
	Within Groups	160.508	91	1.764		
	Total	162.882	94			
التحديات الثقافية	Between Groups	3.428	3	1.143	.606	.613
	Within Groups	171.665	91	1.886		
	Total	175.093	94			

***المصدر:** من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 2025.

يبين الجدول (8) أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للخبرة Sig أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تحديات التحول الرقمي تعزى للخبرة.

وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية ونرفض الفرضية البديلة بأنه لا يوجد فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه تحديات التحول الرقمي في وزارة الاتصالات والتقانة السورية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والعمر والمؤهل العلمي.

للتحقق من هذه الفرضية تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي حسب متغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، كما تم احتساب قيمة Z وكي تربيع لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية بين فئات هذه المتغيرات، كما هو موضح في الجداول التالية

جدول (9): معاملات الارتباط بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي تبعاً لمتغير الجنس، واختبار Z للفرق بين معاملات الارتباط.

		معامل الارتباط	العدد	Z
الجنس	ذكور	-0.982	55	0.22
	اناث	-0.978	40	

***المصدر:** من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، وبرنامج Excel 2025.

يتبين من الجدول (9) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً (a=0.05) تعزى لأثر الجنس.

جدول (10): معاملات الارتباط بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي تبعاً لمتغير العمر، واختبار كاي تربيع للفرق بين معاملات الارتباط.

		معامل الارتباط	العدد	χ^2
العمر	أقل 30	-0.987	12	0.83
	من 30	-0.983	28	
	من 40	-0.977	30	
	أكثر 50	-0.977	25	

***المصدر:** من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، وبرنامج Excel 2025.

ACCEPTED

يتبين من الجدول (10) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً (a=0.05) تعزى لأثر العمر

جدول (11): معاملات الارتباط بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختبار كاي تربيع للفرق بين معاملات الارتباط.

		معامل الارتباط	العدد	χ^2
المؤهل العلمي	دبلوم	-0.992	6	0.89
	جامعة	-0.982	45	
	ماجستير	-0.977	25	
	دكتوراه	-0.984	19	

***المصدر**: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، وبرنامج Excel 2025.

يتبين من الجدول (11) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً (a=0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي.

جدول (12): معاملات الارتباط بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي تبعاً لمتغير الخبرة، واختبار كاي تربيع للفرق بين معاملات الارتباط.

		معامل الارتباط	العدد	χ^2
الخبرة	أقل 10	-0.986	13	1.19
	من 10	-0.987	15	
	من 21	-0.977	42	
	أكثر 31	-0.977	25	

***المصدر**: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، وبرنامج Excel 2025.

يتبين من الجدول (12) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً (a=0.05) تعزى لأثر الخبرة.

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على أن " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي". أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية جداً دالة إحصائياً بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي لدى العاملين في الوزارة، وهذا يعني أنه كلما زادت تحديات التحول الرقمي أدى ذلك إلى تأثير سلبي وتؤخر في عملية التحول الرقمي والعكس صحيح، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن التحديات التمويلية كانت الأكثر ارتباطا بمعدل (99.3%) ويعزو الباحثون ذلك لما تعاني منه الوزارة من نقص في الموارد المالية وضعف في مخصصاتها وذلك نتيجة الأزمة التي مرت بها البلاد والعقوبات الاقتصادية المفروضة عليها. تبعتها التحديات التنظيمية بمعدل (96.8%) ثم التحديات الثقافية بمعدل (93.1%). واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات أخرى من حيث وجود تحديات تعيق التوجه نحو التحول الرقمي مثل دراسة (Nosike ,2024) و(محمد وأرناؤوط، 2024) و(Brink & Packmohr, 2022) و(ناجي، 2022) و(مكاوي، 2019). وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسات (محمد وأرناؤوط، 2024) و(Brink & Packmohr, 2022) و(Bouabdallah & Bouabdallah, 2022) حول تأثير المعوقات التنظيمية والثقافية بشكل عكسي ودال إحصائياً على التحول الرقمي، وأوضحت تلك الدراسات أن المعوقات التنظيمية كانت الأكثر تأثيراً، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى أن التحديات التمويلية كانت الأكثر ارتباطاً بالتحول الرقمي، ثم التحديات التنظيمية يليها التحديات الثقافية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى العقوبات الاقتصادية المفروضة على البلاد وبالتالي قلة المخصصات المالية للوزارة، وضعف الموارد المالية المخصصة لعملية التحول الرقمي. بالإضافة الى هجرة الكفاءات في السنوات الأخيرة مما شكل نقص حاد في الموارد البشرية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص على أن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول تحديات التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة". أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً لآراء أفراد العينة حول تحديات التحول الرقمي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة). ويمكن تفسير ذلك بأن أدراك تحديات التحول الرقمي لا تقتصر على نوع معين أو فئة عمرية أو خبرة أو مستوى دراسي دون الآخر. وأن العاملين يواجهون نفس التحديات تقريباً فيما يتعلق بالتحول الرقمي وأن هذه المتغيرات ليس لها تأثير كبير على كيفية إدراك العاملين للتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد وأرناؤوط، 2024) من حيث متغير الجنس، فيما اختلفت معها من حيث متغيرات (العمر والمؤهل العلمي والخبرة).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص على أن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتوجه نحو التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والعمر والمؤهل العلمي". أظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً لهذه المتغيرات في العلاقة بين تحديات التحول الرقمي والتحول الرقمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن ارتباط تحديات التحول الرقمي بالتحول الرقمي لا يختلف باختلاف تلك المتغيرات، وأن تحديات التحول الرقمي لا تقتصر على نوع معين أو فئة خبرة أو على فئة عمرية أو مستوى دراسي دون الاخر في ارتباطها بإتمام عملية التحول الرقمي ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في الوزارة على دراية بأهمية التحول الرقمي ويدركون أن التحديات لا ترتبط بفئة معينة، بل تؤثر على الجميع. ولا يمكن ربط نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات السابقة نظراً لان جميع الدراسات السابقة التي أدرجها الباحثون لم تتطرق إلى دراسة فروق العلاقة بين تحديات التحول الرقمي وعملية التحول الرقمي.

