

أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

بحث مقدم إلى كلية الإدارة جامعة ميدأوشن لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير
تخصص إدارة أعمال

الباحث:

محي الدين سامي حبال

الرقم الجامعي: 252000620

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

٢٠٢٥ - ٢٠٢٦

حقوق الطبع محفوظة لصالح جامعة ميدأوشن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين أتمتة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي في الجامعات.

تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تضمنت مجموعة من المحاور التي تقيس مستوى تطبيق الأتمتة الإدارية بأبعادها التقنية والتنظيمية والبشرية، إضافة إلى قياس أثرها في الكفاءة التشغيلية وجودة القرارات الإدارية ومستوى رضا المستفيدين. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات السعودية من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب إدارية. وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة، حيث بلغ حجم العينة (61) مشاركاً من العاملين في الجامعات السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي جاء بمستوى مرتفع، حيث تعتمد الجامعات بدرجة كبيرة على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات الإدارية. كما بينت النتائج أن الأتمتة الإدارية تسهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي للبيانات وتحسين دقة الإجراءات الإدارية. كذلك أظهرت النتائج أن تطبيق الأتمتة يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية وتسريع الإجراءات التنظيمية وتحسين إنتاجية العمل. كما كشفت النتائج أن الأنظمة الإلكترونية توفر بيانات دقيقة تدعم جودة القرارات الإدارية، إضافة إلى دورها في تحسين مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الجامعية نتيجة سهولة الوصول إلى الخدمات الإلكترونية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية في الجامعات، وتطوير مهارات العاملين في مجال التحول الرقمي، وتعزيز التكامل بين الأنظمة الإلكترونية بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: أتمتة العمليات الإدارية، كفاءة الأداء المؤسسي، قطاع التعليم العالي.

شكر وتقدير

الشكر كله لله أولاً وأخيراً، والحمد لله فهو الذي وفقني وأعانني ويسر لي إخراج هذا العمل

والصلاة على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد الصادق الأمين ﷺ وبعد:

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان الى كنز المعرفة وموسوعة العلوم، ومنار الخير مشرفي البحث:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

من كانت لهما البصمة الواضحة طوال فترة البحث في ارشادي في إجراءات وخطوات البحث فكانوا نعم المعلم والمرشد والموجه، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما اتقدم بالشكر والعرفان الى جميع موظفي الكلية والجامعة من الكادر الأكاديمي والإداري كلاً باسمه وصفته على كل جهودهم المبذولة طيلة فترة دراستنا.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على جهودهم في قراءة البحث وتصويبه وتقويمه، فلهم منا وافر الاحترام والتقدير.

وأيضاً الشكر والتقدير لجميع من قدم لنا يد المساعدة بطريقة مباشرة او غير مباشرة، فلهم كل التقدير والثناء.

الباحث

إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أسأل من الله أن يمد في أعماركم لتروا ثماراً قد حان قطافها بعد
طول انتظار وستبقى كلماتكم نجوم نهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد (أبي الغالي)
إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني
إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي (أمي الحبيبة)
إلى من كانت سند لي (أختي)
إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا، وإلى من شاركوني احلامي صغيرة كانت أو كبيرة، فها هنا سينتهي
مشوار سنوات كانت حلمًا، ولكنها أثبت أن تكون حلمًا ... حيث مبتدأ الانطلاقة للعالم الآخر الجميل
بكل حب وتفاعل وتحدي وإصرار
إلى كل من كان لي عوناً في إتمام هذا البحث وقدموا لنا المساعدات، والتسهيلات، والأفكار،
والمعلومات.
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحث

الفهارس

اولاً: فهرس المحتويات

ثانياً: قائمة الجداول

ثالثاً: قائمة الاشكال

فهرس المحتويات

ج	الملخص	
د	شكر وتقدير	
هـ	إهداء	
ز	فهرس المحتويات	
ط	قائمة الجداول	
ي	قائمة الأشكال	
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1	مقدمة	
2	مشكلة الدراسة:	
3	أهمية الدراسة:	
4	أهداف الدراسة:	
5	تساؤلات الدراسة	
5	فروض الدراسة:	
6	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:	
7	الفصل الثاني	
7	الدراسات السابقة والإطار النظري	
8	الدراسات السابقة	
19	الإطار النظري	
19	1. أتمتة العمليات الإدارية	
20	2. كفاءة الأداء المؤسسي	
21	3. العلاقة بين أتمتة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي	
23	4. النظريات والنماذج المفسرة للعلاقة بين الأتمتة وكفاءة الأداء المؤسسي	
25	الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
25	منهجية البحث:	
25	أدوات الدراسة:	
27	مجتمع الدراسة	
28	عينة الدراسة:	
28	حدود الدراسة:	
28	متغيرات الدراسة	
29	أساليب تحليل البيانات	

31.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
31.....	1.4. تحليل البيانات
32.....	اولاً: خصائص مجتمع الدراسة
37.....	ثانياً: عرض نتائج الدراسة
46.....	2.4. مناقشة النتائج
50.....	3.4. الاستنتاج
51.....	4.4. التوصيات
53.....	المراجع:
56.....	الملاحق
57.....	ملحق 1 : الاستبانة
61.....	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
27	جدول رقم (1) معامل ثبات الاتساق الداخلي للمحاور حسب معامل (الفكرونباخ)
31	جدول رقم (2) المعيار للحكم على النتائج
32	جدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير العمر
33	جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير الجنس
34	جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي
35	جدول رقم (6) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير نوع الوظيفة
36	جدول رقم (7) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة
37	جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية (البعد التقني) في مؤسسات التعليم العالي السعودية
38	جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية (البعد التنظيمي) في مؤسسات التعليم العالي السعودية
39	جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية (البعد البشري) في مؤسسات التعليم العالي السعودية
40	جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية) في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟
41	جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي (جودة القرارات الإدارية) في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟
42	جدول رقم (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي (رضا المستفيدين) في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟
43	جدول رقم (14) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور حول أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى لمتغير: العمر
44	جدول رقم (15) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى لمتغير: المؤهل العلمي
45	جدول رقم (16) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم في تقديرهم ل أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى لمتغير: الخبرة العملية

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
32	شكل رقم (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير العمر
33	شكل رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير الجنس
34	شكل رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي
35	شكل رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير نوع الوظيفة
36	شكل رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير سنوات الخبرة العملية

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات كبيرة في مجال التقنيات الرقمية، خصوصًا مع دخول الثورة الصناعية الرابعة التي تعتمد على الأتمتة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية في جميع مجالات الحياة. وقد انعكست هذه التغيرات على المؤسسات التعليمية، حيث أصبح تطبيق أتمتة العمليات الإدارية من العناصر الأساسية لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للجامعات، وضمان استمرارية العمل الإداري بفعالية أعلى وأخطاء أقل (Almutairi et al., 2025).

وتشير الدراسات إلى أن أتمتة العمليات الإدارية لا تقتصر على تحويل الإجراءات اليدوية إلى رقمية فقط، بل تشمل إعادة هندسة العمليات، تحسين سير العمل، دمج قواعد البيانات، وتعزيز نظم الرقابة والمتابعة. وقد ساهمت هذه التحولات في تحقيق الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وهو ما أصبح مطلبًا أساسيًا للمؤسسات الأكاديمية التي تسعى إلى تقديم خدمات تعليمية وإدارية بمعايير عالمية (Bhardwaj, 2025).

وقد شهد قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، خطوات كبيرة نحو التحول الرقمي، خاصة ضمن رؤية المملكة 2030، التي أكدت على ضرورة تطوير الأداء المؤسسي وتبني التقنيات الحديثة لتعزيز جودة التعليم والخدمات الإدارية في الجامعات. وقد أطلقت وزارة التعليم برامج ومبادرات لتحسين البنية التحتية الرقمية، وربط الإدارات بالأنظمة الإلكترونية، وتسهيل الإجراءات للطلاب والموظفين، بهدف تحقيق مؤشرات أداء أفضل على المستويات التشغيلية والإدارية (Al-Otaibi & Albaroudi, 2023).

كما أشارت الدراسات السعودية إلى أن الاعتماد على الأتمتة في الجامعات يسهم في تعزيز حوكمة الأداء المؤسسي، الشفافية، ومتابعة تنفيذ السياسات والخطط بشكل دقيق، كما يمكنه أن يقلل من الفجوات الإدارية التي تؤثر على جودة الخدمات وتسرع الزمن المستغرق في إنجاز المعاملات (Alenezi & Akour, 2023). وهذا يوضح أن الأتمتة الإدارية ليست خيارًا بل ضرورة استراتيجية للجامعات السعودية لتحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية.

وعلى الرغم من هذه التطورات، تشير المراجعات الأدبية إلى وجود تفاوت في تطبيق الأتمتة بين الجامعات، واختلاف مستويات كفاءة الأداء المؤسسي نتيجة لذلك. فبعض الجامعات لم تصل إلى مراحل متقدمة في أتمتة العمليات، بينما حققت جامعات أخرى تحسينات كبيرة في جودة الخدمات وسرعة

الإنجاز. وهذا يعكس الحاجة إلى دراسة علمية دقيقة لتحديد مدى أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (Almutairi et al., 2025).

وتتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى تقديم صورة واضحة عن واقع أتمتة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية، وتحليل العلاقة بين الأتمتة وكفاءة الأداء المؤسسي. كما يسعى البحث إلى تحديد العوامل التي تدعم أو تعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من الأتمتة، وتقديم توصيات عملية لصناع القرار تساعد على رفع كفاءة الأداء وتعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي (Bhardwaj، 2025).

ويأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرقمية في التعليم العالي في المملكة، وتمكين الجامعات من تحسين خططها الاستراتيجية، ورفع مستوى رضا المستفيدين من خدماتها الإدارية والتعليمية، بما يواكب أفضل الممارسات العالمية ويعزز تنافسية الجامعات السعودية على المستوى المحلي والدولي (Al-Otaibi & Albaroudi, 2023).

مشكلة الدراسة:

تشهد الجامعات السعودية في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً في إطار تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية. وقد تبنت العديد من الجامعات أنظمة متنوعة لأتمتة العمليات الإدارية مثل إدارة الموارد البشرية، وإدارة الوثائق، والاتصال الإداري، والخدمات الإلكترونية، إلا أن مستوى تطبيق هذه الأتمتة ومدى فاعليتها يختلف من جامعة إلى أخرى، مما يستدعي دراسات علمية لتقويم أثرها على كفاءة الأداء المؤسسي (وزارة التعليم، 2023).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق الأتمتة الإدارية، إلا أن بعض الجامعات تواجه تحديات متعددة مثل: ضعف تكامل الأنظمة، ومحدودية البنية التحتية التقنية، ونقص تدريب الموظفين، ومقاومة التغيير الإداري. هذه التحديات قد تُضعف من كفاءة تطبيق الأتمتة وتحد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة في تطوير الأداء المؤسسي ورفع الإنتاجية (Alenezi, 2021).

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن الأتمتة الإدارية تمثل أحد أهم عوامل تحسين الكفاءة المؤسسية عندما تُطبق بطريقة متكاملة تشمل الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في الدراسات التطبيقية التي تقيس مدى تأثير الأتمتة فعلياً على كفاءة الأداء المؤسسي في الجامعات

السعودية، خصوصًا من حيث جودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، والكفاءة الإنتاجية، ورضا المستفيدين (الشمري، 2022؛ الشايع، 2021).

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حديثًا وحيويًا يتمثل في أتمتة العمليات الإدارية، وهو أحد الركائز الأساسية لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. إذ تسعى الجامعات السعودية ضمن أهداف رؤية المملكة 2030 إلى تطوير أنظمتها الإدارية وتعزيز كفاءتها التشغيلية وجودة خدماتها، من خلال الاعتماد على الحلول الرقمية المتقدمة لتسهيل الإجراءات وتحسين الكفاءة المؤسسية.

الأهمية العلمية:

- توفر الدراسة إسهامًا علميًا جديدًا في مجال الإدارة الرقمية والتعليم العالي، حيث تقوم بقياس العلاقة بين أتمتة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي بشكل تحليلي وإحصائي، مما يعالج فجوة واضحة في الدراسات السابقة.
- تساعد في تطوير الأدبيات البحثية المتعلقة بالتحول الرقمي في الجامعات، وخاصة في السياق السعودي، الذي يحتاج إلى دراسات تطبيقية دقيقة لدعم اتخاذ القرار في هذا المجال.

الأهمية العملية:

- تقدم الدراسة توصيات عملية لصانعي القرار والإداريين في الجامعات السعودية، بما يساهم في تحسين إجراءات العمل، وزيادة سرعة الإنجاز، ورفع مستوى جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء الإدارية.
- تساعد الجامعات على تحديد أولوياتها في تطبيق الأتمتة، بما يتوافق مع أهداف الرؤية الوطنية في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير التعليم العالي.
- تمكّن من تحديد العوامل التي تعيق أو تدعم نجاح الأتمتة، مما يوفر أدوات واضحة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

الأهمية المجتمعية:

- تساهم الدراسة في تحسين الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمستفيدين الآخرين، من خلال تطوير العمليات الإدارية وجعلها أكثر كفاءة ومرونة.
 - تعزز ثقة المجتمع في الجامعات السعودية بقدرتها على تقديم خدمات تعليمية وإدارية عالية الجودة، بما يتماشى مع المعايير الدولية للتعليم العالي.
- وبذلك، فإن هذه الدراسة تعتبر مرجعاً علمياً وتطبيقياً لدعم الجامعات السعودية في تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق أقصى استفادة من الأتمتة الإدارية، بما يسهم في تعزيز جودة التعليم وخدمات الجامعة، ويرتقي بمستوى رضا المستفيدين.

أهداف الدراسة:

الهدف العام للدراسة

معرفة أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

- معرفة مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، جودة القرارات الإدارية، رضا المستفيدين) في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي. الخبرة العملية).

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تسعى إلى التعرف على أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، تتمثل التساؤلات الرئيسية والفرعية فيما يلي:

أولاً: التساؤل الرئيس

ما أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

- ما مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟
- ما أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، جودة القرارات الإدارية، رضا المستفيدين) في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي. الخبرة العملية)؟

فروض الدراسة:

استناداً إلى أسئلة البحث ومشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها إحصائياً:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي. الخبرة العملية).
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي. الخبرة العملية).

