

**أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع
المستشفيات الحكومية**

**The Impact of Digital Transformation on Organizational
Performance Efficiency in Government Hospitals**

إعداد الطالب:

بكر عبدالرزاق الدالي

إشراف:

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

د. فايز جراد

2026

الإهداء

إلى والديّ العزيزين، الذين كانا ولا يزالان مصدر الدعم والعطاء، وللذين غرسا في نفسي قيم الاجتهاد والمثابرة، وكان لدعواتهما وتشجيعهما الأثر الأكبر في مسيرتي العلمية.

إلى أسرتي الكريمة، التي أحاطتني بالمحبة والاهتمام، وساندتني في مختلف مراحل حياتي، فكان وجودها سندًا لي في مواجهة التحديات وتحقيق الطموحات.

أهدي هذا العمل المتواضع تعبيرًا عن امتناني وعرفاني لما قدموه من تضحيات وجهود، سائلًا الله أن يديم عليهم الصحة والسعادة، وأن يجزيهم عني خير الجزاء.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا البحث وإتمامه.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور الفیصل عبدالحمید محمد حسن على ما قدمه من توجيهات علمية

قيمة وملاحظات بناءة كان لها أثر كبير في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور فايز جراد لما أبداه من دعم ومتابعة وحرص على تقديم النصح

والإرشاد خلال مراحل إعداد هذا البحث، الأمر الذي أسهم في تطويره وتحقيق أهدافه.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة والزملاء وكل من ساهم في تقديم المساعدة أو المشورة أو الدعم،

وأسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا العمل.

أسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل ما قدموه في ميزان حسناتهم.

جدول المحتويات

#	الموضوع	الصفحة
	الإهداء	ب
	شكر وتقدير	ج
	قائمة المحتويات	د
	الملخص باللغة العربية	و
	الملخص باللغة الإنجليزية	ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	المقدمة	1
1.2	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	2
1.3	أهمية الدراسة	4
1.4	أهداف الدراسة	5
1.5	نموذج الدراسة	6
1.6	فرضيات الدراسة	7
1.7	التعريفات الإجرائية	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
2.1	المبحث الأول: التحول الرقمي	9
2.1.1	مفهوم التحول الرقمي	9
2.1.2	أهداف التحول الرقمي	10
2.1.3	خصائص التحول الرقمي	11
2.1.4	معوقات التحول الرقمي	11
2.1.6	الأداء المؤسسي	12
2.2.1	مفهوم الأداء المؤسسي	13
2.2.2	أهمية الأداء المؤسسي	14
2.2.3	أبعاد الاداء المؤسسي	15
2.2.4	مؤشرات قياس الأداء المؤسسي	16
2.2.5	العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي	17
2.2.6	العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي	18
2.3	الدراسات السابقة	19
#	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	24

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
25	منهجيته الدراسة	3.1
26	مجتمع الدراسة وعينتها	3.2
26	مصادر جمع البيانات	3.4
27	أداة الدراسة	3.5
28	المعالجات الإحصائية المستخدمة	3.6
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي		
30	تحليل خصائص عينه الدراسة	4.1
31	وصف أسئلة الدراسة	4.2
37	نتائج فرضيات الدراسة	4.3
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
40	النتائج	5.1
41	التوصيات	5.2
43	المراجع	

الملخص باللغة العربية

سعت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي، وبعد الموارد البشرية) على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية . ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها، كما استُخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات.

تكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد جرى توزيع (384) استبانة، استُرجع منها (170) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS V25).

وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي، وبعد الموارد البشرية) على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية.. أوصت الدراسة بدعم الإدارة العليا لمبادرات التحول الرقمي من خلال دمج أهداف التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية للمستشفيات ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها بشكل دوري.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، الأداء المؤسسي ، المستشفيات الحكومية ، المملكة العربية السعودية

Abstract

This study aimed to examine the impact of digital transformation, through its dimensions (strategic dimension, technological dimension, and human resources dimension), on institutional performance efficiency in the government hospital sector. To achieve the study objectives, the descriptive-analytical approach was adopted as the most appropriate method for examining and analyzing the relationships among the study variables. A questionnaire was used as the primary instrument for data collection.

The study population consisted of administrative staff working in government hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. A simple random sampling technique was employed to select the study sample. A total of 384 questionnaires were distributed, of which 170 valid questionnaires were retrieved and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Version 25).

The findings revealed a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of digital transformation, with its dimensions (strategic dimension, technological dimension, and human resources dimension), on institutional performance efficiency in the government hospital sector. Based on these findings, the study recommended strengthening top management support for digital transformation initiatives by integrating digital transformation objectives into hospitals' strategic plans and continuously monitoring and evaluating their implementation and outcomes.

Keywords: Digital Transformation, Institutional Performance, Government Hospitals, Kingdom of Saudi Arabi

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يشهد العالم في الوقت الحاضر تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي دفع مختلف المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي بوصفه أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات. وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى مواكبة المتغيرات المتسارعة وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تتسم بالتنافسية والتطور المستمر.

ويُعد القطاع الصحي من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه التحولات، حيث يسهم توظيف التقنيات الرقمية في تطوير الخدمات الصحية وتحسين جودة الأداء ورفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال استقصاء آراء الإداريين العاملين في هذا القطاع الحيوي.

وأسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل إضافة علمية متواضعة تسهم في إثراء المعرفة في مجال التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وأن يحقق الفائدة للباحثين والمهتمين وصناع القرار. والله ولي التوفيق.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1.1 المقدمة

يُعدّ الأداء المؤسسي من المرتكزات الأساسية لنجاح واستمرارية منظمات الأعمال، إذ يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئة تنافسية متغيرة، الأمر الذي جعله محور اهتمام واسع في الدراسات الإدارية. ومع تسارع التغيرات التكنولوجية وتطور أنماط التفكير وسلوكيات المستهلكين، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة في تقييم أدائها والتكيف مع المتغيرات المحيطة، سواء من حيث تحقيق النمو أو الحفاظ على الاستقرار. (حيدر مصلح وآخرون، 2021).

في ضوء هذه المتغيرات المتسارعة، أصبحت المؤسسات مطالبة بالتكيف مع مستجدات البيئة المحيطة والانفتاح على محيطها الخارجي، مع تعظيم الاستفادة من مواردها وإمكاناتها الداخلية، باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة من الوحدات الفرعية المترابطة التي يتأثر أداؤها بالأداء العام للمؤسسة (حميدة، 2024).