التوصيات

ACCEPTED

في إطار تطوير مفاهيمي وتطبيقي للدراسة بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها، قام الباحثون بوضع مجموعة من التوصيات الموجهة نحو تطوير إطار للتحول الرقمي في ظل جهود وزارة الاتصالات والتقانة السورية من خلال التركيز على:

مواجهة التحديات التمويلية ومقاربة البدائل عن طريق الآتي:

- العمل على تجاوز كافة التحديات المرتبطة بعملية التحول الرقمي في وزارة الاتصالات والتقانة السورية، والتي تأتي في مقدمتها التحديات التمويلية، من خلال وضع إستراتيجية واضحة ودعم أكبر من الإدارة العليا لتوفير التمويل والموارد الضرورية واللازمة لإتمام عملية التحول الرقمي.
- توفير بدائل للتمويل من خلال الشراكات بين الوزارة ومؤسسات المجتمع المحلي وتوجيه الاستثمارات لدعم عملية التحول الرقمي.
- تعزيز الميزانية وزيادة التمويل لتطوير البنية التحتية وتوفير الموارد اللازمة لإتمام عملية التحول الرقمي.

التعامل مع التحديات التنظيمية وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية ومكان العمل، عبر:

- تعزيز مهارات الأفراد والاستمرار في تدريبهم بشكل دوري لتعزيز قدراتهم في المجال الرقمي.
- استقطاب المواهب البشرية المختصة بالتقنيات الرقمية والعمل على الاحتفاظ بها وتطويرها وتوظيفها بشكل مناسب.
- إعادة تنظيم أهداف العمل، والأدوار والمسؤوليات لإنشاء هيكل تنظيمي أكثر مرونة.
- العمل على إعادة صياغة الهياكل التنظيمية وتطويرها لمواكبة التطورات الرقمية الحديثة.
- بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة لتنسجم مع التطورات الحاصلة وتسهل من إجراءات العمل.

تطوير مقاربة لتجاوز التحديات الثقافية وتمكين سلوكيات تعزز التحول الرقمي، عبر:

- -تعزيز الثقافة الرقمية من خلال الدعم والتواصل بشكل فعال من جميع المستويات الإدارية للوزارة، وزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى مختلف العاملين في الوزارة.