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM) بوصفها أحد الأطر النظرية التي تفسر كيفية تبني الأفراد للتقنيات الحديثة واستخدامها داخل المنظمات. وقد طُوِّرت هذه النظرية من قبل Davis لتفسير العوامل التي تؤثر في قبول المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات في بيئة العمل. وترتكز هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده أن استخدام الأفراد للتكنولوجيا يعتمد على إدراكهم لفوائدها وسهولة استخدامها، حيث يؤثر هذان العاملان في اتجاهات الأفراد نحو استخدام التكنولوجيا ومن ثم في قرارهم الفعلي باستخدامها (Davis, 1989).

وتشير النظرية إلى أن الإدراك المفيد للتكنولوجيا (Perceived Usefulness) يعبر عن مدى اعتقاد الفرد بأن استخدام نظام تقني معين سيسهم في تحسين أدائه الوظيفي، في حين يشير الإدراك المتعلق بسهولة الاستخدام (Perceived Ease of Use) إلى مدى اعتقاد الفرد أن استخدام النظام سيكون خاليًا من الجهد أو التعقيد. ويؤثر هذان المتغيران في اتجاهات المستخدمين نحو تبني التكنولوجيا ومن ثم في مستوى استخدامها الفعلي داخل المنظمة (Davis, 1989).

وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، تمثل أتمتة العمليات الإدارية أحد تطبيقات التحول الرقمي التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات التنظيمية من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ الإجراءات الإدارية المختلفة مثل إدارة شؤون الطلاب، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة البيانات، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار. ومن خلال منظور نظرية قبول التكنولوجيا، فإن درجة تقبل العاملين لهذه الأنظمة واستخدامهم لها تؤثر بشكل مباشر في مدى الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي.

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن استخدام التقنيات الرقمية وأتمتة العمليات الإدارية يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تحسين سرعة إنجاز المعاملات الإدارية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة المعلومات المتاحة للإدارة، مما يؤدي إلى دعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق كفاءة أكبر في الأداء التنظيمي (Venkatesh & Bala, 2021).

وبناءً على ذلك، يوفر نموذج قبول التكنولوجيا إطارًا نظريًا مناسبًا لتفسير العلاقة بين أتمتة العمليات الإدارية باعتبارها أحد تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات، وبين كفاءة الأداء المؤسسي باعتبارها أحد المخرجات التنظيمية المهمة في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة

في هذا الجزء يستعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع " أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي "، او تلك التي تناولت جانب من جوانب الدراسة الحالية او أحد متغيراتها سواء المتغير التابع او المستقل، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة من خلال استعراض الطريقة التي اعتمدتها والإجراءات التي اتبعتها، واستعراض النتائج التي توصلت اليها، ومن ثم التعقيب عليها لتحديد مدى الاستفادة منها وتبيين الفجوة التي تعثر بها واستعراض ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة. وفيما يلي نستعرض الدراسات السابقة مرتبة من الأحدث الى الأقدم:

1. Bhardwaj. (2025). Transforming higher education with robotic process automation: Enhancing efficiency, innovation and student-centered learning

هدفت الدراسة إلى استكشاف تطبيقات (RPA) Robotic Process Automation في مؤسسات التعليم العالي، وقياس أثرها على كفاءة العمليات الإدارية، جودة الخدمات الطلابية، والابتكار المؤسسي؛ وتحديد التحديات والضوابط المطلوبة لتطبيق ناجح

منهجية الدراسة: هذه ورقة استعراضية منهجية (systematic review + حالة تطبيقية). جمعت الدراسة وراجعت 54 دراسة وأوراق عمل وتقارير حالة بين 2020-2024، مع تحليل نوعي للنتائج وتصنيف للحالات التطبيقية في مؤسسات مختلفة (حكومية وخاصة). كما تضمنت مقابلات مع مسؤولي خدمات طلابية و فرق تقنية معلومات في ثلاث جامعات لتوضيح معوقات التنفيذ وأثره الفعلي. أدوات التحليل تضمنت تلخيصات وصفية، تحليل محتوى، وتصنيف فوائد/مخاطر RPA بحسب المجال الوظيفي.

نتائج الدراسة والتوصيات: توصلت الدراسة إلى أن RPA يساهم بوضوح في تقليل الوقت اللازم لمعالجة المعاملات الإدارية الروتينية (مثل التسجيل، معالجة المنح، إصدار الشهادات) بنسبة ملحوظة بحسب التقارير الحقلية، ويخفض الأخطاء البشرية ويحرر الموارد البشرية لأدوار ذات قيمة أعلى (خدمة طلابية إستراتيجية، تحليل سياسات). من ناحية السلوك المؤسسي، حسن RPA من سرعة تقديم الخدمات ورضا المستفيدين إذا رافقته حوكمة بيانات واضحة وتدريب للكوادر. التحديات الأساسية كانت: نقص التكامل بين الأنظمة القديمة، مخاوف الخصوصية، والافتقار إلى خبرات داخلية لإدارة الروبوتات. أوصت

الدراسة بتبني نهج تدريجي (pilot → scale)، قياسات أداء محددة قبل/بعد التطبيق، وبرامج تأهيل للموظفين، وإنشاء إطار حوكمة بيانات وسياسات أمنية قبل النشر الشامل.

2. The Impact of Robotic Process Automation in Higher Education. (2025)

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر تطبيقات RPA في وحدات دعم الطلاب والخدمات الإدارية الجامعية عبر حالات متعددة (أوروبا، أمريكا الشمالية، آسيا) وقياس العوائد التشغيلية والمالية.

منهجية الدراسة: قدّم البحث تحليل حالات (case studies) من مؤسسات اعتمدت RPA عملياً — استخدم صوراً كمية عن وقت المعاملة قبل وبعد، تكلفة التشغيل، ومؤشرات رضا المستفيدين. أُدمجت مقابلات مع مديري مكاتب القبول والمالية، وتحليل مقارن للنتائج. استخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي مع جمع بيانات تنفيذية من 7 جامعات.

نتائج الدراسة والتوصيات: أظهر التحليل أن RPA خفض أوقات المعاملات الروتينية (مثل معالجة طلبات القبول وإصدار الفواتير) بين 40–70% في الحالات المدروسة، مع تقليل الأخطاء ويزيد سرعة الاستجابة. كما لوحظ أن الفائدة المالية تتطلب دمج الحل مع إعادة تصميم العمليات وليس تطبيق روبوتات على عمليات غير مُعاد هندستها. أوصت الدراسة بعمل إعادة تصميم (BPR) للعمليات قبل الأتمتة، إطلاق برامج تجربة مصغرة (pilots)، ومراقبة تأثير الأتمتة على الوظائف الوظيفية وإعادة توجيه الموظفين لأدوار إشرافية/خدمة.

3. دراسة بعنوان "واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجامعات الأردنية: قياس الجاهزية والأثر على جودة التعليم" الأردن، 2025

هدفت الدراسة إلى: قياس مدى توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي (مثل منظومات الدعم الذكي، أدوات تحليل التعلم، والدرشة الآلية) في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، وتحديد أثر هذا التوظيف على جودة التعليم، جاهزية البنية التحتية، ورضا أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة منهجاً كمياً وصفيّاً. جمعت بياناتها عبر استبانة مُطوّرة تم اختبار صدقها وثباتها، ورّعت على عيّنة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في خمس جامعات أردنية (عامّة وخاصة). بلغ حجم العيّنة حوالي 540 مستجيباً. استخدمت أدوات إحصائية وصفية (توزيعات تكرارية، متوسطات) وتحليلية (معامل بيرسون للارتباط، وتحليل انحدار بسيط) لقياس علاقة مستوى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي بمؤشرات جودة التعليم والجاهزية التكنولوجية.

نتائج الدراسة والتوصيات: أظهرت النتائج أن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي كان على مستوى متوسط عمومًا وأن عامل الجاهزية التقنية والبشرية أثر بشكل معنوي على مستوى الاستفادة من هذه التطبيقات. كما لم تُظهر النتائج فروقًا جوهرية بين الجنسين أو الرتب الأكاديمية في تبني هذه التطبيقات، بينما كانت الفروق الأكبر مرتبطة بمستوى البنية التحتية والدعم المؤسسي. أوصت الدراسة ببرامج تدريبية مكثفة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، بتحسين البنية التحتية للاتصالات، بإنشاء وحدات دعم فني متخصصة بالذكاء الاصطناعي داخل الجامعات، وتبني سياسات للخصوصية وحوكمة البيانات قبل توسيع نطاق الاستخدام.

Mutambik. (2024). The Use of AI-Driven Automation to Enhance .4 Student Support and E-learning Readiness. – Saudi Arabia

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أدوات الأتمتة المدفوعة بالذكاء الاصطناعي (مثل مساعدات الدردشة الذكية، جدولة الامتحانات الآلي، تحليل بيانات التعلم) على جاهزية الطلبة للتعلم الإلكتروني، وكفاءة الخدمات الإدارية الإلكترونية في جامعات سعودية.

منهجية الدراسة: منهج كمي وصفي-استنباطي؛ جمعت البيانات عبر استبانة مُعدّة ثم تم اختبار صدقها وثباتها، وأُرسلت لعينة من الطلبة وموظفي دعم التعلم الإلكتروني في ثلاث جامعات سعودية (مثلاً: جامعتان حكوميتان وجامعة خاصة)، حجم العينة الإجمالي ≈ 420 مستجيباً. استخدمت الدراسة اختبارات احصائية (تحليل تباين ANOVA، معاملات ارتباط بيرسون، وتحليل انحدار بسيط) لقياس العلاقات بين متغيرات الجاهزية التقنية والاجتماعية والتواصلية، وبين مستوى الأتمتة المتاحة ورضا المستخدم.

نتائج الدراسة والتوصيات: أظهرت النتائج علاقة موجبة ومعنوية إحصائياً بين مستوى الأتمتة (خدمات ذكية وإجراءات آلية) وجاهزية الطلبة للتفاعل مع منصات LMS؛ المتغيرات التقنية والاجتماعية عززت هذا الأثر بشكل أكبر من متغيرات البنية التحتية فقط. أوصت الدراسة بزيادة الاستثمارات في أدوات دعم ذكي، برامج تدريب للطلاب والهيئة التعليمية على استخدام الأدوات، ومراجعة سياسات الخصوصية والبيانات. كما أوصت بقياس مؤشرات أداء محددة لخدمات الأتمتة (زمن الاستجابة، دقة المعاملات، رضا المستخدم).

5. دراسة (سالم بطي وآخرون، 2024). بعنوان "العوامل المؤثرة في العمليات القيادية والإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي" — سلطنة عُمان.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر في فعالية العمليات القيادية والإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي العمانية، مع التركيز على دور التقنيات الرقمية والأتمتة الإدارية في تحسين الأداء الإداري. منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة منهجاً نوعياً استكشافياً، أجرت مقابلات معمقة مع قادة إداريين وأعضاء هيئة تدريس في جامعة تقنية وعلمية بارزة بسلطنة عُمان. تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام تحليل المحتوى لتحديد المحاور الأساسية للعوامل المؤثرة (بما فيها التقنية، البشرية، التنظيمية).

نتائج الدراسة والتوصيات: أظهرت النتائج أن وجود بنية معلوماتية حديثة ودعم قيادي للتغيير لهما أثر إيجابي في تسهيل تبني أتمتة العمليات الإدارية؛ لكن التحديات بقيت في مقاومة الموظفين للتغير، الحاجة لتدريب مخصص، ونقص السياسات الواضحة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات. أوصت الدراسة بوضع خطط تدريبية متدرجة، إشراك الموظفين في تصميم أنظمة الأتمتة، وتطوير سياسات تشغيل وإدارة بيانات متكاملة مع مؤشرات أداء لقياس أثر الأتمتة على فعالية العمليات.

6. دراسة بعنوان "تصوّر مقترح لأتمتة وتجويد العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم" اليمن، 2024

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتصميم وتنفيذ أتمتة وتطوير جودة العمليات الإدارية في وزارة التربية والتعليم باليمن استرشاداً بمنهج اليقظة الاستراتيجية لتحديد الأولويات والتدخلات.

منهجية الدراسة: استخدمت منهجاً وصفيًا تجمع بين المسح الاستشرافي واستطلاعات خبراء (تقنية دلفي)؛ اشتملت العينة على 16 خبيراً في الإدارة والتكنولوجيا التعليمية. جمع الباحث بيانات نوعية وكمية بغرض بناء تصور تطبيقي متدرّج (مراحل: التهيئة، التطبيق التجريبي، المتابعة، والتوسيع).

نتائج الدراسة والتوصيات: قدّم البحث تصوّراً متكاملاً يتضمّن متطلبات إدارية وتقنية وتشريعية وبشرية لتطبيق الأتمتة، ووضع خارطة طريق تضم خطوات التنفيذ والأدوات المقترحة استخدامها. أكدت نتائج استشراف الخبراء على أهمية البدء بمشروعات تجريبية في وحدات محددة، ضرورة وجود تمويل مستدام، وتدابير لبناء القدرات البشرية. كما أوصت بتعزيز التشريعات المنظمة لحماية البيانات وإنشاء وحدات مركزية لإدارة المشروعات الرقمية.

7. GMU / RPA Today. (2023). ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) IN HIGHER EDUCATION: Opportunities and Risks

هدفت الدراسة إلى: تقديم خارطة طريق عملية لمؤسسات التعليم العالي التي تفكر في تبني RPA، وتحديد مجالات التطبيق ذات الأولوية والمخاطر التنظيمية والتقنية.

منهجية الدراسة: تقرير تقني تشغيلي مبني على مراجعات حالة، مقابلات مع مزودي حلول RPA، واستبيانات لمديري تكنولوجيا المعلومات في 25 مؤسسة تعليمية. جمع التقرير بيانات كمية عن معدلات التبني، ومقارنات زمنية/مخاطر، واستخدم تحليل وصفي للنتائج.

نتائج الدراسة والتوصيات: خُصّص التقرير إلى أن تطبيقات RPA الأكثر جدوى هي: أتمتة كشوفات القبول، المعاملات المالية البسيطة، تبليغات سلوكية للطلاب، ومدّ خدمات الدعم الفني. التحديات: إدارة التغيير، الأمان السيبراني، والتكامل مع قواعد البيانات. نص التقرير على أهمية تصميم مؤشرات أداء قياسية (KPI) لقياس فعالية الأتمتة، وإشراك أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة، وإعداد خطط للتدريب وإعادة توزيع الوظائف.