وفي هذا السياق يُعدّ التحول الرقمي أحد المتطلبات الأساسية للمؤسسات في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والبيئة التنافسية المتغيرة، إذ لم يعد يقتصر على توظيف التقنيات الحديثة، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا يؤثر في نماذج الأعمال والعمليات الإدارية وأساليب تقديم الخدمات. ويتطلب نجاح التحول الرقمي توافر بنية تقنية مناسبة، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، بالإضافة

إلى امتلاك المهارات والكفاءات الرقمية اللازمة. كما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير العمليات، ودعم الابتكار الرقمي، وزيادة القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة (Wang et al., 2020)

وفي ضوء التوسع المتزايد في تطبيقات التحول الرقمي بالمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وما يرافقه من توجه نحو تطوير الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية .

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

شهدت السنوات الأخيرة تسارعاً ملحوظاً في تبني تقنيات التحول الرقمي في مختلف القطاعات، لما لها من دور محوري في تحسين كفاءة العمليات المؤسسية وتعزيز جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء. وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي في العديد من القطاعات ، إلا أن مراجعة الأدبيات ذات الصلة تكشف عن وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية، وبخاصة في المملكة العربية السعودية، على الرغم من الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع وما يشهده من جهود متسارعة نحو التحول الرقمي في إطار برامج التطوير الصحي ورؤية المملكة 2030.

وتتبع أهمية دراسة هذه العلاقة من خصوصية المستشفيات الحكومية التي تتطلب مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية والإدارية لضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، الأمر الذي يجعل من الضروري الوقوف على مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي داخل هذه المستشفيات.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي، وبعد الموارد البشرية، على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتحديد مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية الخدمات الصحية المقدمة.

وفي ضوء ما سبق، جرى تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها :

السؤال الرئيس الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي، وبعد الموارد البشرية) على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأول التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر البعد الاستراتيجي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر البعد التكنولوجي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر بعد الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية؟

1.3 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء المؤسسي ، والذي يُعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة. كما تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال توضيح العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وكفاءة الأداء المؤسسي، وتوفير إطار معرفي يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في مجالي الإدارة والتحول الرقمي. كذلك تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على قطاع المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بصورة مباشرة، مما يسهم في سد فجوة معرفية في الأدب العلمي ويشكل مرجعاً للدراسات المستقبلية ذات الصلة

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية وصناع القرار في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مدى إسهام التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما تساعد نتائج الدراسة في دعم جهود التخطيط والتطوير المؤسسي من خلال توجيه الاهتمام نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي، بما يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية

والتشغيلية واستثمار الموارد المتاحة بصورة أكثر فاعلية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم برامج التحول الرقمي المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتقديم مؤشرات عملية تساعد الجهات المعنية على تطوير السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في القطاع الصحي الحكومي.

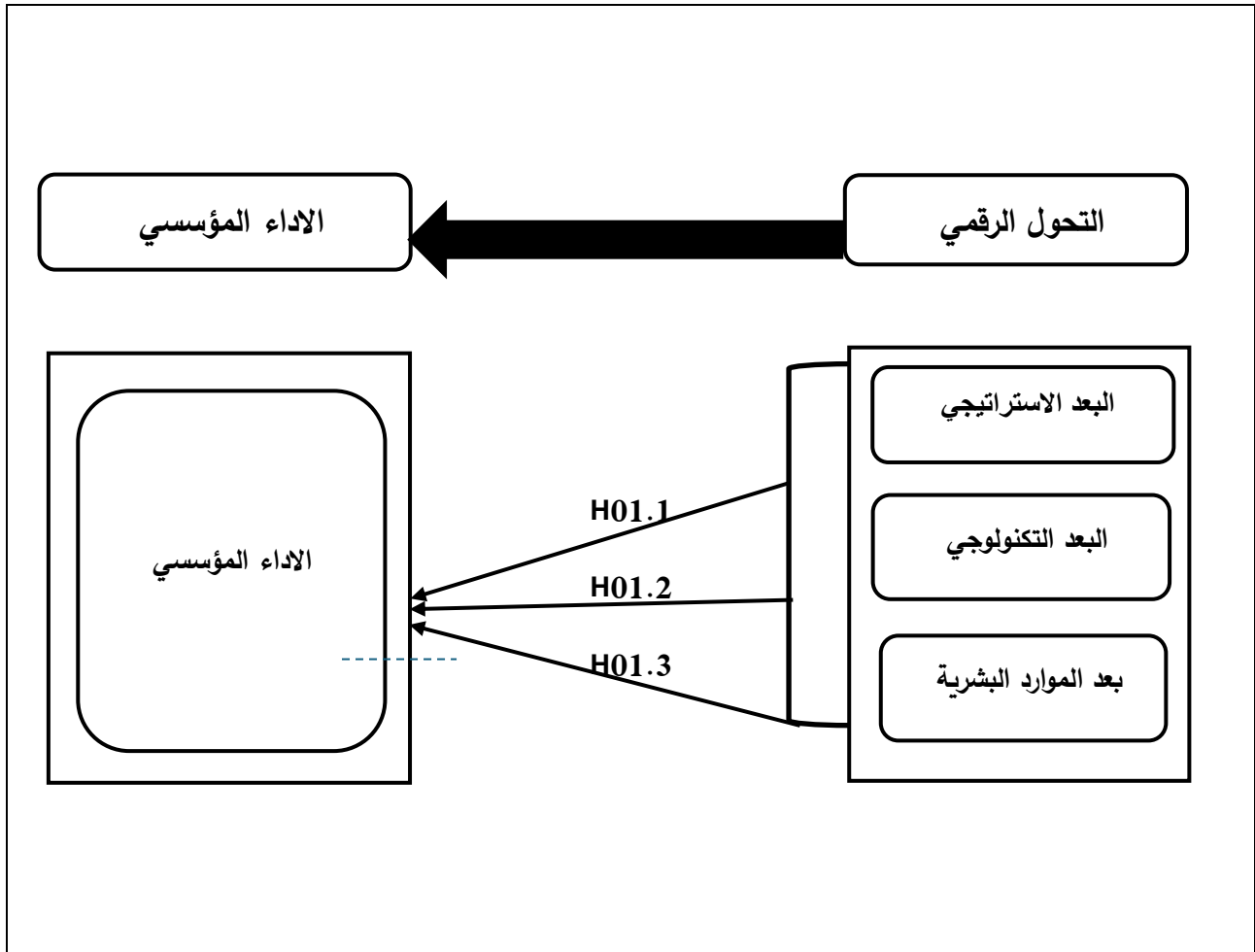
1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس الأول: اختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي، وبعد الموارد البشرية) على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية ، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. اختبار أثر البعد الاستراتيجي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية
2. اختبار أثر البعد التكنولوجي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية
3. اختبار أثر بعد الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية

1.5 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1_1) النموذج المعتمد في الدراسة والمتغيرات التي تم تضمينها في إطارها البحثي.