توصيات عامة والتوجهات المستقبلية

- ضرورة تجاوز هذه التحديات لإتمام التحول الرقمي للمضي قدماً في عملية إعادة الإعمار التي تمر بها البلاد، وذلك من خلال توفير الموارد الكافية لعملية التحول سواء موارد مالية، بشرية، أو مادية.
- توفير الوزارة للتقنيات الرقمية الحديثة لتحسين عمل الوزارة وجودة الخدمات المقدمة.
- تعزيز الأمن السيبراني للحفاظ على المعلومات والبيانات من الهجمات الالكترونية المحتملة.
- توسيع وتطوير البنى التحتية لتستطيع التوافق مع تطور التكنولوجيا والخدمات ولتتمكن الوزارة من تقديم خدماتها لتغطي كافة مناطق الجمهورية العربية السورية.
- ضرورة إيجاد آليات لإدارة الموارد المالية المتاحة والمخصصة من قبل الحكومة لعمليات رقمنة الخدمات الحكومية، بما يضمن توظيف الاستثمارات المتاحة بالشكل الأمثل.
- وضع خطة عملية للانتقال بجميع العمليات التي تعتمد على الورقيات لتصبح مؤتمتة.
- تحسين الاقتصاد الذي أنهك بسبب الحروب والأزمات المتتالية والعقوبات المفروضة، وذلك من خلال بناء علاقات استراتيجية مع الدول الأخرى، خاصة مع عودة العلاقات مع أغلب الدول العربية والإقليمية والدولية.
- أن لقطاع التحول الرقمي مستقبل واعد، حيث أن التوجه المتزايد نحو استخدام الوسائل الرقمية يشير إلى إمكانية تحقيق معدلات نمو مرتفعة على المدى المتوسط، وبالتالي لا بد من تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، وتشجيع الابتكار والارتقاء بمعدلات الاعتماد الرقمي في القطاع العام إلى مستويات أعلى.
- صياغة استراتيجيات ورؤى مستقبلية لمواكبة التحولات الرقمية.
- كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في مجال التحول الرقمي من حيث الاستراتيجيات المناسبة لإتمام عملية التحول الرقمي وأفضل السبل لمواجهة تحديات ومعوقات التحول الرقمي وخاصة في المجالات الخدمية والحكومية.

بيانات الإفصاح

- **الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة:** تم الحصول بشكل مسبق على موافقة المعنيين في الوزارة "مديرية التنمية الإدارية" بعد اطلاعهم على محتوى أداة الدراسة، ومن ثم تم مناقشة الأداة مع المبحوثين لتوضيح أي تساؤلات تهمهم.
- **توافر البيانات والمواد:** جميع البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة محفوظة لدى الباحثين، وهي متاحة عند الطلب لأغراض البحث العلمي.

ACCEPTED

- **مساهمة المؤلفين:** قام الباحثون بجميع مراحل إعداد هذه الرسالة، بما في ذلك تصميم الدراسة، جمع البيانات، تحليلها، ومناقشة نتائج الدراسة.
- **تضارب المصالح:** يقر الباحثون بأنه لا يوجد تضارب مصالح في هذه الدراسة.
- **التمويل:** تم تمويل هذه الدراسة من قبل جامعة دمشق- رقم التمويل (501100020595).
- **شكر وتقدير:** يتقدم الباحثون بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إعداد الدراسة على دعمهم، ويخصون الكادر في وزارة الاتصالات والتقانة.

Open Access

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third-party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/.

المراجع

- أبو غزالة، طلال. (2021). *المؤتمر الدولي للتحول الرقمي*، دمشق.
- الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي. (2020). *الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي*. ط: 2. https://www.arab-digital-economy.org/04.
- الأسناوي، جلال فاروق أحمد. (2020). *الإدارة الإلكترونية*. دار الجديد للنشر والتوزيع. الجزائر.
- البار، عدنان مصطفى. (2018). *تقنيات التحول الرقمي*.
- البلوشية، نوال. والحراصي، نبهان. والعوفي، علي. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. *مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات*. 2020 (1). 1-15.
- الحسن، قاسم حسن. (2023). أثر التحول الرقمي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المصارف الخاصة بحماة. *مجلة جامعة حمص، سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية*. 45 (18).
- الخطيب، إيّاد. (2021). *المؤتمر الدولي للتحول الرقمي*، دمشق.
- الخوري، علي محمد. (2019). *إعادة الأعمار بوابة لتفعيل التكامل الاقتصادي العربي والعمل المشترك*. ط: 1، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية. مصر.
- المصدر، هيثم إبراهيم. ونصر الله، عبد الفتاح احمد. (2020). *دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين*. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. فلسطين.
- حسن، أكرم. (2022). *إعادة الإعمار بعد الحروب (تحديات وفرص)*. https://www.slideshare.net/slideshow/ss-251821082/251821082
- حسين، إيناس علاء الدين محمد. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة في مصر-دراسة ميدانية. *مجلة الجامعية للدراسات النوعية*. 2 (2)، 1097-1180.
- حموم، فريدة. وطليس، ابتسام. (2020). إعادة الإعمار: دراسة في طبيعة المفهوم. *مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية*. 3(11)، 225-238
- رشوان، عبد الرحمان محمد سليمان. وقاسم، زينب أحمد عبد الحفيظ. (2020). *دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات*. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. مركز البحث العلمي. غزة.
- زيدان، مهاب محمد. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق الشمول المالي. مجلة *روح القوانين*. 35(102)، 2373-2410.
- صبري، أمل جميل محمد. (2020). *محددات نجاح التحول إلى الاقتصاد الرقمي في الدول النامية -دراسة حالة مصر*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية. القاهرة، مصر.
- فريق التحول الرقمي. (2022). *استراتيجية التحول الرقمي للخدمات الحكومية في الجمهورية العربية السورية*. وزارة الاتصالات والتقانة.