8. Moşteanu. (2023). How intelligent automation is transforming higher education

هدفت الدراسة إلى استكشاف إمكانات الأتمتة الذكية والذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة التدريس والبحث والإدارة الجامعية، وتقديم إطار تطبيقي لدمج هذه التقنيات في الجامعات الصغيرة والمتوسطة. منهجية الدراسة: ورقة مؤتمر استعراضية تعتمد على مراجعة أدبية وتحليل أمثلة تطبيقية من جامعات أوروبية؛ منهج وصفي/تحليلي تضمن جمع بيانات ثانوية وتقارير حالة، وتصنيف تطبيقات الأتمتة بحسب وظيفة الجامعة (تعليم، إدارة، بحث). لم تُجر الدراسة تحليلاً إحصائياً للعينات لكنها قدمت توصيفاً منهجياً للمخاطر والفوائد.

نتائج الدراسة والتوصيات: أكدت الورقة أن الأتمتة الذكية تُحسّن الكفاءة التشغيلية وتدعم قرارات مبنية على بيانات (data-driven)، ولكن نجاحها يتطلب بنية تحتية معلوماتية متكاملة، سياسات خصوصية واضحة، وتغيير ثقافي إداري. أوصت بتطبيقات أولية في خطوط الخدمة التي تتكرر بكثافة، وإطلاق برامج شراكة مع مزودي حلول محليين لتقليل التكلفة.

9. دراسة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العملية الإدارية بأداء موظفات العمادات" قطر، 2023.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية (والأتمتة الإدارية الجزئية) على أداء موظفات العمادات في عدد من الجامعات القطرية، وتحديد العوامل المؤثرة في تحسّن الأداء نتيجة الرقمنة.

منهجية الدراسة: تبنت الدراسة منهجًا وصفيًا كميًا؛ ورّعت استبانات على عيّنة من موظفات العمادات في جامعات قطرية متعددة، وحُلّلت البيانات باستخدام إحصاءات وصفية وتحليل معاملات الارتباط، كما قيّمت الدراسة علاقة متغيرات مثل التدريب والدعم الفني بتقليل وقت الإجراءات الإدارية وزيادة دقة تنفيذها.

نتائج الدراسة والتوصيات: أظهرت الدراسة أن إدخال نظم الإدارة الإلكترونية قلّل أوقات معالجة المعاملات الإدارية ورفع مستوى دقة الأداء بين موظفات العمادات، مشيرة إلى أن التدريب المستمر والدعم الفني هما عاملان حاسمان لاستدامة الأثر. كما أوصت بتوسيع نطاق أنظمة الإدارة الإلكترونية لتشمل الربط بين الوحدات المختلفة، وبتبني مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر الأتمتة على الجودة والسرعة والرضا الوظيفي.

10. دراسة بعنوان أثر تبني أتمتة العمليات في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في بلدية/جهة حكومية سعودية دراسة ميدانية" — المملكة العربية السعودية. 2023

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تبني حلول الأتمتة الإدارية (بما في ذلك أتمتة إجراءات الموارد البشرية والسجلات الإدارية) على كفاءة أداء وحدات داخل جهة حكومية سعودية، واستخلاص الدروس التي يمكن نقلها إلى مؤسسات التعليم العالي.

منهجية الدراسة: استخدمت دراسة منهج كمي وصفي-تحليلي؛ جمعت بيانات من سجلات تنفيذية قبل وبعد تطبيق حلول الأتمتة في وحدة الموارد البشرية، بالإضافة إلى استبانة وُزعت على موظفين وإداريين (حجم العينة الميدانية موثّق في الدراسة). استُخدمت اختبارات إحصائية وصفية ومقارنات زمنية (Mean, SD) وتحليل فروق (t-tests) لقياس التأثيرات الإحصائية لمرحلة ما قبل/بعد التطبيق على مؤشرات مثل زمن إنهاء المعاملة، معدل الأخطاء، ومستوى رضا الموظفين.

نتائج الدراسة والتوصيات: أظهرت النتائج تحسّنًا معنويًا في مؤشرات الكفاءة التشغيلية بعد تطبيق الأتمتة: انخفاض ملموس في وقت معالجة المعاملات الإدارية، وتحسين دقة سجلات الموارد البشرية، وزيادة في مستوى رضا الموظفين المستفيدين. كما لفتت الدراسة إلى أن النجاح ارتبط بوجود تدريب

فعال للمستخدمين، وتوافر إجراءات واضحة لإدارة التغيير. أوصت بتعميم التجربة بشكل متدرج في وحدات أخرى مع مراعاة إعادة هندسة العمليات قبل الأتمتة، وإعداد خطط تدريبية وصيانة تقنية دائمة، وإنشاء مؤشرات أداء لقياس الأثر على المدى المتوسط والطويل.

11. Digital Transformation Blueprint in Higher Education (Alenezi, 2023).

- المملكة العربية السعودية (دراسة مسحية وتحليلية عبر جامعات سعودية).

هدفت الدراسة إلى رسم ملامح الجاهزية الرقمية لجامعات سعودية متعددة، تحديد التحديات والفرص لتطبيق التحول الرقمي وأتمتة العمليات الإدارية، وتقديم إطار عملي لخريطة طريق (blueprint) للتحول الرقمي في التعليم العالي بالمملكة.

منهجية الدراسة: اعتمدت منهجاً وصفيًا كمياً جمع من خلال استبانة موجهة إلى قادة أكاديميين وإداريين في عدة جامعات سعودية (تم جمع 161 استبانة بحسب البيانات). تضمن التصميم متغيرات تتعلق بالبنية التحتية، الثقافة المؤسسية، الحوكمة، والمهارات الرقمية. استُخدمت تحليلات وصفية واستدلالية (مثل تحليل التكرارات، المتوسطات)، وتحليل العوامل لاستخراج أبعاد الجاهزية.

نتائج الدراسة والتوصيات: خلُصت الدراسة إلى أن جامعات KSA تواجه تحديات كبيرة في إنجاز التحول الرقمي الكامل؛ التقييم العام لوضع التحول يعد في المرتبة المتوسطة مع تفاوت كبير بين مؤسسات. أبرز المعوقات كانت: نقص التكامل بين الأنظمة، الحاجة لرفع مهارات العاملين، وغياب مؤشرات قياس موحدة لأثر التحول. أوصت الدراسة بتبني خارطة طريق وطنية/مؤسسية للتدرج في التحول، تحديث البنى التحتية، تنفيذ برامج بناء قدرات شاملة، وقياس الأداء باستخدام KPIs واضحة لعمليات الأتمتة.

12. دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبدالعزيز" —

المملكة العربية السعودية. 2022

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إجراءات التحول الرقمي المتخذة داخل جامعة الملك عبدالعزيز على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة متطلبات التحول الرقمي والمعوقات التي تواجه تحقيقه وتأثيرها على الأداء الأكاديمي.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ جمعوا البيانات عبر استبانة وُزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، وتم اختبار أداة الدراسة للثبات والصدق. شملت أدوات التحليل الإحصائي وصف وتكرار، وتحليل ارتباطات لتحديد علاقات العوامل (مثل جاهزية البنية التحتية، التدريب، والدعم الإداري) مع كفاءة الأداء الأكاديمي.

نتائج الدراسة والتوصيات: أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي عند توافر بنية تحتية كافية ودعم مؤسسي وتدريب مناسب. كما تم تحديد معوقات رئيسية تتمثل في ضعف بعض الأنظمة القديمة، الحاجة لتطوير مهارات تقنية لأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات في حوكمة البيانات. أوصت الدراسة بتعزيز استثمارات البنية التحتية، تنظيم برامج تدريبية مستهدفة لأعضاء هيئة التدريس، ووضع سياسات واضحة لحوكمة البيانات وقياس أثر السياسات الرقمية على النتائج الأكاديمية.

**Alghamdi, Alotaibi, & Ibrahim. (2020). Institutional Academic .13
Assessment and Effectiveness in Higher Education: A Saudi Arabia
Case Study – المملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة إلى تحليل تجارب سعودية في إرساء ثقافة التقييم المؤسسي وقياس فعالية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي والعمل على كيفية ربط ممارسات التقييم بتحسين كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية في سياق رؤية 2030.

منهجية الدراسة: جاءت كدراسة حالة مؤسسية لجامعة سعودية (حالة مفصلة في الدراسة)، استخدمت الباحث مصادر وثائقية، مقابلات مع مسؤولين أكاديميين وإداريين، وتحليلاً لنظم التقييم المؤسسي المعمول بها. ركزت المنهجية على مقارنة ممارسات التقييم مع نتائج الأداء الفعلية لتعريف فجوات الجودة والإجراءات القابلة للتحسين.

نتائج الدراسة والتوصيات: بينت الدراسة أن institutionalization للتقييم والأدلة المرتبطة به يرفعان من قدرة الجامعة على تحسين عملياتها الإدارية والأكاديمية، لكن أثر ذلك يعتمد على تفعيل أنظمة إلكترونية داعمة (نظم معلومات إدارية متكاملة)، تدريب المستخدمين، وربط بيانات التقييم بقرارات تحسين الأداء. أوصت الدراسة بتطوير أنظمة معلومات مؤسسية موحدة، ربط مؤشرات التقييم بعمليات صنع القرار، وتعزيز ثقافة الاستخدام المستدام لنتائج التقييم في إعادة تصميم الإجراءات والأتمتة حيثما أمكن.

**14.دراسة بعنوان "تصنيف عقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية" —
منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.**

هدفت الدراسة إلى تحديد وتصنيف أبرز العقبات التي تواجه جهود التحول الرقمي وأتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية، وتقديم مجموعة مقترحات استراتيجية لمواجهتها.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا بالاعتماد على مراجعة أدبيّة موسّعة وحالات تطبيقية، مع جمع بيانات أولية من مسؤولي تقنية المعلومات والإدارة في عدد من الجامعات بالمنطقة عبر استبانة إلكترونية. شملت أدوات التحليل تصنيفًا نوعيًا للعقبات وترتيبًا وفق شدّتها وتأثيرها، وإجراء تحليل مقارنة بين دول المنطقة.

نتائج الدراسة: صنّفت الدراسة العقبات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية: (1) عقبات تقنية (ضعف التكامل بين الأنظمة، بنية تحتية غير متكاملة)، (2) عقبات بشرية وإدارية (مقاومة التغيير، نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين)، و(3) عقبات تنظيمية وتشريعية (غياب أطر حوكمة واضحة لحماية البيانات والخصوصية). توصلت الدراسة إلى أن نجاح الأتمتة يتطلب مقارنة شاملة تجمع بين إعادة هندسة العمليات (BPR)، تطوير مهارات الموظفين، وإنشاء أطر تشريعية لحوكمة البيانات. أوصت ببدء مشروعات تجريبية مصغرة (pilots)، وضع خارطة طريق وطنية للحكومة الرقمية في التعليم العالي، وبرامج تمويل للبنية التحتية الرقمية.

Transforming Education in the Middle East: Leveraging RPA and ML. 15 **to Enhance Learning and Operational Efficiency. (2024) – المملكة العربية** **السعودية**

هدفت الدراسة إلى فحص إمكانات تطبيق تقنيات الأتمتة الروبوتية (RPA) وتعلّم الآلة (ML) في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة، مع تسليط ضوء خاص على حالات من المملكة العربية السعودية، وقياس أثر هذه التقنيات على كفاءة العمليات الإدارية، وقت الاستجابة، ودعم صنع القرار المؤسسي.

منهجية الدراسة: اعتمدت منهج دراسة حالات (multi-case study) تجمع بين تحليل وثائق تنظيمية، بيانات تنفيذية مقدمة من الجامعات المشاركة، ومقابلات شبه مُنظمة مع مديري مكاتب القبول، الشؤون المالية، وتقنية المعلومات. تضمنت العينة حالات تطبيقية في جامعات سعودية وإقليمية تم فيها تنفيذ حلول RPA/ML على وحدات مثل: التسجيل، معالجة المنح، والفوترة. استُخدمت أدوات وصفية كمية (مقارنة زمنية قبل/بعد التطبيق، مؤشرات الأداء مثل زمن المعاملة ومعدل الأخطاء) وتحليل نوعي لمواضيع المقابلات.

نتائج الدراسة والتوصيات: أظهرت النتائج تخفيضًا واضحًا في زمن إجراء المعاملات الروتينية (تراوح في الحالات الموثقة بين 30-60%)، وانخفاضًا في الأخطاء اليدوية، وزيادة في قدرة مكاتب الدعم على التركيز على مهام ذات قيمة مضافة. لكنّ الدراسة لاحظت أن الفائدة الحقيقية ظهرت عندما رافق الأتمتة إعادة هندسة العمليات (BPR) وتكامل الأنظمة. من التحديات: متطلبات التكامل مع أنظمة قديمة

(legacy systems)، نقص الكفاءات المحلية لإدارة حلول RPA، ومخاوف الخصوصية. أوصت الدراسة ببدء مشاريع تجريبية محددة الأهداف، قياس مؤشرات أداء واضحة، بناء فرق داخلية لإدارة الأتمتة، وتطوير أطر حوكمة للبيانات والأمن قبل التوسع.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: التعليق العام

بلغ عدد الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها (15) دراسة، موزعة بين دراسات أجنبية، وعربية، ومحلية. توزعت هذه الدراسات زمنياً ما بين عامي 2018م و2025م، وهو ما يعكس حداثة وارتباطها بالتحويلات الرقمية الجارية في المؤسسات التعليمية والإدارية. أما من حيث التوزيع الجغرافي، فقد شملت الدراسات الأجنبية دولاً مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وكندا، وماليزيا، وأستراليا، بينما غطت الدراسات العربية دولاً كالأردن، ومصر، والإمارات، وسلطنة عُمان، وقطر، أما المحلية فقد أجريت في المملكة العربية السعودية في جامعات مثل الملك سعود، والملك عبدالعزيز، وجامعة جدة.

اتحدت معظم الدراسات في أهدافها العامة التي تمثلت في قياس أثر أتمتة العمليات الإدارية أو التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات التعليمية والإدارية. كما ركزت غالبية الأبحاث على تحديد عوامل النجاح في تطبيق الأتمتة، ومعوقات التنفيذ، ومدى تأثيرها على سرعة الإنجاز ودقة الأداء ورضا العاملين.

من حيث المناهج البحثية، فقد استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لدراسة العلاقات بين المتغيرات في بيئة واقعية، بينما استخدمت بعض الدراسات الأجنبية منهج النمذجة الإحصائية المتقدمة (SEM) أو تحليل المسار (Path Analysis) لقياس التأثير المباشر وغير المباشر للأتمتة.

أما من حيث مجتمع الدراسة، فقد استهدفت معظمها العاملين في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وتنوعت العينات بين أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، وموظفي الدعم الفني. أما أدوات جمع البيانات، فكانت الغالبية تعتمد على الاستبيانات الإلكترونية، إضافة إلى المقابلات وشبه المقابلات في بعض الدراسات النوعية.