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد الى دراسة موسى وآخرون (2026) ؛ السايح جنات (2025)

؛ Sura I Al-Ayed et al(2023)

1.6 فرضيات الدراسة

بالاستناد على مشكلة الدراسة وأسئلتها صيغت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى

H01: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده

(البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي، وبعد الموارد البشرية) على كفاءة الأداء المؤسسي في

قطاع المستشفيات الحكومية

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01.1: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي

على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية

H01.2: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي

على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية

H01.3: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الموارد البشرية

على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية

1.7 التعريفات الإجرائية

تتضمن الدراسة مجموعة من المفاهيم المرتبطة بموضوعها، وفيما يلي بيان المقصود بها إجرائيا.

التحول الرقمي: يُقصد به في هذه الدراسة عملية توظيف التقنيات والأنظمة الرقمية داخل المستشفيات الحكومية بما يسهم في تطوير العمليات الإدارية والتشغيلية وتحسين تقديم الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

البعد الاستراتيجي: يُقصد به مدى تبني المستشفيات الحكومية لرؤية واستراتيجيات وخطط واضحة تدعم التحول الرقمي، وتوفر التوجهات والسياسات اللازمة لتطبيقه وتحقيق أهدافه.

البعد التكنولوجي: يُقصد به مدى توافر البنية التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات وشبكات الاتصال التي تدعم تنفيذ التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية.

بعد الموارد البشرية: يُقصد به مستوى توافر الكفاءات والمهارات الرقمية لدى العاملين، ومدى حصولهم على التدريب والتأهيل اللازمين للتعامل مع التقنيات الرقمية وتوظيفها بكفاءة في أداء مهامهم.

الأداء المؤسسي: يُقصد به مستوى كفاءة وفاعلية المستشفيات الحكومية في تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية، وتحقيق رضا المستفيدين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية للدراسة من خلال عرض مفاهيم خدمات الحكومة الإلكترونية ورضا المواطنين، إلى جانب استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة وبيان أبرز نتائجها بما يدعم بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

2.1 المبحث الأول: التحول الرقمي

تمهيد

أصبح التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تتبناها المؤسسات في مختلف القطاعات بهدف تحسين كفاءة الأداء وتطوير جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التقنيات الحديثة فحسب، بل يمثل عملية تغيير شاملة تمس الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية وأساليب الإدارة واتخاذ القرار. كما يساهم في تبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتقليل التكاليف التشغيلية، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين (Ahmed, 2022).

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي

يُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه عملية استراتيجية تستهدف دمج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها، بما يساهم في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل وطرق تقديم

الخدمات. ويهدف هذا التحول إلى تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة (أكرم، 2024). كما يُعرّف بأنه توجه مؤسسي يعتمد على بناء منظومة معلوماتية متكاملة تستند إلى التقنيات الرقمية في إدارة العمليات وتبادل البيانات وتقديم الخدمات، بما يحقق الجودة والسرعة ويخفض التكاليف التشغيلية ضمن إطار تنظيمي وتشريعي مناسب (عبد القادر، 2022).

2.1.2 أهداف التحول الرقمي

- يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعزيز أداء المؤسسات وتحسين قدرتها على الاستجابة للمتغيرات، ومن أهم هذه الأهداف تحسين تجربة المستفيدين من خلال توفير خدمات رقمية أكثر سهولة ومرونة، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية عبر الأتمتة وتطوير آليات العمل، إضافة إلى دعم الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق مع احتياجات العملاء. كما يسهم في توسيع نطاق الوصول إلى الأسواق، وتحسين التواصل الداخلي بين العاملين، وتعزيز أمن المعلومات وحمايتها، إلى جانب دعم جهود الاستدامة من خلال ترشيد استهلاك الموارد والاعتماد على الحلول الرقمية. كذلك يوفر التحول الرقمي إمكانات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها واستثمارها في دعم القرارات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي (غندور، 2022).

أما على مستوى المؤسسات الحكومية، فيهدف التحول الرقمي إلى تطوير الخدمات الحكومية وتسهيل حصول المواطنين عليها، وتحويل الإجراءات التقليدية إلى خدمات إلكترونية متكاملة، وتعزيز الشفافية وإتاحة المعلومات، إضافة إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي من خلال توظيف

التقنيات الحديثة والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وصولاً إلى بناء نماذج للحكومة الذكية القادرة على تقديم خدمات مبتكرة وفعالة (صدوقي وغريسي، 2021).

2.1.3 خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص التي تجعله مختلفاً عن الأنماط التقليدية في إدارة المعلومات والاتصال. ومن أبرز هذه الخصائص التفاعلية التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأطراف بصورة مباشرة ومتبادلة، واللاتزامية التي تتيح إجراء عمليات الاتصال دون التقيد بزمان محدد. كما يتميز بإمكانية الانتشار الواسع للمعلومات وسهولة مشاركتها، إلى جانب المرونة العالية التي تسمح بتعديل الأنظمة وتطويرها باستمرار. كذلك تنسم البيئة الرقمية بدرجة مرتفعة من الذكاء من خلال قدرتها على معالجة البيانات والاستجابة للمتغيرات، فضلاً عن التنوع في الوسائل والقنوات الرقمية، والتكامل الذي يربط مختلف الأنظمة والمصادر ضمن بيئة معلوماتية موحدة (زينب بلخير، 2021).

2.1.4 معوقات التحول الرقمي

على الرغم من المزايا المتعددة التي يوفرها التحول الرقمي، إلا أن تطبيقه يواجه العديد من التحديات والمعوقات. فمن الناحية المؤسسية قد يؤدي ضعف الدعم الإداري والسياسي إلى إبطاء جهود التحول الرقمي وتقليل فرص نجاحها. كما أن محدودية التشريعات والقوانين المنظمة للبيئة الرقمية قد تشكل عائقاً أمام التوسع في استخدام التقنيات الحديثة. ويضاف إلى ذلك ضعف التخطيط الاستراتيجي، وقصور برامج التدريب والتأهيل، ومقاومة بعض العاملين للتغيير نتيجة المخاوف المرتبطة بفقدان الوظائف أو صعوبة التكيف مع الأنظمة الجديدة. كما تمثل التكاليف المرتفعة

للبنية التحتية التقنية ونقص الموارد المالية تحديًا أمام العديد من المؤسسات، فضلًا عن المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وحماية الخصوصية، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تحد من انتشار الثقافة الرقمية بين الأفراد (بو خرص، 2022).