ACCEPTED

- كافي، مصطفى يوسف. (2011). *الإدارة الإلكترونية*. دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع. سورية.
- محمد، يزيد. وأرناؤوط، مهند. (2024). *معوقات تطبيق التحول الرقمي في المصارف السورية، دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية السورية*. المؤتمر العلمي للتحول الرقمي وانعكاساته على التنمية المستدامة. 2(2).
- مكاوي، محمود عبد الرحمن كامل. (2019). *معوقات التحول الرقمي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية*. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، دار الضيافة، جامعة عين الشمس، القاهرة.
- ناجي، رابعة عبد التواب. (2022). معوقات التحول الرقمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية، دراسة مطبقة على مديرية التضامن الاجتماعي في الفيوم. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*. 28 (2).
- هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2022). *الوصول الرقمي -كسر حواجز الوصول وبناء الشمول الرقمي*. https://www.cst.gov.sa/en/researchs-studies/research-innovation/Documents/Digital-Accessibility.pdf
- -أحمد، بيومي. والسويداني، علي محمد. (2017). سياسات إعادة أعمار المدن في فترة ما بعد النزاعات والحروب. *مجلة قطاع الهندسة بجامعة الأزهر*. 12(44)، 1183-1197.
- -الأمين، داوالحاج محمد. (2021). *أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية آدرار. الجزائر.
- -شديد، مصطفى محمد. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 22(4). 193-226.
- -صباح، سامي. (2021). *واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

References

- Alnasr, F., Kharoub, T., & Yahya, A. (2025). Impact of Innovation on Competitive Advantage in Palestinian Telecommunications. An-Najah University Journal for Research - B (Humanities), 39(5), 343–352. https://doi.org/10.35552/0247.39.5.2357
- Bouabdallah, M., Bouabdallah, H. (2022). Digital Transformation Challenges. *Algerian Journal of Economic and Finance, 9*(2), 69-90.
- Brink, H., & Packmohr, S. (2022). Identifying Barriers to Digital transformation and Measuring Their impact- A Mixed Method study. *PACIS 2022 Proceedings, 35*. 1-17.
- Del Castillo, G. (2008). *Rebuilding War-Torn States: The Challenge of Post-Conflict Economic Reconstruction*. (Oxford, 2008; online edn, Oxford Academic, 1 Jan. 2009). https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199237739.001.0001.
- Kelly, T., & Souter, D. (2014). *The Role of Information and Communication Technologies in Postconflict Reconstruction*. Washington DC: World Bank.
- Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2021). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: the case of Tanzania. *Information Technology for Development, 28*(4), 777–796.
- Mergel, I., Kattel, R., Lember, V., & McBride, K. (2018). *Citizen-oriented digital transformation in the public sector.* Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age. 122.
- Nosike, R, C. (2024). *Digitalization in Developing Countries: Opportunities and Challenges*. 4.
- Sakhri, A. (2025). Measuring the Contribution of Digital Transformation (Through the Application of Digital Management, Digital Strategy and Digital

ACCEPTED

Culture) to Enhancing Performance of Algerian Economic Enterprises. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities),* 1-16.(*In press*). https://journals.najah.edu/journal/anujr-b/issue/anujr-b-v40-i3/article/2561/in-press/

- Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. 8th Edition, Pearson, New York.
- Schulz, W. (2004). Reconstructing Mediatization as an Analytical Concept. *European Journal of Communication*, *19*(1), 87-101.
- Simsek, B. (2019). *Gaining Competitive Advantage through Digital Transformation*. https://www.coursesidekick.com/management/2765075
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118-144.
- Vogelsang, k., Liere-Netheler, k., Packmohr, S., and Hoppe, U. (2019). Barriers to Digital transformation in Manufacturing: Development of a Research Agenda. *in Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Science*, 4937-4946.

ACCEPTED