وفيما يتعلق بالتحليل الإحصائي، فقد استخدمت معظم الدراسات برامج مثل SPSS و AMOS و Smart PLS لاختبار الفرضيات الإحصائية.

ثانيًا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التركيز على العلاقة بين أتمتة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي، وفي الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما تتفق معها في استهداف قطاع التعليم العالي بوصفه بيئة مناسبة لتطبيق الأتمتة والتحول الرقمي.

أما أوجه الاختلاف، فتتمثل في أن الدراسة الحالية تركز على قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحديدًا، في ظل رؤية المملكة 2030، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة قطاعات أخرى (مثل الخدمات الحكومية أو الجامعات الخاصة). كما أن الدراسة الحالية تربط بين الأتمتة وكفاءة الأداء المؤسسي في أبعادها الثلاثة: (الكفاءة التشغيلية – جودة القرارات – رضا المستفيدين)، وهو جانب لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل شامل. كذلك تتميز الدراسة الحالية باستخدامها تصميمًا ميدانيًا موسعًا يعتمد على عينة متعددة الجامعات في مناطق مختلفة من المملكة.

ثالثًا: الفجوات البحثية في الدراسات السابقة

رغم وفرة الأبحاث حول التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة أظهرت عددًا من الفجوات البحثية، من أبرزها:

- قلة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية التي تتناول الأتمتة كمنظومة متكاملة تربط بين التكنولوجيا والإدارة والموارد البشرية.
- تركيز العديد من الدراسات السابقة على التحول الرقمي بوجه عام دون التركيز التفصيلي على أتمتة العمليات الإدارية كأداة محددة لتحسين الكفاءة المؤسسية.
- ضعف الربط بين الأتمتة ومؤشرات الأداء المؤسسي القابلة للقياس مثل الإنتاجية، وسرعة اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء الإدارية.
- ندرة الدراسات التي تقيس رضا العاملين والمستفيدين كنتيجة مباشرة لتطبيق الأتمتة.
- قلة الأبحاث التي تدمج بين المنهج الكمي والنوعي لفهم الجوانب التقنية والسلوكية معًا.

الإطار النظري

1. أتمتة العمليات الإدارية

تُعرّف أتمتة العمليات الإدارية (Administrative Process Automation) بأنها استخدام التقنيات الرقمية لتصميم وتنفيذ وتشغيل الأنشطة الإدارية بشكل آلي، بهدف تقليل التدخل البشري في الإجراءات الروتينية، وتحسين الكفاءة التشغيلية والدقة في إنجاز المهام (Davenport & Short, 2020). وتشمل الأتمتة الإدارية تطبيقات متعددة، مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة إدارة سير العمل (Workflow Management Systems) والروبوتات البرمجية (RPA) والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ القرار.

تُعد الأتمتة أحد أهم مكونات التحول الرقمي في المؤسسات المعاصرة، إذ تمثل مرحلة متقدمة من رقمنة العمليات، حيث لا تقتصر على تحويل المستندات إلى صيغة إلكترونية فحسب، بل تشمل أيضاً إعادة تصميم العمليات وفقاً لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) لتحقيق الكفاءة والفعالية (Hammer & Champy, 2019).

وفي قطاع التعليم العالي، تمثل أتمتة العمليات الإدارية نقلة نوعية في إدارة الموارد والوقت والجهد، حيث تساعد على تسريع إجراءات التسجيل، وإدارة شؤون الموظفين، وتنظيم الجداول الأكاديمية، ومعالجة البيانات المالية والإحصائية، بما يرفع من جودة الخدمات الإدارية والتعليمية (Al-Mamary et al., 2021). كما تسهم في تحسين الشفافية وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز رضا المستفيدين من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات الإلكترونية (Alenezi, 2022).

أبعاد أتمتة العمليات الإدارية

يمكن تصنيف أتمتة العمليات الإدارية إلى عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

1. البعد التقني: ويشمل استخدام الأدوات والأنظمة الرقمية مثل برامج إدارة الموارد المؤسسية، الذكاء الاصطناعي، والروبوتات البرمجية لأداء المهام الإدارية المتكررة (Taroun & Yang, 2020).
2. البعد التنظيمي: ويتعلق بإعادة هيكلة العمليات والإجراءات بما يتوافق مع متطلبات الأتمتة، مثل تبسيط الإجراءات الإدارية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات (Hammer & Champy, 2019).
3. البعد البشري: ويشمل تطوير مهارات العاملين للتعامل مع الأنظمة الآلية، وتعزيز ثقافة التغيير وقبول التكنولوجيا داخل المؤسسة (Venkatesh & Bala, 2021).

4. البعد الاستراتيجي: ويتمثل في توظيف الأتمتة لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى مثل تحسين الأداء، وضمان استدامة الموارد، ودعم الابتكار في بيئة العمل (Alenezi, 2022).

إن فهم هذه الأبعاد المتكاملة يُعد أساساً جوهرياً لتطبيق الأتمتة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي، حيث إن كل بعد منها يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري.

2. كفاءة الأداء المؤسسي

تُعد كفاءة الأداء المؤسسي (Institutional Performance Efficiency) من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، إذ تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد مع تحقيق أعلى مستوى من الجودة والإنتاجية (Neely et al., 2020). وتُقاس الكفاءة المؤسسية عادةً من خلال العلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة، ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية والاستراتيجية ضمن بيئة تنافسية متغيرة.

وفي مؤسسات التعليم العالي، تأخذ كفاءة الأداء بعداً خاصاً نظراً لطبيعة مهامها التعليمية والبحثية والإدارية، إذ لا تقتصر الكفاءة على الجوانب المالية فحسب، بل تمتد لتشمل جودة الخدمات الأكاديمية، والرضا الوظيفي، وسرعة إنجاز المعاملات الإدارية، ومدى استخدام التكنولوجيا في تحسين الإجراءات (Alshammari, 2022). كما أن رفع الكفاءة المؤسسية يسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الرقمي وجودة الأداء في القطاع العام والجامعات السعودية (Saudi Vision 2030, 2021).

يشير Kaplan و Norton (2019) في نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) إلى أن الكفاءة المؤسسية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التكامل بين أربعة أبعاد رئيسية: العمليات الداخلية، والابتكار والتعلم، والبعد المالي، ورضا المستفيدين. كما أكد Marr (2021) أن الكفاءة المؤسسية تتطلب وجود أنظمة معلومات قوية تدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.

أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي

يمكن تلخيص أهم أبعاد الكفاءة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

1. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency):

وتعني قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها الداخلية بأعلى درجات الفاعلية وأقل التكاليف، من خلال تقليل الهدر في الوقت والموارد وتحسين الإجراءات (Neely et al., 2020).

2. كفاءة اتخاذ القرار (Decision-Making Efficiency):

وتتمثل في قدرة الإدارات العليا والوسطى على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة استنادًا إلى معلومات موثوقة ناتجة عن نظم مؤتمتة ومتكاملة (Marr, 2021).

3. كفاءة جودة الخدمات (Service Quality Efficiency):

وتعكس مدى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، سواء كانوا طلابًا أو أعضاء هيئة تدريس أو موظفين، ومدى رضاهم عنها (Alshammari, 2022).

4. الكفاءة الاستراتيجية (Strategic Efficiency):

وتشير إلى قدرة المؤسسة على توجيه مواردها البشرية والمالية نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وضمان الاستدامة المؤسسية في ظل التحولات التقنية المتسارعة (Kaplan & Norton, 2019).

5. كفاءة الابتكار والتعلم المؤسسي (Innovation and Learning Efficiency):

وتتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتوليد المعرفة الجديدة وتطبيقها في تحسين الأداء المؤسسي (Drucker, 2019).

إن هذه الأبعاد مجتمعة تمثل الإطار العام لتقييم الأداء المؤسسي في الجامعات، ويُنظر إليها على أنها نتاج مباشر لتطبيق ممارسات الإدارة الحديثة، وعلى رأسها أتمتة العمليات الإدارية التي تعزز سرعة وكفاءة الأداء وجودة الخدمة، مما ينعكس إيجابًا على صورة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

3. العلاقة بين أتمتة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن أتمتة العمليات الإدارية تُعد من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي، إذ تسهم في تبسيط الإجراءات، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار (Davenport, 2020). وعند تطبيق الأتمتة في مؤسسات التعليم العالي، يصبح بالإمكان تحسين الكفاءة التشغيلية للعمليات الإدارية مثل تسجيل الطلاب، متابعة الموارد البشرية، إدارة الشؤون المالية، والتقارير الأكاديمية، ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة (AI-) (Mamary et al., 2021).

آليات تأثير الأتمتة على الأداء المؤسسي

(1) تحسين الكفاءة التشغيلية:

تعمل الأتمتة على تقليل الوقت المستغرق في إنجاز الإجراءات الروتينية وزيادة إنتاجية الموارد البشرية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على سرعة المعاملات ودقتها (Taroun & Yang, 2020).

(2) تعزيز جودة اتخاذ القرار:

توفر أنظمة الأتمتة البيانات الدقيقة وفي الوقت المناسب، ما يساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات موثوقة، ويقلل من الاعتماد على الحدس الشخصي (Marr, 2021).

(3) زيادة رضا المستفيدين:

تسهم الأتمتة في تحسين تجربة المستفيدين من خلال تقليل الأخطاء، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، وتسريع الاستجابة للطلبات، مما يعزز الثقة في المؤسسة (Alenezi, 2022).

(4) تحقيق التوافق الاستراتيجي:

من خلال ربط الأتمتة بأهداف المؤسسة، يمكن توجيه الموارد بشكل أفضل لتحقيق الأهداف الطويلة المدى، مثل تحسين الأداء المالي وتعزيز الابتكار المؤسسي (Kaplan & Norton, 2019).

(5) دعم ثقافة التحسين المستمر:

تعمل الأتمتة على توفير مؤشرات أداء دقيقة تساعد على تقييم العمليات بشكل دوري، وتحديد نقاط الضعف والفرص، مما يدعم سياسات التحسين المستمر (Drucker, 2019). تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التعليمية التي تعتمد على أتمتة العمليات الإدارية بشكل فعال تحقق مستويات أعلى من كفاءة الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التقليدية، حيث يمكن ملاحظة التحسين في الأداء التشغيلي، جودة القرارات، ورضا المستفيدين على حد سواء (Alshammari, 2022). كما أن التكامل بين الأتمتة والموارد البشرية الماهرة والبنية التحتية التقنية يعزز من فعالية الأداء ويحقق توازناً بين الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية للجامعة أو المؤسسة التعليمية.

4. النظريات والنماذج المفسرة للعلاقة بين الأتمتة وكفاءة الأداء المؤسسي

تستند العلاقة بين أتمتة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي إلى عدد من النظريات والنماذج الإدارية التي توفر إطاراً لفهم كيفية تأثير التكنولوجيا على الأداء التنظيمي. ومن أبرز هذه النظريات:

1. نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

تقترح هذه النظرية أن قبول الأفراد للتكنولوجيا يتأثر بمستوى إدراكهم لفوائدها وسهولة استخدامها (Davis, 1989). وبناءً على ذلك، فإن تطبيق الأتمتة في المؤسسات يتطلب أن يعتقد الموظفون بأن الأنظمة الآلية تسهل عملهم وتزيد من إنتاجيتهم. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن تطبيق الأتمتة مع تدريب كافٍ ودعم تنظيمي يعزز من رضا الموظفين ويزيد من فعالية الأداء المؤسسي (Venkatesh & Bala, 2021).

2. نظرية الأنظمة الاجتماعية-التقنية (Socio-Technical Systems Theory)

تركز هذه النظرية على التوازن بين العنصر البشري والتقني في أي عملية إدارية (Trist & Bamforth, 1951). فنجاح الأتمتة لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل على تفاعلها مع الثقافة التنظيمية، هيكل العمل، والمهارات البشرية. يشير هذا النموذج إلى أن الأداء المؤسسي يتحسن عندما تتكامل الأنظمة التقنية مع القدرات البشرية وتدعمها، وليس عندما تُفرض بشكل أحادي الجانب.

3. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)

توضح هذه النظرية أن الموارد التقنية والبشرية الفريدة تمثل ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Barney, 1991). من منظور RBV، الأتمتة تعتبر مورداً استراتيجياً يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي إذا تم استغلاله بالشكل الأمثل، خصوصاً في الجامعات التي تعتمد على المعارف والعمليات المعقدة.

4. نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC)

وفقاً لهذا النموذج، يتم تقييم الأداء المؤسسي عبر أربعة أبعاد رئيسية: العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والابتكار، والمالية (Kaplan & Norton, 2019). وتتيح الأتمتة تتبع الأداء في هذه الأبعاد بشكل دقيق، مما يمكن المؤسسات من قياس الأثر الفعلي للتحسينات التشغيلية والإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات موثوقة.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث الذي تم إتباعه، وتحديد مجتمع البحث الذي اشتقت منه العينة، وكيف تم اختيار هذه العينة وخصائصها وفق متغيرات البحث، وكذلك أداة البحث المستخدمة وطرق إعدادها، وتصميمها واختبار صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها، وفيما يلي عرضاً لتلك الإجراءات والخطوات:

منهجية البحث:

نظراً لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى قياس أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، فإن هذا البحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ويُستخدم هذا المنهج عندما يسعى الباحث إلى وصف الظاهرة كما هي موجودة فعلاً وجمع البيانات عنها وتحليلها لاستخلاص النتائج العلمية التي يمكن تعميمها. وتُعدّ هذه الدراسة كمية (Quantitative Study) لأنها تعتمد على البيانات الرقمية التي تُجمع من خلال أداة الاستبانة وتحلل إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية، لاستخلاص أثر المتغير المستقل (أتمتة العمليات الإدارية) على المتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي).

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات. حيث تعتبر هذه الأداة فعّالة في جمع بيانات كمية مباشرة من عينة كبيرة من الأفراد ذوي العلاقة بموضوع الدراسة "(عبيدات وآخرون، 2005، 121).

لبناء أداة البحث (الاستبانة)، قام الباحث بالخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والاستفادة منهما في بناء الاستبانة وصياغة الفقرات.
2. تحديد مجموعة من المتغيرات التي لجأت إليها الدراسات السابقة واعتماداً على النتائج التي تم التوصل إليها.

3. استشارة عدداً من ذوي الخبرة والمختصين من أساتذة الكليات في نفس المجال للاستفادة من خبراتهم في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها لتحديد المحاور الرئيسية للاستبانة والفقرات التي تقع تحت كل محور.