2.1.5 أبعاد التحول الرقمي

تناولت الدراسات السابقة أبعادًا متعددة للتحول الرقمي، وانطلاقًا من أهداف هذه الدراسات، تم اختيار ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل التحول الرقمي، وهي البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، بعد الموارد البشرية)، وقد تم شرحها على النحو الآتي (Verhoef et al,2021) :

أولاً: البعد الاستراتيجي

يمثل البعد الاستراتيجي الركيزة الأساسية لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، إذ يرتبط بمدى قدرة الإدارة العليا على تبني رؤية واضحة وخطط طويلة الأجل تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية في تحقيق الأهداف المؤسسية. ويشمل هذا البعد وضع السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتحول الرقمي، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذه، إضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر. كما يسهم البعد الاستراتيجي في ضمان مواءمة المبادرات الرقمية مع رسالة المؤسسة وأهدافها، بما يحقق قيمة مضافة ويعزز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

ثانياً: البعد التكنولوجي

يركز البعد التكنولوجي على توافر البنية التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة اللازمة لدعم عمليات التحول الرقمي. ويتضمن ذلك أنظمة المعلومات، وقواعد البيانات، والحوسبة السحابية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وشبكات الاتصال المتطورة. ويعد هذا البعد من المتطلبات الأساسية لنجاح التحول الرقمي، إذ يساهم في تحسين كفاءة العمليات، وتسريع تدفق المعلومات، ورفع جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية.

ثالثاً: بعد الموارد البشرية

يُعد المورد البشري العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح مبادرات التحول الرقمي، حيث يعتمد تحقيق أهداف التحول على امتلاك العاملين للمهارات الرقمية والمعارف التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الحديثة. ويشمل هذا البعد عمليات التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز الوعي الرقمي، وتنمية ثقافة التغيير والابتكار بين العاملين. كما يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بصورة مستدامة.

2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

2.2.1 مفهوم الأداء المؤسسي

يعبر الأداء المؤسسي بالفاعلية والكفاءة معاً بمعنى القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرف المنظمة (Nhung, 2021)

ينظر إلى الأداء المؤسسي بأنه "عملية ديناميكية مستمرة تشمل مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم ، حيث يتم قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف المخططة ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء وضمان استمرارية التطور المؤسسي (حسين، 2021).

أيضا يعرف بأنه منظومة متكاملة تضم عدة أبعاد المتكاملة مثل البعد المالي والتشغيلي ، والبشري والتكنولوجي ، حيث إن هذه الأبعاد يسهم في تحقيق أداء شامل ومستدام ، يساعد على تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات التنافسية " (عبد الله ، 2022)

2.2.2 أهمية الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية الأداء المؤسسي فيما يلي:

- يسهم في رفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بأفضل النتائج الممكنة وبأقل التكاليف، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها في بيئة العمل المتغيرة (التميمي، 2021).

- يساعد على تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، ويعزز رضا العملاء وثقتهم بالمؤسسة، إلى جانب مساهمته في تطوير العمليات الداخلية وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة (عبد الكريم، 2022).

- يسهم في تعزيز رضا العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال الارتقاء بمستوى جودة المخرجات والخدمات المقدمة
- يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين الأداء العام وزيادة قدرتها على مواكبة التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال (حسن، 2020).
- يعمل على تحفيز العاملين من خلال ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية، الأمر الذي يسهم في رفع مستويات الإنتاجية والانتماء الوظيفي (حسن، 2020).
- يدعم تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء ومتابعة تنفيذ الأعمال والأنشطة.
- يساعد في تطوير العمليات الإدارية والتنظيمية وتعزيز التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات والأقسام داخل المؤسسة (عبد القادر، 2021).

2.2.3 أبعاد الاداء المؤسسي

يتكون الأداء المؤسسي من مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تعكس مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويستلزم تقييمه بصورة شاملة النظر إلى هذه الأبعاد مجتمعة، ومن أبرزها (عبد القادر، 2021) :

- البعد المالي: يهتم بقياس النتائج المالية للمؤسسة من خلال مؤشرات مثل الربحية والسيولة والعائد على الاستثمار، ويُعد من أهم الأبعاد المستخدمة في تقييم كفاءة إدارة الموارد المالية وتحقيق العوائد المرجوة.

- البعد التشغيلي: يرتبط بكفاءة العمليات والإجراءات الداخلية، ويشمل سرعة إنجاز الأعمال، وترشيد التكاليف، وتحسين مستويات الإنتاجية، بما يعكس قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها بفاعلية
- بعد العملاء: يركز على مدى رضا العملاء عن الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ويُعد مؤشرًا مهمًا لقياس جودة الأداء المؤسسي وتعزيز ولاء العملاء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة
- بعد التعلم والنمو: يعنى بتطوير الموارد البشرية وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم، إضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار، بما يضمن تحقيق التحسين المستمر والأداء المستدام للمؤسسة
- البعد التكنولوجي: يتمثل في توظيف التقنيات الحديثة ونظم المعلومات لدعم العمليات المؤسسية وتحسين جودة الأداء، وتزداد أهمية هذا البعد في ظل التوسع في تطبيقات التحول الرقمي (عبد القادر، 2021).

2.2.4 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

- تعتمد المؤسسات على عدد من المؤشرات الرئيسية لقياس مستوى أدائها، ومن أهمها: (الشمري، 2020)
- الكفاءة: وتعبّر عن قدرة المؤسسة على الاستفادة المثلى من مواردها لتحقيق أكبر قدر من النتائج بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن، بما يسهم في الحد من الهدر وتحسين استخدام الموارد
- الفعالية: وتشير إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المخططة والوصول إلى النتائج المستهدفة، بغض النظر عن حجم الموارد المستخدمة في ذلك

- الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات، حيث تعكس حجم الإنتاج أو الخدمات المتحققة مقارنة بالموارد المستخدمة، وتعد من المؤشرات المهمة في تقييم كفاءة العمليات والعاملين

2.2.5 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بعدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تسهم في رفع مستوى الأداء أو الحد من فاعليته، ومن أبرز هذه العوامل:

- القيادة الإدارية: تؤدي القيادة دوراً محورياً في توجيه العاملين وتحفيزهم واتخاذ القرارات المناسبة، مما ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي (العنبي، 2021).
- الموارد البشرية: تشكل خبرات العاملين ومهاراتهم ومستوى تأهيلهم عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء المتميز، حيث يسهم الاستثمار في تنميتهم وتدريبهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل (عبد الله، 2022).
- الهيكل التنظيمي: يساعد وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في تعزيز التنسيق بين الإدارات وتقليل التداخل في المهام، مما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي
- التكنولوجيا ونظم المعلومات: يسهم استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة في تسريع الإجراءات وتحسين جودة المعلومات ودعم القرارات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية (عبد الرحمن، 2022).