وأصبحت أداة البحث (الاستبانة) تحتوي على جزئين، هما:

الجزء الأول: يتكون من مجموعة من الخصائص الديموغرافية لعينة البحث، متغير: (الجنس، العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المنشأة الصحية).

الجزء الثاني: يتكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات البحث من خلال فقراتها، والتي تهدف إلى معرفة أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية. وتكون من عدة أجزاء كالتالي:

- مستوى أتمتة العمليات الإدارية: يقيس درجة تطبيق الأتمتة في الجامعات السعودية الحكومية في ثلاثة أبعاد رئيسية (البعد التقني، البعد التنظيمي، البعد البشري).
- أثر أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي، ويتناول أثر الأتمتة على الأداء المؤسسي من ثلاثة جوانب رئيسية (الكفاءة التشغيلية، جودة القرارات الإدارية، رضا المستفيدين).

صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة العامة وتقنية المعلومات للتحقق من ملاءمتها لأهداف البحث.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل الفاكرونباخ من خلال الحزمة الإحصائية SPSS كالتالي:

بلغ الثبات للمحور الأول (98%). وهي نسبة عالية جداً، وبلغ الثبات للمحور الثاني (97%). وهي نسبة عالية جداً وبلغ الثبات للمحور الثالث (98%). وهي نسبة عالية جداً، بينما بلغ الثبات للمحور الرابع والخامس والسادس (97%) وهي نسبة عالية جداً.

بينما بلغ الثبات لا جمالي المحاور (98%). وهي نسبة عالية جداً.

والجدول رقم (1) التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1) معامل ثبات الاتساق الداخلي للمحاور حسب معامل (الفكرونباخ)

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (الفكرونباخ)	النسبة المئوية للثبات %
أتمتة العمليات الإدارية				
1	الأول	6	0.977	98%
2	الثاني	6	0.973	97%
3	الثالث	6	0.976	98%
1	الأول	6	0.970	97%
2	الثاني	6	0.970	97%
3	الثالث	6	0.970	97%
اجمالي الكلي		36	0.977	98%

وقد تم بناء الفقرات استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة (Alenezi, 2021؛ الشمري، 2022؛ Davenport, 2013) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة). لقياس استجابات المبحوثين، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة الكترونياً باستخدام نماذج جوجل Google form وتم إرسال رابط الاستبانة لأفراد عينة الدراسة عبر تطبيق التواصل الاجتماعي واتساب ومن ثم تم جمع إجابات المبحوثين وتحليلها احصائياً.

بخصوص الجانب النظري من هذا البحث اعتمد الباحث على مراجع متنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات، مواقع الأنترنت للحصول على مختلف المعلومات التي تخص الموضوع.

مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع البحث بأنه: "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكوّنون موضوع مشكلة الدراسة" (عبيدات وآخرون، 2005، 109).

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات السعودية الحكومية (من إداريين وأعضاء هيئة تدريس يشغلون مناصب إدارية)، كونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيقات الأتمتة الإدارية وتأثيرها في كفاءة الأداء المؤسسي. وقد تم اختيار الجامعات الحكومية بوصفها مجال التطبيق، نظراً لما تشهده من تطور ملحوظ في مجال التحول الرقمي ضمن مبادرات رؤية المملكة 2030.

عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، والعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليه الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه، وهي الجزء الذي يستخدم في الحكم على الكل" (عبد المؤمن، 2008، 184).

وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في الإدارات المختلفة في مجموعة من الجامعات السعودية الحكومية (جامعة الملك سعود، جامعة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك خالد، جامعة الحدود الشمالية). وقد راعا الباحث عند اختيار الجامعات أن تكون بمستويات متفاوتة وفق الترتيب العالمي، فنجد أن جامعة الملك سعود تعتبر من الجامعات ذات الترتيب العالي، كما أن جامعة الحدود الشمالية يقع ترتيبها بين الجامعات ذات الترتيب الأدنى، مع مراعاة التوزيعات الجغرافية (الوسطى، الغربية، الشرقية، الجنوبية) لضمان تمثيل عادل للجامعات. بهذا فإن هذه الجامعات تمثل جميع الجامعات الحكومية في المملكة بمختلف مستوياتها.

وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (61) فرداً من مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية المعنية بتطبيق أتمتة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي العاملين في تلك الجامعات.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي.
- الحدود المكانية: الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الأكاديمي (2025-2026).
- الحدود البشرية: الموظفون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعات السعودية.

متغيرات الدراسة

تتمحور الدراسة حول قياس أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل: أتمتة العمليات الإدارية (بأبعادها: البعد التقني، البعد التنظيمي، البعد البشري).
- المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة القرارات الإدارية، رضا المستفيدين).

أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، قام الباحث بتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Statistical SSPS Package for the Social Sciences) لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات. وتشمل الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية لوصف توزيع العينة وفق المتغيرات المستقلة الثانوية.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف توزيع استجابات افراد عينة البحث حول فقرات الاداة.
- اختبار تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) وذلك لمعرفة الفروق بين استجابات مفردات عينة البحث بالنسبة لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي التي أسفرت عنه الدراسة الميدانية، ومناقشتها وتفسيرها، وتم ترتيبها وفقاً لترتيب أهداف البحث، كما يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير أهم النتائج التي خرج بها البحث، وذلك في إطار تحقيق أهداف البحث.

1.4. تحليل البيانات

اتبع الباحث في عرض النتائج الخطوات الآتية:

- تبويب البيانات في جداول مرتبة تبعاً لأسئلة البحث ومحاوره.
 - استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
 - ترتيب فقرات محاور البحث ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة.
- وبغرض تسهيل قراءة البيانات الإحصائية الوصفية قراءة لفظية وفق بدائل سلم الإجابة المستخدمة، فقد تم تحديد معيار (محكاً) لكل فقرة؛ حيث قسمت فيه المتوسطات إلى خمس فئات وفقاً للمقياس الخماسي، وحدد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة كما هو موضح في الجدول (2) الآتي:

جدول رقم (2) المعيار للحكم على النتائج

المدى	بدائل الاستبيان	المستوى	مدى النسبة المئوية
5-4.20	موافق بشدة	عالي جداً	100% - 84%
4.19 - 3.40	موافق	عالي	83.80% - 68%
3.39 - 2.60	محايد	متوسط	67.80% - 52%
2.59 - 1.80	غير موافق	منخفض	51.80% - 36%
1.79 - 1	غير موافق بشدة	منخفض جداً	35.80% - 20%

اولاً: خصائص مجتمع الدراسة

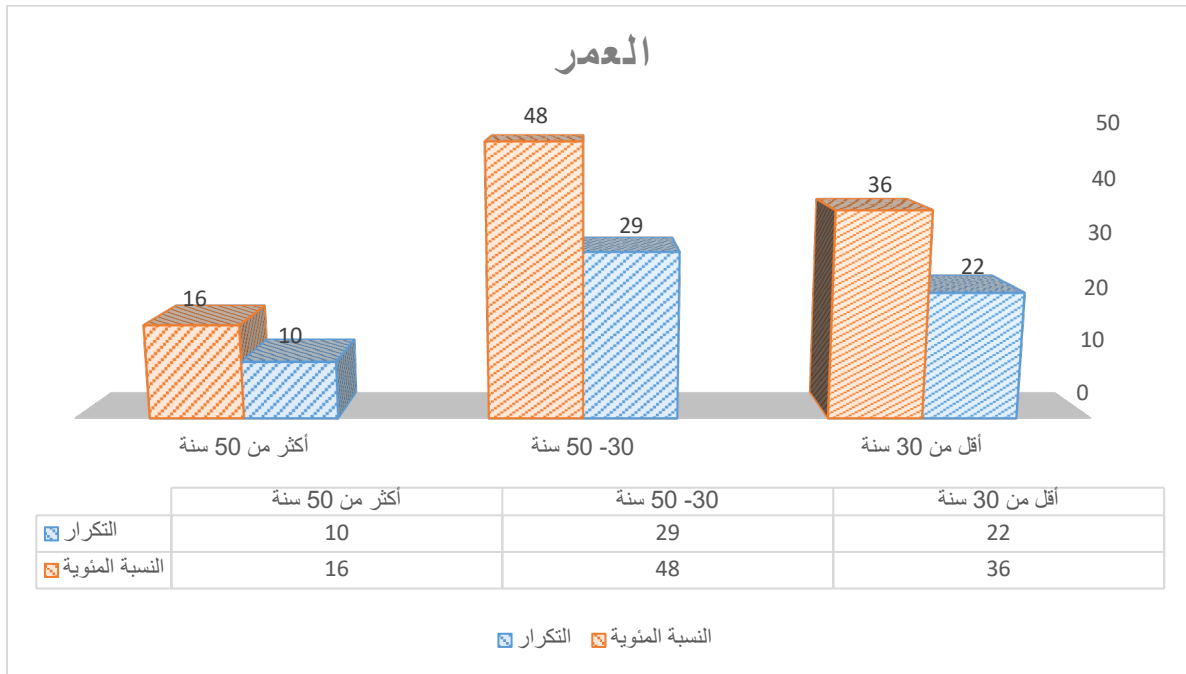
فيما يلي عرض لنتائج مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الديموغرافية:

(1) العمر:

جدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	22	36
30-50 سنة	29	48
أكثر من 50 سنة	10	16
Total	61	100

الجدول (3) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير العمر حيث بلغت أعلى نسبة الفئة العمرية الذين اعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 36% بينما بلغت نسبة من اعمارهم تتراوح بين من 30الى50 سنة بنسبة 48% بينما بلغت نسبة من اعمارهم تتراوح اكثر من 50 سنة بنسبة 16%



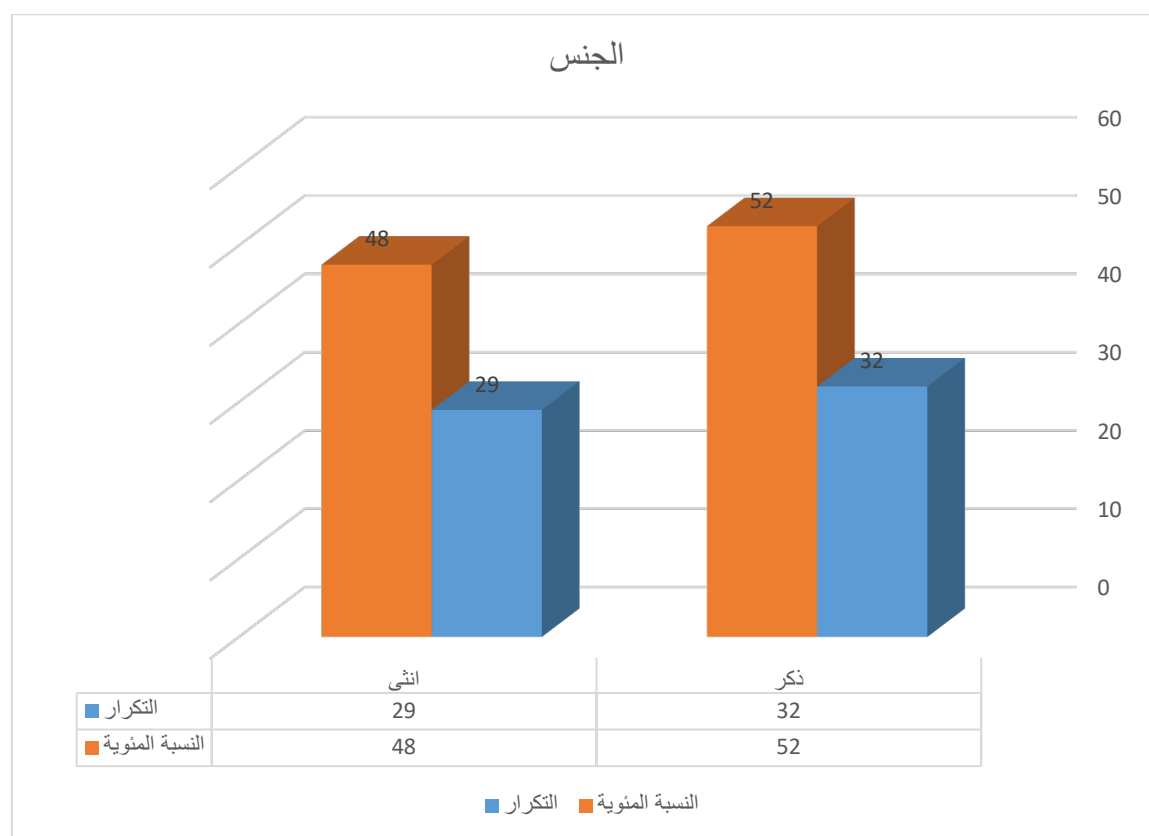
شكل رقم (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير العمر

(2) الجنس:

جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	52
انثى	29	48
Total	61	100

يتضح من الجدول والشكل رقم (4) الذي يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير الجنس حيث بلغت نسبة الذكور 52% وهي اعلى نسبة بينما بلغت نسبة الاناث 48 % وهي اقل نسبة.