- الثقافة التنظيمية: تؤثر القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة في سلوك العاملين واتجاهاتهم، حيث تدعم ثقافة التعاون والابتكار الأداء الإيجابي بينما قد تؤدي الثقافة السلبية إلى انخفاض مستويات الإنجاز (المطيري، 2021).
- الحوافز والمكافآت: تساعد الحوافز المادية والمعنوية في رفع دافعية العاملين وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام (القحطاني، 2020).
- البيئة الخارجية: تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة، والتي قد تمثل فرصاً أو تحديات تتطلب التكيف معها للحفاظ على استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2.2.6 العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

ترتبط عملية التحول الرقمي بالأداء المؤسسي بعلاقة إيجابية، إذ يساهم توظيف التقنيات الرقمية في تطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسات. ويؤدي الاعتماد على الأنظمة الرقمية إلى تسريع إنجاز الإجراءات، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بالعمليات التقليدية، مما ينعكس على رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يدعم التحول الرقمي عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وفورية، ويعزز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية. إضافة إلى ذلك، يساعد في تحسين استغلال الموارد المتاحة وتعزيز التنسيق والتواصل بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء المؤسسي بصورة شاملة (Chafik0,2024).

المبحث الخامس : الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يلي عرض لأهم الدراسات بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المرتبطة بمواضيع الدراسة الحالية:

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة موسى وآخرون (2026) إلى استكشاف أثر التحول الرقمي بأبعادها (البعد التقني، البعد البشري) على الأداء المؤسسي في شركة غاز مصر، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (306) موظفين من مختلف المستويات الإدارية. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، واوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التكنولوجية وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مصر.

وركزت دراسة سحر (2026) على تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، مع إختبار الدور المُعدل لنظم المحاسبة الإدارية الحديثة علي هذه العلاقة، إعتد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع إستخدام قائمة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (384) مفردة كما تم تحليل البيانات بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، من بينها الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط والانحدار، إضافة إلى نموذج المعادلة الهيكلية بإستخدام برنامجي SPSS و AMOS لإختبار فروض الدراسة. وقد أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي وفي ضوء هذه النتائج، توصي الباحثة بضرورة تعزيز تبني إستراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتطوير نظم المحاسبة الإدارية

الحديثة والإستثمار في تدريب الموارد البشرية على إستخدام التقنيات الرقمية بما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز المقدرة التنافسية للمؤسسات.

وهدف دراسة عبد الصمد (2026) إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية. و تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات الخدمية. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، مع تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية متكاملة، وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير مهارات الموارد البشرية لدعم التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي.

أما دراسة السايح جنات (2025) ، فقد سعت إلى استكشاف أثر التحول الرقمي بأبعاده (البعد الإستراتيجي ، البعد التكنولوجي ، البعد التنظيمي ، بعد الموارد البشرية ، البعد التشريعي والأمني) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الفاعلية ، الكفاءة ، الإنتاجية ، الجودة) من خلال دراسة حالة تطبيقية في وكالة بنك الجزائر الخارجي بورقلة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (42) موظفاً، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (25) وعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر بصورة إيجابية وذات دلالة

في الأداء المؤسسي وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير رأس المال البشري لضمان تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء المؤسسي، مع التأكيد على أهمية دمج التحول الرقمي ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر

وفي دراسة المومني (2024) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والمهارات الرقمية، وتوافر التمويل اللازم) في تطوير الأداء المؤسسي (الأداء الإداري والأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي). لدى المنظمات الدولية العاملة في الأردن. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (200) موظف من العاملين في المنظمات الدولية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات الدولية العاملة في الأردن، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم توصيات أهمها: يجب توفير الدعم اللازم للموظفين وتوعيتهم بأهمية التحول الرقمي وفوائده، كما ينبغي أن يكون هناك تواصل فعال وشفاف مع الموظفين وتشجيعهم على المشاركة وتقديم الملاحظات والاقتراحات. وفي سياق متصل، تناولت دراسة نايف العتيبي (2024) أثر مشاريع التحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية التكنولوجية، المعرفة الرقمية الثقافة التنظيمية المهارات الرقمية) في تحسين الاداء المؤسسي بأبعاده (التعلم والنمو العمليات الداخلية، رضا العملاء) في هيئة الحكومة الرقمية بالمملكة العربية السعودية، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي الشامل وجمعت بيانات الدراسة بالاستبانة من 120 موظفا وموظفة ، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة لوجود أثر دال احصائياً لمشاريع التحول الرقمي على

الأداء المؤسسي في هيئة الحكومة الرقمية في السعودية حيث جاءت بنسبة مرتفعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم إدارة هيئة الحكومة الرقمية على تدريب العاملين وجميع الاعضاء والموظفين في الوظائف التشغيلية على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطبيق التحول الرقمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

سعت دراسة (Dhanashree Chaudhari et al(2025 إلى استكشاف وتحليل الأثر العميق للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي للمؤسسات ،اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مراجعة الأدبيات السابقة والأدلة والدراسات التجريبية أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وزيادة الابتكار، ودعم النمو المستدام للمؤسسات، كما أن تقنيات تحليل البيانات والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي تعد من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي واوصت الدراسة بضرورة تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي وليس كتحديث تقني فقط، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، وتطوير ممارسات إدارة التغيير لمواجهة مقاومة التغيير والتحديات التقنية والأمنية.

سعت دراسة (Cen Feng, Dhakir(2024 إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في تخطيط موارد المؤسسات، و لتحقيق هدف الدراسة اتبعت الدراسة اسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بصورة كبيرة في تحسين تخطيط موارد المؤسسات من خلال رفع كفاءة إدارة الإنتاج والمخزون، وتعزيز كفاءة سلاسل التوريد، وتحسين استغلال الموارد، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات التحول الرقمي وتوظيف تقنيات البيانات الضخمة وتحليل البيانات في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، إلى جانب تطوير الهياكل التنظيمية وتعزيز التدريب والتأهيل الرقمي للعاملين بما يدعم استدامة النمو والتميز المؤسسي

سعت دراسة (Takuya Nakamura(2024) إلى بحث تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في اليابان. اعتمدت هذه الدراسة منهجية مكتبية. تكشف النتائج الرئيسية عن تحسينات كبيرة في الكفاءة والإنتاجية من خلال الأتمتة وتكامل الذكاء الاصطناعي، إلى جانب تحسين تجارب العملاء من خلال التفاعلات الرقمية الشخصية. وقد تسارع الابتكار بفضل تقنيات مثل إنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة، مما يتيح استجابات سريعة لمتطلبات السوق.