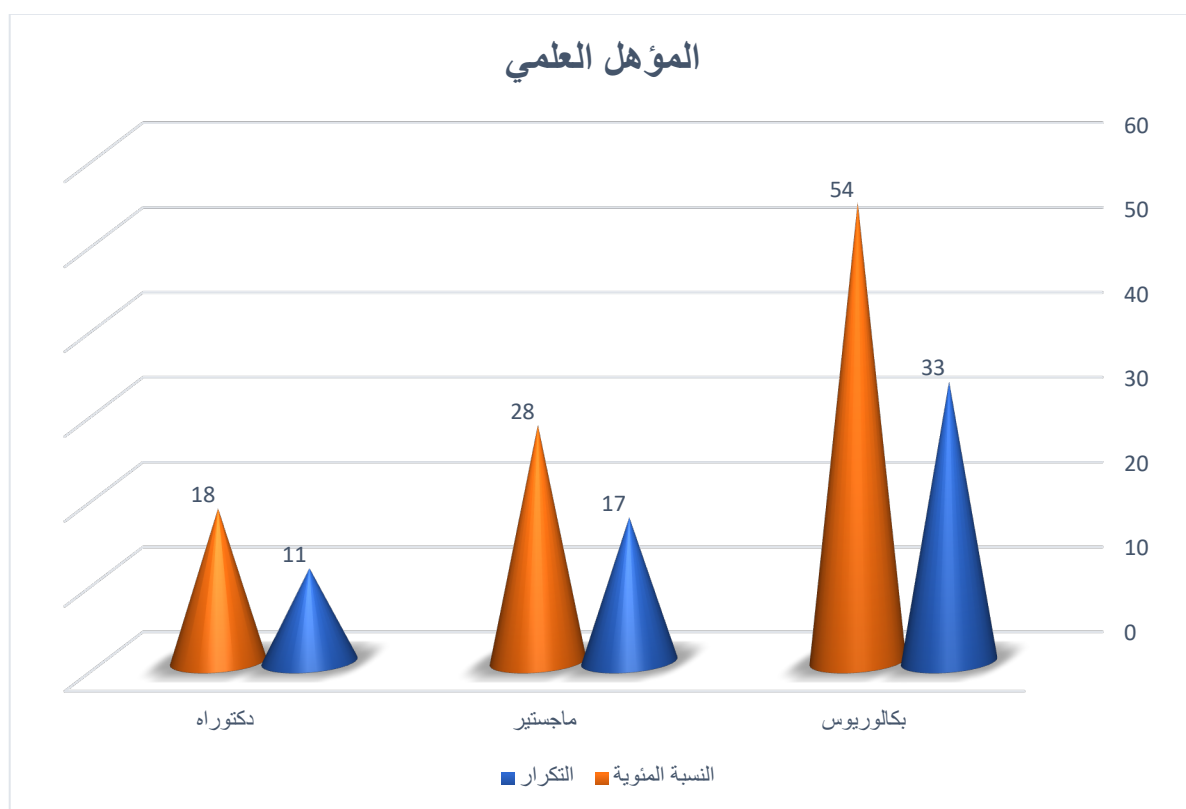
شكل رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير الجنس

(3) المؤهل العلمي

جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	33	54
ماجستير	17	28
دكتوراه	11	18
Total	61	100

الجدول رقم (5) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير المؤهل حيث بلغت اعلى نسبة مؤهل بكالوريوس بنسبة 54% تليها مؤهل ماجستير بنسبة 28% بينما بلغت مؤهل دكتوراه نسبة 18% .



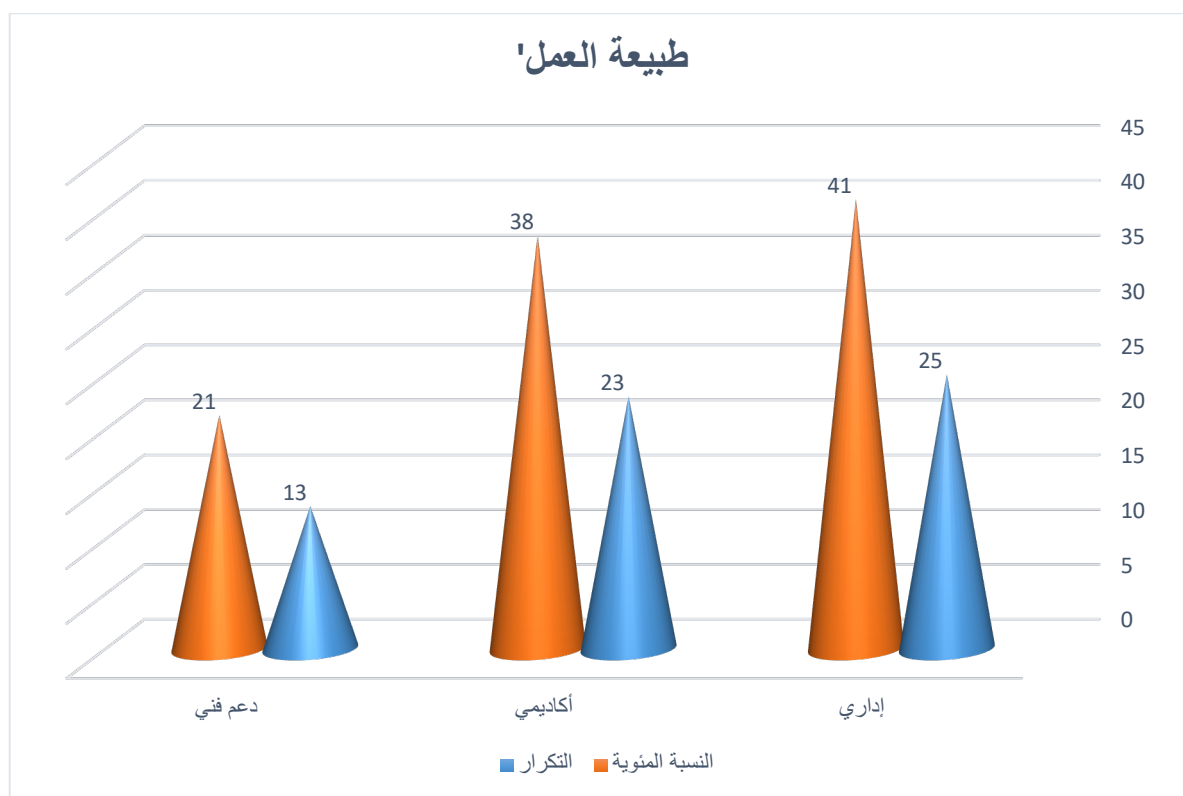
شكل رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي

4) طبيعة العمل

جدول رقم (6) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	25	41
أكاديمي	23	38
دعم فني	13	21
Total	61	100

الجدول رقم (6) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (المستوى الوظيفي) حيث بلغت اعلى نسبة إداري بنسبة 41% تليها نسبة أكاديمي بنسبة 38% بينما بلغت نسبة دعم فني 21% دعم هي اقل نسبة.



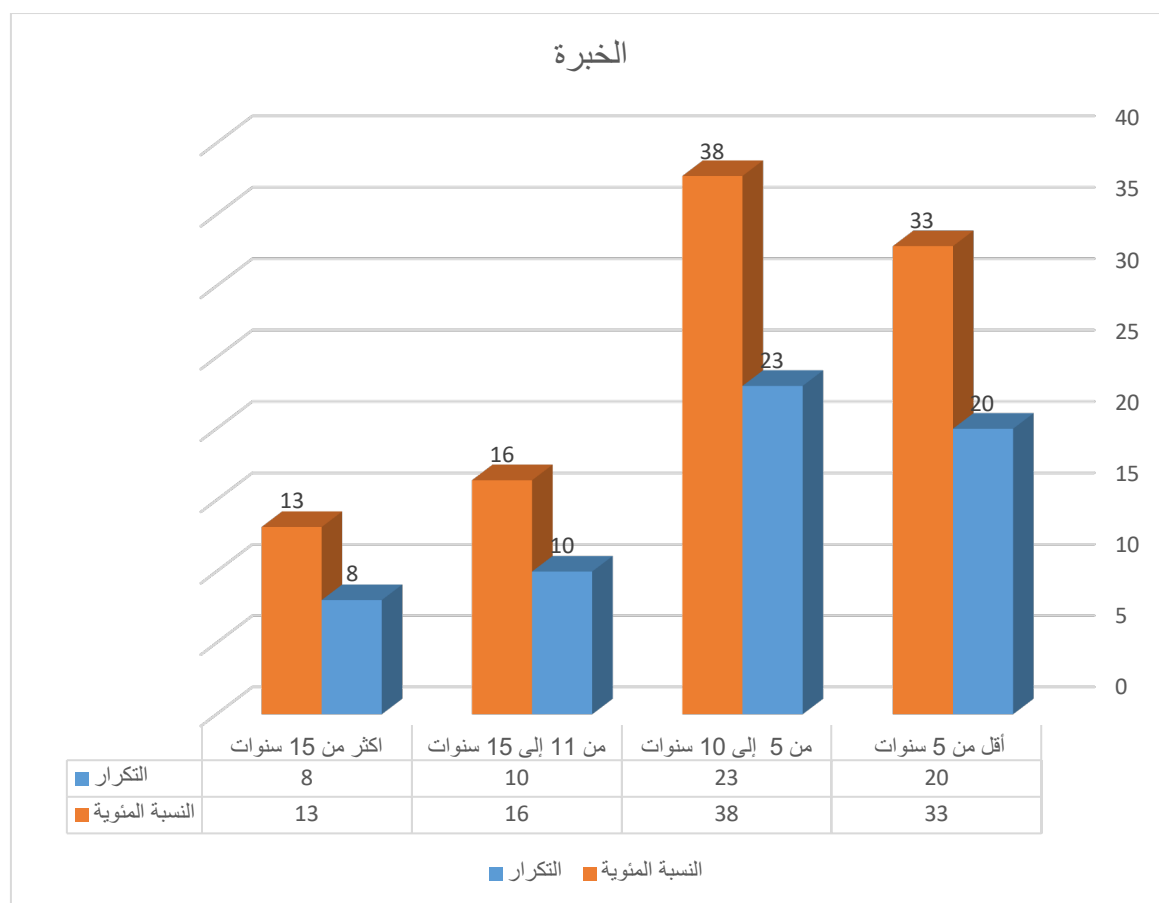
شكل رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير نوع الوظيفة

(5) الخبرة العملية

جدول رقم (7) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	33
من 5-10 سنوات	23	38
من 11-15 سنة	10	16
أكثر من 15 سنة	8	13
Total	61	100

الجدول رقم (7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة حيث بلغت أعلى نسبة (38%) للذين سنوات خبرتهم (من 5-10 سنوات) بينما بلغت نسبة 33% للذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ونسبة 16% للذين سنوات خبرتهم (من 11-15 سنة) ونسبة 13% للذين سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنة) وهي أقل نسبة.



شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغير سنوات الخبرة العملية

ثانياً: عرض نتائج الدراسة

1) إجابة السؤال الأول: ما مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟ وقد تناول الباحث مستوى أتمتة العمليات في ثلاثة أبعاد (محاور) رئيسية (البعد التقني، البعد التنظيمي، البعد البشري) كما يلي:

المحور الأول: البعد التقني

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية (البعد التقني) في مؤسسات التعليم العالي السعودية

المحور الأول: البعد التقني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى المعرفة
تعتمد الجامعة على أنظمة رقمية متكاملة لإدارة العمليات الإدارية	3.92	1.406	78.4%	5	عالي
توجد درجة عالية من تكامل الأنظمة الإلكترونية بين الإدارات المختلفة	3.97	1.341	79.4%	3	عالي
تساهم الأنظمة الآلية في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي	4.25	1.22	85%	1	عالي جداً
يتم تحديث الأنظمة الإدارية الرقمية بشكل دوري لضمان الكفاءة	3.98	1.271	80%	2	عالي
تتوفر بنية تحتية تقنية تدعم استمرارية العمل دون انقطاع	3.90	1.35	78%	6	عالي
يتم استخدام أدوات تحليل البيانات لدعم الإجراءات الإدارية	3.93	1.34	79%	4	عالي
المحور ككل	3.99	1.112	80%		عالي

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الأول بلغ قيمته (3.99)، وبانحراف معياري (1.112) ونسبة مئوية (80%) وهو ما يقابل مستوى عالي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات المحور الأول: (مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي السعودية) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تساهم الأنظمة الآلية في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (1.22) ونسبة مئوية (85%) وهو ما يقابل مستوى عالي جداً، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يتم تحديث الأنظمة الإدارية الرقمية بشكل دوري لضمان الكفاءة) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.271) ونسبة مئوية (80%) وهو ما يقابل مستوى عالي. فيما جاءت المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تتوفر بنية تحتية تقنية تدعم استمرارية العمل دون انقطاع) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.35) ونسبة مئوية (78%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

المحور الثاني: البعد التنظيمي

لعرض نتائج المحور تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كما

هي في الجدول

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية (البعد التنظيمي) في مؤسسات التعليم العالي السعودية

المحور الثاني: البعد التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى المعرفة
تم إعادة تصميم الإجراءات الإدارية لتتلاءم مع متطلبات الأتمتة	3.90	1.363	78%	6	عالي
تتميز العمليات الإدارية بالوضوح بعد تطبيق الأتمتة	3.93	1.328	79%	5	عالي
تسهل الأتمتة في تقليل التعقيد في الإجراءات الإدارية	3.95	1.359	79%	3	عالي
توجد سياسات واضحة تحكم استخدام الأنظمة الآلية	3.97	1.291	79%	2	عالي
يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات إلكترونياً بشكل منظم	3.95	1.396	79%	4	عالي
تدعم الإدارة العليا مبادرات الأتمتة بشكل فعال	4.03	1.329	81%	1	عالي
المحور ككل	3.96	1.14	79%		عالي

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثاني بلغ قيمته (3.96)، وبانحراف معياري (1.14) وبنسبة مئوية (79%) وهو ما يقابل مستوى عالي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول فقرات المحور الثاني: (مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي السعودية) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تدعم الإدارة العليا مبادرات الأتمتة بشكل فعال) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.329) وبنسبة مئوية (81%) وهو ما يقابل مستوى عالي، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (توجد سياسات واضحة تحكم استخدام الأنظمة الآلية) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.291) وبنسبة مئوية (79%) وهو ما يقابل مستوى عالي. فيما جاء المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تم إعادة تصميم الإجراءات الإدارية لتتلاءم مع متطلبات الأتمتة) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.363) وبنسبة مئوية (78%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

المحور الثالث: البعد البشري

لعرض نتائج المحور تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كما هي في الجدول

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية (البعد البشري) في مؤسسات التعليم العالي السعودية

المحور الثالث: البعد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى المعرفة
يتلقى العاملون تدريباً كافياً على استخدام الأنظمة الآلية	3.72	1.331	74%	6	عالي
يمتلك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة	3.85	1.388	77%	3	عالي
تسهم الأتمتة في تخفيف الأعباء الروتينية عن العاملين	3.84	1.451	77%	4	عالي
توجد ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي	3.87	1.431	77%	1	عالي
يتم إشراك الموظفين في تطوير وتحسين الأنظمة الإلكترونية	3.77	1.383	75%	5	عالي
تقل مقاومة التغيير لدى العاملين عند تطبيق الأتمتة	3.87	1.297	77%	2	عالي
المحور ككل	3.82	1.202	76%		عالي

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثالث بلغ قيمته (3.82)، وبانحراف معياري (1.202) ونسبة مئوية (76%) وهو ما يقابل مستوى عالي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول فقرات المحور الثالث: (توجد ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يسهم التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.431) ونسبة مئوية (77%) وهو ما يقابل مستوى عالي، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تقل مقاومة التغيير لدى العاملين عند تطبيق الأتمتة) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.202) ونسبة مئوية (76%) وهو ما يقابل مستوى عالي. فيما جاء المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يتم إشراك الموظفين في تطوير وتحسين الأنظمة الإلكترونية) بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.383) ونسبة مئوية (75%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