سعت دراسة (Sura Al-Ayed et al(2023) إلى فحص أثر التحول الرقمي بأبعاده (البعد الاجتماعي ، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) على الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط للابتكار الرقمي في شركات الاتصالات السعودية. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على العاملين في شركات الاتصالات السعودية، وهي STC و Zain Saudi Arabia و Mobily، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (170) استبانة، وتم تحليلها باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي من خلال التأثير الوسيط للابتكار الرقمي

سعت دراسة (Salim Chouaibi et al(2022) إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي مع التركيز على المخاطر المرتبطة به. وقد اتخذت الدراسة من تونس نموذجًا للاقتصاد الناشئة، حيث تم اختبار فرضياتها من خلال إجراء تحليلات انحدار خطي لبيانات تخص (270) شركة من الشركات التابعة لمعهد قادة المؤسسات العربية (IACE). وأظهرت النتائج تزايد اهتمام المؤسسات بتبني التحول الرقمي لما له من دور في تحسين مستويات الأداء، ولا سيما على المستوى التنظيمي.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها ركزت على دراسة أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي ضمن قطاعات وسياقات تنظيمية متنوعة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتناولها قطاع المستشفيات الحكومية باعتباره من أكثر القطاعات اعتماداً على التقنيات الرقمية وأشدّها حاجة إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما تتميز الدراسة بالتركيز على قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في بيئة صحية حكومية تتسم بتعقيد إجراءاتها وتعدد خدماتها، الأمر الذي يمنح الدراسة أهمية علمية وتطبيقية خاصة. كذلك تسعى الدراسة إلى الإسهام في سد فجوة معرفية في الأدب العربي من خلال تقديم إطار تطبيقي يوضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية، بما يثري المعرفة العلمية ويدعم جهود تطوير الأداء في المؤسسات الصحية الحكومية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وتطوير نموذج الدراسة وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، بالإضافة إلى تطوير أداة الدراسة واختيار المنهجية المناسبة للتحليل. كما أسهمت الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وفي تفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات ذات الصلة.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الفصل الجوانب المنهجية للدراسة، حيث يوضح مجتمع الدراسة والعينه التي تم اختيارها، إضافة إلى عرض أداة الدراسة المستخدمه في جمع البيانات ويتضمن الفصل كذلك الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة البيانات وتحليلها بما يسهم في الوصول إلى النتائج وتفسيرها بصورة علميه.

3.1 منهج الدراسة

تتتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الكمية التي تعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف التعرف إلى أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية . وقد تم اختيار هذا المنهج لأنسجامة مع طبيعه الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف الظاهره محل الدراسة وتحليلها بصورة منهجية، من خلال جمع البيانات من أفراد العينه ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبه. كما يسهم هذا المنهج في الكشف عن طبيعه العلاقه بين متغيرات الدراسة وقياس مستوى التأثير فيما بينها، بما يساعد على الوصول إلى نتائج موضوعيه يمكن الاستناد إليها في تفسير الواقع وتقديم توصيات تدعم تطوير التحول الرقمي بما يعزز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ونظرًا لعدم توفر بيانات دقيقة حول العدد الكلي للإداريين العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد على عينة مكونة من (384) مفردة، وهو الحجم الذي أوصى به Krejcie & Morgan (1970) للمجتمعات الكبيرة، بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة وإمكانية تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الثقة، أما عينه الدراسة فقد بلغ حجمها (384) إداريًا، ولغايات جمع البيانات، قام الباحث بتوزيع (384) استبانته وقد تم استرداد (170) استبانته مكتمله وصالحه للتحليل

3.3 مصادر جمع البيانات

أعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع المعلومات وهما كمايلي:

- **المصادر الأولية:** تم الحصول على البيانات الميدانية من خلال الاستبانته التي أعدت خصيصًا لأغراض الدراسة، بالاعتماد على الأدبيات السابقة وآراء المختصين، بما يضمن قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة.
- **المصادر الثانوية:** شملت الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية المحكمة، والتقارير والدوريات المتخصصة، إضافة إلى المصادر الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لدعم الإطار النظري وبناء الخلفيه المعرفيه للدراسة.

3.4 أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعدادها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. ولقياس اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من "موافق بشده" بدرجه (5) إلى "غير موافق بشده" بدرجه (1). كما جرى تطوير الأداة من خلال الاستفادة من مقاييس سبق التحقق من صدقها وثباتها في دراسات سابقة، مع إجراء بعض التعديلات الملائمة لطبيعته الدراسة ومجتمعها، سواء من خلال إعادة صياغة بعض الفقرات أو إضافة وحذف عدد منها عند الحاجة. وقد أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية كما هو موضح في الملحق (1)، وتضمنت أداة الدراسة ثلاثة أقسام من الأسئلة، على النحو التالي:

- القسم الأول: يتضمن هذا القسم البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، وذلك بهدف التعرف إلى الخصائص الشخصية للمشاركين ووصف عينة الدراسة وفق هذه المتغيرات.

- القسم الثاني: يختص بقياس المتغير المستقل والمتمثل في التحول الرقمي، حيث يضم الفقرات التي تقيس أبعاد هذا المتغير، وقد تم إعدادها بالاستفادة من المقاييس الواردة في دراسة (السايع جنات، 2025)

- القسم الثالث: يتناول فقرات قياس المتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي، وقد تم تطوير فقراته بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في دراسة (السايع جنات، 2025)

كما قام الباحث بتحديد طول الفترات بما يتناسب مع مستوى الإجابات بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}}$$

ولكي تتناسب طول الفترة مع مستوى الإجابات تم احتسابها على النحو التالي:

$$=1.33^{\frac{5-1}{3}}$$

3.5 المعالجات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعه من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك بما ينسجم مع أهداف الدراسة ويسهم في اختبار فرضياتها. وقد تم استخدام برنامج (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية واستخراج النتائج.

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- النسب المئوية (Percentages): استُخدمت لعرض خصائص أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية، إلى جانب بيان توزيع الاستجابات على فقرات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي (Mean): تم الاعتماد عليه في تحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات وأبعاد الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): استُخدم لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي وبيان درجة التجانس أو الاختلاف بين آراء المبحوثين.
- الأهمية النسبية (Relative Importance): استُخدمت الأهمية النسبية لتفسير قيم المتوسطات الحسابية المستخرجة من إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بهدف تحديد درجة الموافقة واتجاهات المستجيبين نحو فقرات الدراسة.