(2) إجابة السؤال الثاني: ما أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

وقد تناول الباحث أثر اتمتة العمليات على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي السعودية من ثلاثة جوانب رئيسية (الكفاءة التشغيلية، جودة القرارات الإدارية، رضا المستفيدين) كما يلي:

المحور الاول: أثر اتمتة العمليات على الكفاءة التشغيلية

للإجابة على المحور الأول استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات افراد العينة، كما يلي:

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية) في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

المحور الاول: أثر اتمتة العمليات على الكفاءة التشغيلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى المعرفة
أدت الأتمتة إلى تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات	4.16	1.319	83%	1	عالي
انخفضت معدلات الأخطاء الإدارية بعد تطبيق الأتمتة	4.08	1.242	82%	2	عالي
تحسنت إنتاجية العمل نتيجة استخدام الأنظمة الآلية	4.03	1.303	81%	4	عالي
أصبحت إجراءات العمل أكثر سرعة وانسيابية	4.07	1.289	81%	3	عالي
ساعدت الأتمتة في تقليل التكاليف التشغيلية	3.87	1.431	77%	6	عالي
تحسن مستوى الالتزام بالمواعيد الإدارية	3.92	1.382	78%	5	عالي
المحور ككل	4.022	1.156	80%		عالي

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الرابع بلغ قيمته (4.022)، وبانحراف معياري (1.156) ونسبة مئوية (80%) وهو ما يقابل مستوى عالي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول فقرات المحور الرابع: (أدت الأتمتة إلى تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تسهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين كفاءة العمليات) بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (1.319) ونسبة مئوية (83%) وهو ما يقابل مستوى عالي، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (انخفضت معدلات الأخطاء الإدارية بعد تطبيق الأتمتة) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.242) ونسبة مئوية (82%) وهو ما يقابل مستوى عالي فيما جاء المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (ساعدت الأتمتة في تقليل التكاليف التشغيلية) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.431) ونسبة مئوية (77%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

المحور الثاني: أثر اتمتة العمليات على جودة القرارات الإدارية

للإجابة على المحور الثاني استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات افراد العينة حول، كما يلي:

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي (جودة القرارات الإدارية) في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

المحور الثاني: أثر اتمتة العمليات على جودة القرارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى المعرفة
توفر الأنظمة الآلية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار	4.08	1.282	82%	1	عالي
أصبحت القرارات الإدارية تعتمد على تقارير إلكترونية موثوقة	3.9	1.338	78%	6	عالي
تسهم الأتمتة في سرعة الحصول على المعلومات اللازمة للقرار	4	1.366	80%	4	عالي
تحسن مستوى الشفافية في عرض البيانات الإدارية	4.02	1.297	80%	3	عالي
تسهم الأنظمة الرقمية في متابعة تنفيذ القرارات بفعالية	4.03	1.329	81%	2	عالي
يتم استخدام مؤشرات أداء إلكترونية لتقييم النتائج	3.92	1.345	78%	5	عالي
المحور ككل	4.08	1.282	82%		عالي

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثاني بلغ قيمته (4.08)، وبانحراف معياري (1.282) ونسبة مئوية (82%) وهو ما يقابل مستوى عالي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول فقرات المحور الرابع: (توفر الأنظمة الآلية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تسهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين كفاءة العمليات) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.282) ونسبة مئوية (82%) وهو ما يقابل مستوى عالي، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تسهم الأنظمة الرقمية في متابعة تنفيذ القرارات بفعالية) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.329) ونسبة مئوية (81%) وهو ما يقابل مستوى عالي فيما جاء المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (أصبحت القرارات الإدارية تعتمد على تقارير إلكترونية موثوقة) بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (1.338) ونسبة مئوية (78%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

المحور الثالث: أثر اتمتة العمليات على رضا المستفيدين

للإجابة على المحور الثالث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات افراد العينة حول، كما يلي:

جدول رقم (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول ما أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي (رضا المستفيدين) في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

المحور الثالث: أثر اتمتة العمليات على رضا المستفيدين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى المعرفة
تحسن مستوى رضا الطلاب عن الخدمات الإدارية الإلكترونية	3.93	1.365	79%	5	عالي
أصبح الوصول إلى الخدمات الإدارية أكثر سهولة	4.08	1.295	82%	1	عالي
انخفضت الشكاوى المتعلقة بالإجراءات الإدارية	3.97	1.329	79%	4	عالي
تسهم الأتمتة في تحسين تجربة المستفيدين	4.05	1.322	81%	2	عالي
يثق المستفيدون في دقة المعاملات الإلكترونية	3.92	1.394	78%	6	عالي
تعزز الأتمتة صورة الجامعة كمؤسسة حديثة ومتطورة	4.00	1.317	80%	3	عالي
المحور ككل	3.99	1.117	80%		عالي

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثالث بلغ قيمته (3.99)، وبانحراف معياري (1.117) ونسبة مئوية (80%) وهو ما يقابل مستوى عالي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول فقرات المحور الثالث، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (توفر الأنظمة الآلية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.295) ونسبة مئوية (82%) وهو ما يقابل مستوى عالي، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تسهم الأتمتة في تحسين تجربة المستفيدين) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.322) ونسبة مئوية (81%) وهو ما يقابل مستوى عالي فيما جاء المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يثق المستفيدون في دقة المعاملات الإلكترونية) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.394) ونسبة مئوية (78%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

3) إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(P. value \leq 0.05)$ لدى أفراد عينة الدراسة حول أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي)؟

أولاً: متغير العمر

جدول رقم (14) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور حول أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى لمتغير: العمر

المتغير	المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
العمر	الأول	بين المجموعات	2	0.55	0.215	0.807	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.269			
		Total	60	74.14			
	الثاني	بين المجموعات	2	0.082	0.031	0.970	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.339			
		Total	60	77.772			
	الثالث	بين المجموعات	2	0.150	0.050	0.951	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.492			
		Total	60	86.683			
	الرابع	بين المجموعات	2	1.017	0.372	0.691	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.366			
		Total	60	80.249			
	الخامس	بين المجموعات	2	0.822	0.299	0.742	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.373			
		Total	60	80.468			
	السادس	بين المجموعات	2	0.409	0.159	0.853	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.284			
		Total	60	74.857			
	اجمالي المحاور	بين المجموعات	2	0.505	0.188	0.836	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.354			
		Total	60	79.028			

يتضح من الجدول رقم (14) انه لا يوجد فروق دالة احصائياً بين أفراد عينة البحث في تقديرهم أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى لمتغير: العمر عند مستوى دلالة $(P.value \leq 0.05)$.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (15) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى لمتغير: المؤهل العلمي

المتغير	المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
المؤهل العلمي	الأول	بين المجموعات	2	0.967	0.383	0.683	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.262			
		Total	60	74.135			
	الثاني	بين المجموعات	2	0.993	0.375	0.689	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.324			
		Total	60	77.772			
	الثالث	بين المجموعات	2	1.090	0.369	0.693	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.476			
		Total	60	86.683			
	الرابع	بين المجموعات	2	0.253	0.092	0.913	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.379			
		Total	60	80.249			
	الخامس	بين المجموعات	2	1.084	0.396	0.675	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.369			
		Total	60	80.468			
	السادس	بين المجموعات	2	1.143	0.450	0.640	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.271			
		Total	60	74.857			
	اجمالي المحاور	بين المجموعات	2	0.922	0.344	0.855	غير دالة
		داخل المجموعات	58	1.347			
		Total	60	79.027			

يتضح من الجدول رقم (15) انه لا يوجد فروق دالة احصائياً بين أفراد عينة البحث في تقديرهم أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى لمتغير: المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(P.value \leq 0.05)$.

ثالثاً: متغير الخبرة العملية

جدول رقم (16) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم ل أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى لمتغير: الخبرة العملية

المتغير	المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
الخبرة العملية	الأول	بين المجموعات	3	0.207	0.161	0.922	غير دالة
		داخل المجموعات	57	1.290			
		Total	60	74.135			
	الثاني	بين المجموعات	3	0.284	.0210	0.889	غير دالة
		داخل المجموعات	57	1.349			
		Total	60	77.772			
	الثالث	بين المجموعات	3	1.416	0.979	0.409	غير دالة
		داخل المجموعات	57	1.446			
		Total	60	86.683			
	الرابع	بين المجموعات	3	0.338	0.243	0.866	غير دالة
		داخل المجموعات	57	1.390			
		Total	60	80.249			
	الخامس	بين المجموعات	3	0.456	0.456	0.456	غير دالة
		داخل المجموعات	57	1.388			
		Total	60	80.468			
	السادس	بين المجموعات	3	0.185	0.142	0.934	غير دالة
		داخل المجموعات	57	1.304			
		Total	60	74.857			
	اجمالي المحاور	بين المجموعات	3	0.377	0.365	0.746	غير دالة
		داخل المجموعات	57	1.361			
		Total	60	78.717			

يتضح من الجدول رقم (16) انه لا يوجد فروق دالة احصائياً بين أفراد عينة البحث في تقديرهم أثر اتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي تعزى لمتغير: الخبرة العملية عند مستوى دلالة $(P.value \leq 0.05)$.

2.4. مناقشة النتائج

تناولت الدراسة تطبيق أتمتة العمليات الإدارية في قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية واثرها على كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، وارتباطها بمبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030.

بلغ حجم عينة الدراسة (61) مشاركاً من العاملين في الجامعات السعودية، وشملت العينة موظفين إداريين وأكاديميين ودعماً فنياً. وأظهرت البيانات الديموغرافية أن نسبة الذكور بلغت 52% مقابل 48% من الإناث، كما أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً كانت من 30 إلى 50 سنة بنسبة 48%، تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 36%. أما من حيث المؤهل العلمي فقد شكل حملة البكالوريوس نسبة 54%، تلاهم حملة الماجستير بنسبة 28% ثم الدكتوراه بنسبة 18%.

كما بينت نتائج توزيع العينة وفق طبيعة العمل أن نسبة الإداريين بلغت 41%، والأكاديميين 38%، بينما بلغ الدعم الفني 21%. أما من حيث الخبرة العملية فقد كانت النسبة الأكبر لمن لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 38%، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية كافية تمكنهم من تقييم أثر الأتمتة الإدارية على الأداء المؤسسي بصورة موضوعية.

وتُعد هذه الخصائص الديموغرافية مؤشراً على تنوع العينة من حيث الخبرة والتخصصات الوظيفية، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويتيح تمثيلاً مناسباً لواقع الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

1) مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الأتمتة (3.99) بانحراف معياري (1.112) ونسبة مئوية (80%)، وهو ما يعكس انتشاراً ملحوظاً لتطبيقات التحول الرقمي في العمليات الإدارية داخل الجامعات السعودية.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية للأتمتة الإدارية، تبين أن البعد التقني سجل متوسطاً حسابياً بلغ (3.99) بنسبة 80%، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بدور الأنظمة الآلية في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.25) بانحراف معياري (1.22)، مما يشير إلى إدراك العاملين للدور المهم الذي تلعبه الأنظمة الرقمية في تحسين دقة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التطور الكبير الذي تشهده الجامعات السعودية في مجال التحول الرقمي، حيث تبنت العديد من المؤسسات التعليمية أنظمة إلكترونية متقدمة لإدارة الموارد البشرية والوثائق والخدمات الطلابية، الأمر الذي أدى إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Davenport and Kirby 2016) التي أشارت إلى أن أتمتة العمليات الإدارية تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وتقليل الأخطاء التشغيلية الناتجة عن التدخل البشري. كما تتوافق مع نتائج دراسة (Alenezi 2021) التي أكدت أن تطبيق الأنظمة الرقمية في المؤسسات الحكومية يعزز من كفاءة الإجراءات الإدارية ويرفع مستوى دقة العمليات المؤسسية.

أما فيما يتعلق بالبعد التنظيمي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.96) بنسبة 79%، حيث جاءت الفقرة الخاصة بدعم الإدارة العليا لمبادرات الأتمتة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (1.329)، وهو ما يعكس الدور المحوري للقيادة التنظيمية في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تبني الإدارة العليا للتحول الرقمي يمثل أحد العوامل الحاسمة في نجاح برامج الأتمتة المؤسسية، إذ يسهم الدعم القيادي في توفير الموارد التقنية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأنظمة الإلكترونية وتطويرها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Westerman et al. 2014) في دراستهم حول التحول الرقمي، حيث أكدوا أن القيادة الرقمية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح مبادرات الأتمتة داخل المؤسسات.

أما البعد البشري فقد سجل متوسطاً حسابياً بلغ (3.82) بنسبة 76%، وهو أيضاً مستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (1.431).

وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في مؤسسات التعليم العالي يمتلكون مستوى جيداً من القبول تجاه التحول الرقمي، وأن الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات بدأت تتجه نحو تبني الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Vial 2019) التي أوضحت أن التحول الرقمي في المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على الثقافة التنظيمية ومدى استعداد العاملين لتبني التقنيات الجديدة.

بشكل عام تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية حققت مستوى متقدماً في تطبيق الأتمتة الإدارية، وهو ما يعكس نجاح السياسات الحكومية في دعم التحول الرقمي داخل القطاع التعليمي.

(2) مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.02) بانحراف معياري (1.156) ونسبة 80%، مما يشير إلى إدراك العاملين للدور الإيجابي الذي تلعبه الأتمتة في تحسين الأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق ببعد الكفاءة التشغيلية فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.02) بنسبة 80%، حيث سجلت الفقرة المتعلقة بتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات أعلى متوسط حسابي بلغ (4.16)، وهو ما يدل على أن الأتمتة الإدارية أسهمت في تسريع الإجراءات وتقليل الزمن اللازم لإنجاز العمليات الإدارية.

وتعكس هذه النتيجة الدور الذي تؤديه الأنظمة الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين سرعة إنجاز المعاملات، حيث تسمح الأنظمة الإلكترونية بإتمام العديد من العمليات بشكل آلي دون الحاجة إلى المعالجة اليدوية أو الإجراءات الورقية التقليدية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Brynjolfsson and McAfee (2014 التي أكدت أن الأتمتة الرقمية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات المؤسسية من خلال تقليل الزمن والتكلفة المرتبطة بالعمليات الإدارية.

أما فيما يتعلق بجودة القرارات الإدارية فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.08) بنسبة 82%، وهو أعلى الأبعاد تأثيراً، حيث حصلت الفقرة الخاصة بتوفير الأنظمة الآلية لبيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار على متوسط حسابي بلغ (4.08).