ثانياً: الإحصاء التحليلي (Analytical Statistics):

تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment):

- الصدق التقاربي (Convergent Validity): تم الاعتماد على الصدق التقاربي للتحقق من مدى اتساق مؤشرات القياس مع البعد النظري الذي تمثله، وذلك من خلال فحص قيم التجميعات العاملية ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، بما يضمن قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المستهدف بدرجة مناسبة من الدقة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم الاعتماد عليه لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد، حيث تشير القيم المرتفعة إلى تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الثبات.
- معيار فورنل ولاركر (Fornell-Larcker Criterion): استُخدم للتحقق من الصدق التمايزي بين الأبعاد، من خلال مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) بمعاملات الارتباط بين المتغيرات.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة وفرضياتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف إلى أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، ومن ثم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ويشتمل هذا الفصل على وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتحليل استجاباتهم تجاه فقرات الدراسة ومتغيراتها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مستوى الدلالة الإحصائية للعلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، وصولاً إلى استخلاص النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

4.1 تحليل خصائص عينة الدراسة

جدول (1) التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	20%
	بين 5 و 10 سنوات	56	32.9%
	بين 15 و 20 سنة	50	29.4%
	أكثر من 20 سنة	30	17.7%
المؤهل العلمي	دبلوم	10	5.9%
	بكالوريوس	95	55.9%
	ماجستير	50	29.4%
	دكتوراه	15	8.8%

يظهر الجدول (1) إلى أن خبرة أكثر أفراد العينة بين 5 - 10 سنوات بنسبة (32.9%) الأمر الذي يعكس أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة تُمكنهم من الإحاطة بالجوانب الإدارية والتشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي، كما تمنحهم القدرة على تقييم أثره في كفاءة الأداء المؤسسي استنادًا إلى خبرات عملية تراكمية، أما نتائج متغير المؤهل العلمي أظهرت أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (55.9%) وهو ما يشير إلى أن معظم المبحوثين يمتلكون تأهيلاً أكاديمياً مناسباً يؤهلهم لفهم متطلبات التحول الرقمي واستيعاب أبعاده المختلفة، الأمر الذي يعزز من موثوقية استجاباتهم وقدرتهم على الحكم على مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في بيئة العمل.

4.2 وصف اسئلة الدراسة

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	البعد الاستراتيجي	4.20	.79	مرتفعة
2	البعد التكنولوجي	4.25	.75	مرتفعة
3	بعد الموارد البشرية	4.07	.87	مرتفعة
	التحول الرقمي ككل	4.17	.80	مرتفعة

يتبين لنا من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على متغير التحول الرقمي بلغ (4.17) وبإنحراف معياري (0.80) ودرجة موافقة مرتفعة، حيث جاء مجال البعد التكنولوجي بأعلى متوسط حسابي (4.25) وبإنحراف معياري (0.75) وبدرجة موافقة مرتفعة، ثم يليها مجال البعد الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.20) وبإنحراف معياري (0.79)، بينما حاز مجال بعد الموارد البشرية أدنى متوسط حسابي (4.07) وبإنحراف معياري (0.87) .

المجال الأول : البعد الاستراتيجي

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البعد الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تحرص الإدارة العليا على دعم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي.	4.31	.71	1	مرتفعة
٢	تعتمد المستشفى خطة استراتيجية واضحة لدعم التحول الرقمي	4.25	.76	2	مرتفعة
٣	تتضمن الخطة الاستراتيجية للمستشفى أهدافاً واضحة للتحول الرقمي.	4.18	.80	3	مرتفعة
٤	يتم تقييم ومتابعة نتائج التحول الرقمي بصورة دورية.	4.06	.88	4	مرتفعة
المجال ككل		4.20	.79		مرتفعة

يظهر من جدول(3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال البعد الاستراتيجي تراوحت بين (4.31-4.06) بدرجات موافقة مرتفعة ، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحرص الإدارة العليا على دعم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي" ، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (4) والتي تنص على " يتم تقييم ومتابعة نتائج التحول الرقمي بصورة دورية" ، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.20) وبدرجة موافقة مرتفعة.

المجال الثاني : البعد التكنولوجي

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البعد التكنولوجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٥	تتوافر في المستشفى بنية تحتية تقنية تدعم تطبيقات التحول الرقمي.	4.36	.67	1	مرتفعة
٦	تتميز الأنظمة الرقمية المستخدمة في المستشفى بالكفاءة وسهولة الاستخدام.	4.28	.73	2	مرتفعة
٧	يتم إجراء الصيانة والتحديثات الدورية للأنظمة الرقمية بما يضمن استمرارية العمل.	4.20	.78	3	مرتفعة
٨	تحرص المستشفى على تحديث الأنظمة والتقنيات الرقمية المستخدمة باستمرار.	4.15	.82	4	مرتفعة
المجال ككل		4.25	.75	مرتفعة	

يظهر من جدول(4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال البعد التكنولوجي تراوحت بين(4.15-

4.36) بدرجات موافقة مرتفعة ، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على "تتوافر في

المستشفى بنية تحتية تقنية تدعم تطبيقات التحول الرقمي" ، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (8) والتي

تنص على " تحرص المستشفى على تحديث الأنظمة والتقنيات الرقمية المستخدمة باستمرار " ،

وبلغ المتوسط الحسابي للبعد التكنولوجي ككل (4.155) وبدرجة موافقة مرتفعة.

المجال الثالث : بعد الموارد البشرية

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بعد الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٩	يملك العاملون المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية بكفاءة.	4.19	.79	1	مرتفعة
١٠	تشجع المستشفى العاملين على تبني الممارسات الرقمية في أداء أعمالهم.	4.12	.85	2	مرتفعة
١١	توفر المستشفى برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.	4.05	.88	3	مرتفعة
١٢	توفر المستشفى الحوافز اللازمة لدعم مشاركة العاملين في مبادرات التحول الرقمي.	3.92	.97	4	مرتفعة
المجال ككل		4.07	.87		مرتفعة

يظهر من جدول(5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال بعد الموارد البشرية تراوحت

بين(3.92-4.19) بدرجات موافقة مرتفعة ، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (9) والتي تنص على "

يملك العاملون المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية بكفاءة" ، بينما بلغ أدناها

للفقرة رقم (12) والتي تنص على " توفر المستشفى الحوافز اللازمة لدعم مشاركة العاملين في

مبادرات التحول الرقمي " ، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.07) وبدرجة موافقة مرتفعة

المتغير التابع : الأداء المؤسسي

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	أسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	4.34	.70	1	مرتفعة
٢	أسهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية للمستشفى.	4.27	.74	2	مرتفعة
3	أسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز الإجراءات والمعاملات داخل المستشفى.	4.21	.80	3	مرتفعة
٤	ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة الأداء.	4.16	.83	4	مرتفعة
المجال ككل		4.25	.77	مرتفعة	

يظهر من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير رضا المواطنين تراوحت بين (4.02-

4.12) بدرجات موافقة مرتفعة ، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على " أشعر بالرضا

عن مستوى الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة. " ، بينما بلغ أدناها للفقرة رقم (4) والتي

تنص على " أوصي الآخرين باستخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية نظراً لرضاي عن أدائها " ،

وبلغ المتوسط الحسابي لرضا المواطنين ككل (4.41) وبدرجة موافقة مرتفعة.