وتشير هذه النتيجة إلى أن الأتمتة الإدارية تسهم في تحسين جودة القرارات التنظيمية من خلال توفير قواعد بيانات متكاملة وتقارير تحليلية تساعد القيادات الإدارية في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Davenport (2013 التي أكدت أن الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات يمثلان أحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات.

أما فيما يتعلق برضا المستفيدين فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.99) بنسبة 80%، حيث سجلت الفقرة الخاصة بسهولة الوصول إلى الخدمات الإدارية أعلى متوسط حسابي بلغ (4.08).

وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق الأتمتة الإدارية أسهم في تحسين تجربة المستفيدين من الخدمات الجامعية، سواء من الطلبة أو أعضاء هيئة التدريس، من خلال توفير خدمات إلكترونية أكثر سرعة وسهولة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Gil-Garcia et al. (2018) التي أكدت أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة مستويات رضاهم.

3 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

هدفت الدراسة إلى اختبار الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات (العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي). وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك أثر الأتمتة الإدارية على الأداء المؤسسي كان متقارباً بين مختلف فئات العينة، بغض النظر عن العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي أصبح جزءاً أساسياً من البيئة التنظيمية في الجامعات السعودية، مما جعل تأثيره ملموساً لدى جميع العاملين بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن الأتمتة الإدارية تمثل ممارسة مؤسسية عامة تتجاوز الفروق الفردية بين العاملين، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Mergel et al. (2019) التي أوضحت أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يؤثر على جميع العاملين بشكل متقارب نتيجة توحيد الأنظمة والإجراءات الرقمية.

وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

قيود الدراسة

رغم أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أنها واجهت عدداً من القيود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، ومن أبرزها:

- **القيود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يركز على وصف الظاهرة وتحليلها دون القدرة على تحديد العلاقات السببية بشكل قاطع.
- **القيود البشرية:** اقتصر عينة الدراسة على (61) مشاركاً من العاملين في الجامعات السعودية، وهو حجم عينة محدود نسبياً مقارنة بحجم مجتمع الدراسة.

3.4. الاستنتاج

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات العلمية المتعلقة بتطبيق أتمتة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتأثيرها في كفاءة الأداء المؤسسي.

- تشير نتائج الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تشهد مستوى متقدماً من تطبيق الأتمتة الإدارية، حيث أصبحت الأنظمة الرقمية جزءاً أساسياً من إدارة العمليات الإدارية داخل الجامعات، الأمر الذي انعكس إيجابياً على تحسين كفاءة الإجراءات التنظيمية وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية التقليدية.
- كما أظهرت النتائج أن البنية التقنية الرقمية في الجامعات تسهم في دعم تنفيذ العمليات الإدارية بكفاءة أعلى، من خلال تقليل الأخطاء البشرية المرتبطة بالإدخال اليدوي للبيانات، وتحسين دقة الإجراءات الإدارية وسرعة تنفيذها.
- وتبين أن الدعم التنظيمي من قبل الإدارة العليا يمثل عاملاً رئيساً في نجاح تطبيق الأتمتة الإدارية، حيث يسهم تبني القيادات الجامعية لمبادرات التحول الرقمي في توفير الموارد التقنية والتنظيمية اللازمة لتطوير الأنظمة الإلكترونية وتحسين استخدامها في العمل الإداري.
- كما كشفت النتائج أن العامل البشري يلعب دوراً مهماً في نجاح تطبيق الأتمتة، إذ أظهرت استجابات المشاركين وجود مستوى جيد من القبول التنظيمي للتحول الرقمي، إضافة إلى امتلاك العاملين مهارات رقمية تساعدهم على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية بكفاءة.
- وأوضحت النتائج أن الأتمتة الإدارية تسهم بشكل واضح في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات التعليمية، حيث تساعد الأنظمة الرقمية على تسريع الإجراءات الإدارية وتبسيطها وتحسين انسيابية العمل داخل الإدارات المختلفة.
- كما أظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة الإلكترونية يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، من خلال توفير بيانات دقيقة وتقارير تحليلية تساعد القيادات الجامعية في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة.

– وأشارت النتائج كذلك إلى أن تطبيق الأتمتة الإدارية يسهم في تحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الجامعية، نتيجة تسهيل الوصول إلى الخدمات الإلكترونية وتحسين جودة تجربة المستفيدين.

– كما بينت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من التجانس في إدراك العاملين لأثر الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، وهو ما يعكس انتشار ثقافة التحول الرقمي داخل البيئة التنظيمية للجامعات.

وتؤكد هذه النتائج أن التحول نحو الأتمتة الإدارية يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

4.4. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تعزيز فعالية تطبيق الأتمتة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وتطوير الأداء المؤسسي فيها.

1. ينبغي على الجامعات تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في إدارة العمليات الإدارية، بما يضمن تحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة وتحسين كفاءة تبادل المعلومات بين الإدارات.

2. كما يوصى بتطوير البرامج التدريبية للعاملين في المؤسسات التعليمية بهدف رفع مستوى المهارات الرقمية لديهم وتعزيز قدرتهم على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة في أداء مهامهم الوظيفية.

3. ومن المهم أيضًا تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل الجامعات من خلال تشجيع الابتكار التقني ودعم المبادرات التي تسهم في تطوير الأنظمة الإدارية الرقمية وتحسين جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمستفيدين.

4. كما تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول دور التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تطوير كفاءة الأداء المؤسسي في الجامعات، إضافة إلى إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي في دول مختلفة لفهم أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

المراجع

المراجع:

1) المراجع باللغة العربية

- عبد المؤمن، علي معمر (2008). البحث في العلوم الاجتماعية. منشورات جامعة 7 أكتوبر، بنغازي، ليبيا.
- عبيدات، ذويقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (2005). البحث العلمي، مفهومه، ادواته، أساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Alenezi, A. (2021). Digital transformation in public organizations: The role of administrative automation in improving performance. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101564.
- Alenezi, M. (2021). Administrative Process Automation and Organizational Performance in Saudi Universities. *Journal of Education and Management*, 12(3), 45–60.
- Alenezi, M. (2022). Digital transformation and automation in higher education institutions in Saudi Arabia. *Journal of Information Systems Management*, 39(2), 145–160.
- Alenezi, M., & Akour, M. (2023). Digital Transformation Blueprint in Higher Education: A Case Study of PSU. *Sustainability*, 15(10), 8204.
- Al-Mamary, Y., Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2021). The impact of administrative automation on organizational performance in higher education institutions. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(4), 88–96.
- Almutairi, Y. M. N., Elmelegy, R. I., Al-Saad, A. F., Abdallh, M. A., Ahmed, A. I., & Almotairi, K. M. N. (2025). Developing the Administration of the

University of Ha'il in Light of the Fourth Industrial Revolution Requirements. *Education Sciences*, 15(3), 340.

- Al-Otaibi, S., & Albaroudi, H. (2023). Digital quality management in Saudi higher education institutions from 2012 to 2021. *Cogent Business & Management*, 10, 2256940 .
- Alshammari, F. (2022). Institutional performance and digital transformation in Saudi universities: Challenges and opportunities. *Journal of Higher Education Management*, 37(4), 211–227.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bhardwaj, V. (2025). Transforming higher education with robotic process automation. (Springer article) .
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Davenport, T. H. (2020). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines*. Harper Business.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Drucker, P. F. (2019). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins.
- Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2018). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multidimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.

- Marr, B. (2021). Data-driven performance management: Building efficient institutions in the digital era. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 1334–1349.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2020). Performance measurement framework for improving organizational efficiency. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 199–213.
- Saudi Vision 2030. (2021). National transformation program for higher education sector. Riyadh: Government of Saudi Arabia.
- Taroun, A., & Yang, J. (2020). Adoption of robotic process automation in administrative functions. *Information Systems Frontiers*, 22(3), 601–618.
- Trist, E., & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2021). Technology adoption and acceptance in organizations: A review and future directions. *Information & Management*, 58(6), 103–118
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
-

الملاحق

" أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية "

استبيان بحث مقدم لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال - جامعة ميدأوشن

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

هذا الاستبيان يهدف إلى دراسة أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نرجو الإجابة بدقة وموضوعية على جميع الأسئلة.

شاكرين تعاونكم.

الباحث: محي الدين سامي حبال

هل توافق على المشاركة في البحث والإجابة على اسئلة الاستبيان؟

نعم () لا ()

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

الجنس	☐ ذكر	☐ انثى
العمر	☐ اقل من 30 سنة	☐ 30 - 50 سنة
المؤهل	☐ دبلوم	☐ بكالوريوس
	☐ دكتوراه	☐ ماجستير
سنوات الخبرة	☐ اقل من 5 سنوات	☐ من 5 الى 10 سنوات
	☐ أكثر من 15 سنة	☐ من 11 الى 15 سنة
نوع الوظيفة	☐ إداري	☐ أكاديمي
	☐ دعم فني	

الرجاء وضع إشارة (√) امام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجزء الثاني: أسئلة ومحاور البحث

يرجى قراءة الفقرات التالية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (√) في العمود الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القسم الأول: مستوى تطبيق اتمة العمليات الإدارية بقطاع التعليم العالي						
المحور(البعد) الأول: البعد التقني						
1	تعتمد الجامعة على أنظمة رقمية متكاملة لإدارة العمليات الإدارية					
2	توجد درجة عالية من تكامل الأنظمة الإلكترونية بين الإدارات المختلفة					
3	تساهم الأنظمة الآلية في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي					
4	يتم تحديث الأنظمة الإدارية الرقمية بشكل دوري لضمان الكفاءة					
5	تتوفر بنية تحتية تقنية تدعم استمرارية العمل دون انقطاع					
6	يتم استخدام أدوات تحليل البيانات لدعم الإجراءات الإدارية					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور (البعد) الثاني: البعد التنظيمي						
1	تم إعادة تصميم الإجراءات الإدارية لتتلاءم مع متطلبات الأتمتة					
2	تتميز العمليات الإدارية بالوضوح بعد تطبيق الأتمتة					
3	تسهم الأتمتة في تقليل التعقيد في الإجراءات الإدارية					
4	توجد سياسات واضحة تحكم استخدام الأنظمة الآلية					
5	يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات إلكترونياً بشكل منظم					
6	تدعم الإدارة العليا مبادرات الأتمتة بشكل فعال					
المحور (البعد) الثالث: البعد البشري						
1	يتلقى العاملون تدريباً كافياً على استخدام الأنظمة الآلية					
2	يملك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة					
3	تسهم الأتمتة في تخفيف الأعباء الروتينية عن العاملين					
4	توجد ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي					
5	يتم إشراك الموظفين في تطوير وتحسين الأنظمة الإلكترونية					
6	نقل مقاومة التغيير لدى العاملين عند تطبيق الأتمتة					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القسم الثاني: أثر تطبيق الأتمتة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي						
المحور الأول: أثر اتمتة العمليات على الكفاءة التشغيلية						
1	أدت الأتمتة إلى تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات					
2	انخفضت معدلات الأخطاء الإدارية بعد تطبيق الأتمتة					
3	تحسنت إنتاجية العمل نتيجة استخدام الأنظمة الآلية					
4	أصبحت إجراءات العمل أكثر سرعة وانسيابية					
5	ساعدت الأتمتة في تقليل التكاليف التشغيلية					
6	تحسن مستوى الالتزام بالمواعيد الإدارية					
المحور الثاني: أثر اتمتة العمليات على جودة القرارات الإدارية						
1	توفر الأنظمة الآلية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار					
2	أصبحت القرارات الإدارية تعتمد على تقارير إلكترونية موثوقة					
3	تسهم الأتمتة في سرعة الحصول على المعلومات اللازمة للقرار					
4	تحسن مستوى الشفافية في عرض البيانات الإدارية					
5	تسهم الأنظمة الرقمية في متابعة تنفيذ القرارات بفعالية					
6	يتم استخدام مؤشرات أداء إلكترونية لتقييم النتائج					
المحور الثالث: أثر اتمتة العمليات على رضا المستفيدين						
1	تحسن مستوى رضا الطلاب عن الخدمات الإدارية الإلكترونية					
2	أصبح الوصول إلى الخدمات الإدارية أكثر سهولة					
3	انخفضت الشكاوى المتعلقة بالإجراءات الإدارية					
4	تسهم الأتمتة في تحسين تجربة المستفيدين					
5	يثق المستفيدون في دقة المعاملات الإلكترونية					
6	تعزز الأتمتة صورة الجامعة كمؤسسة حديثة ومتطورة					

Abstract

This study aimed to examine the impact of administrative process automation on institutional performance efficiency in the higher education sector in Saudi Arabia, in light of the accelerating digital transformation within educational institutions. The study adopted a descriptive analytical approach to explore the relationship between administrative process automation and institutional performance efficiency in universities.

A questionnaire was used as the primary data collection instrument. The instrument included several dimensions measuring the level of administrative automation across its technical, organizational, and human aspects, in addition to assessing its impact on operational efficiency, the quality of administrative decision-making, and stakeholder satisfaction. The study population consisted of employees working in Saudi universities, including administrative staff and faculty members holding administrative positions. A stratified random sampling method was used to ensure representation of different job categories. The final study sample consisted of 61 participants from Saudi universities. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through descriptive statistics and one-way analysis of variance (ANOVA).

The findings indicated that the level of administrative process automation in higher education institutions was high, as universities rely extensively on digital systems to manage administrative operations. The results also showed that administrative automation contributes to reducing errors associated with manual data entry and improving the accuracy of administrative procedures. In addition, automation was found to enhance operational efficiency by reducing the time required to complete administrative transactions, accelerating organizational procedures, and improving work productivity. The results

further revealed that electronic systems provide accurate data that support higher-quality administrative decision-making. Moreover, the adoption of administrative automation contributes to improving stakeholder satisfaction with university services by facilitating easier access to electronic services. The study also found no statistically significant differences in respondents' perceptions based on demographic variables such as age, educational qualification, or years of experience. The study recommends strengthening digital infrastructure in universities, enhancing employees' digital competencies, and improving integration among electronic administrative systems in order to further enhance institutional performance efficiency in higher education institutions.

Keywords: Administrative Process Automation, Institutional Performance Efficiency, Higher Education Sector.

The Impact of Administrative Process Automation Application on Institutional Performance Efficiency in the Higher Education Sector in Saudi Arabia

*Research submitted to the College of Management at Midocean University as
partial fulfillment of requirements for the master's degree in business
management.*

Researcher:

Mohyden Sami Habbal

ID: 252000620

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Dr. Fayez Jarad

2025 - 2026

All rights reserved to Midocean University