4.3 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي، وبعد الموارد البشرية) على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية.

جدول (7) اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	Beta	T المحسوبة	Sig	القرار
البعد الاستراتيجي	0.281	4.125	0.000	رفض
البعد التكنولوجي	0.374	5.862	0.000	رفض
بعد الموارد البشرية	0.246	3.917	0.000	رفض
	R ²	S	Sig	
	0.610	86.742	0.000	

يتضح من النتائج أن قيمة (F) بلغت (86.742) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \leq 0.05$ كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.610$)، مما يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تفسر ما نسبته (61.0%) من التغير في كفاءة الأداء المؤسسي. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H01) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية.

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي على

كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية.

جدول (8) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	R	R ²	Beta	T المحسوبة	Sig
البعد الاستراتيجي	0.651	0.424	0.0.651	11.118	0.000

تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على كفاءة الأداء المؤسسي،

حيث بلغت قيمة ($T=11.118$) عند مستوى دلالة (0.000)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية

وقبول الفرضية البديلة.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي على

كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية.

جدول (9) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	R	R ²	Beta	T المحسوبة	Sig
البعد التكنولوجي	0.722	0.521	0.722	13.527	0.000

تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على كفاءة الأداء المؤسسي،

حيث بلغت قيمة ($T=13.527$) عند مستوى دلالة (0.000)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية

وقبول الفرضية البديلة.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الموارد البشرية

على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية.

جدول (10) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	R	R ²	Beta	T المحسوبة	Sig
بعد الموارد البشرية	0.603	0.364	0.603	9.804	0.000

تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (T=9.804) عند مستوى دلالة (0.000)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسات والتوصيات

وفيما يلي يستعرض الباحث مناقشة فرضيات الدراسة و التوصيات :

5.1 النتائج

- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي، وبعد الموارد البشرية) على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية. تشير هذه النتيجة إلى أن تبني التحويل الرقمي بشكل متكامل يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات، وتحسين استغلال الموارد المتاحة داخل المستشفيات الحكومية.
- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية. تشير هذه النتيجة إلى أن وجود رؤية واستراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، مدعومة بالتخطيط والالتزام الإداري، يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.
- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التكنولوجي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية. تشير هذه النتيجة إلى أن توافر البنية التحتية التقنية والأنظمة الرقمية الحديثة يدعم تطوير العمليات

الإدارية والخدمية، ويزيد من سرعة ودقة إنجاز الأعمال، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع المستشفيات الحكومية. تشير هذه النتيجة إلى أن الموارد البشرية، بصورتها الحالية، لم يكن لها تأثير مباشر في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وقد يعزى ذلك إلى الحاجة إلى مزيد من التدريب والتأهيل، أو إلى محدودية المهارات الرقمية، أو عدم الاستفادة المثلى من الكفاءات البشرية في دعم التحول الرقمي.

5.2 التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة والتقنيات المستخدمة في المستشفيات الحكومية بما يضمن استمرارية عمليات التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- دعم الإدارة العليا لمبادرات التحول الرقمي من خلال دمج أهداف التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية للمستشفيات ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها بشكل دوري.
- الاهتمام بتنمية المهارات الرقمية للعاملين عبر توفير برامج تدريبية متخصصة ومستدامة تساهم في تعزيز قدرتهم على استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة وفاعلية.
- تطوير أنظمة الحوافز والتشجيع الوظيفي بما يدعم مشاركة العاملين في مبادرات التحول الرقمي ويعزز تقبلهم للتغيير والتطوير التقني.

- تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية في العمليات الإدارية والتشغيلية بما يسهم في تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول التحول الرقمي في القطاع الصحي، من خلال تناول متغيرات أخرى قد تسهم في تفسير كفاءة الأداء المؤسسي وتحسينه في المستشفيات الحكومية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أكرم حجة، كهيئة أودية (٢٠٢٤)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحويل

الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 18(2)،

231.

التميمي، أحمد بن علي (٢٠٢١). إدارة الأداء المؤسسي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حيدر محمد مصلح، مروة خالد خزعل، وخالد أسود لاخ (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها

بالأداء المؤسسي في منتديات الشباب والرياضة للمنطقتين الوسطى والجنوبية بالعراق.

مجلة علوم الرياضة، 13(46)، 131.

حسين، علي عبد الله (٢٠٢١). تطوير الأداء المؤسسي وإدارة الجودة. القاهرة: دار الفكر العربي.

حميدة عدوم (٢٠٢٤). الذكاء الاصطناعي منهج لتحسين أداء المنظمات وإدارة الأزمات. مجلة

طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، 7(1).

خديجة علي إبراهيم عبد الصمد (٢٠٢٦). أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الأداء المؤسسي:

دراسة تطبيقية على المؤسسات الخدمية في ليبيا. مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية

والإدارية، 2(1).

صدوقي غريسي (٢٠٢١). واقع وأهمية التحول الرقمي والأئمة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية

والإدارية، 3(2)، 103.

سحر عبد السميع محمود (٢٠٢٦). أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في ظل الدور

المعدل لنظم المحاسبة الإدارية الحديثة: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية. مجلة

الدراسات والبحوث التجارية، 9(2)، 124-176.

السايع جنات (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي.

الشمري، فهد بن عبد الله (٢٠٢٠). قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة. الرياض: دار

النشر العلمي.

عبد الرحمن، محمد (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية. مجلة الإدارة الحديثة،

13(2)، 45-60.

عبد القادر، أحمد محمد (٢٠٢١). التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي. عمان: دار المسيرة

للنشر والتوزيع.

عبد القادر بوكريد، وفتحي بن حليلة (٢٠٢٢). التحول الرقمي كدعامة أساسية لتفعيل نشاط

الصيرفة الإسلامية: دراسة حالة مصرف السلام الجزائر. المجلة الجزائرية للاقتصاد

والتسيير، 16(2)، 121.

عبد الكريم، خالد محمد (٢٠٢٢). تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة. عمان: دار

صفاء للنشر والتوزيع.

عبد الله خالد محمود (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. عمان: دار صفاء للنشر

والتوزيع.

العتيبي، فهد بن سعد (٢٠٢١). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. عمان: دار

المسيرة للنشر والتوزيع.

غندور حمزة، ورتيبة طايبي (٢٠٢٢). زيادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات

الاقتصادية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 7(2)، 1126.

القحطاني، محمد بن سالم (٢٠٢٠). نظم الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي. جدة: دار المعرفة.

المطيري، خالد بن عبدالله (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي. الكويت: دار

البيان.

المومني، تامر نايف عليان (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة

تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن.

موسى، أ. د/ عمار فتحي، وعبد الصبور، رأفت عبد الصبور محمد سيد (٢٠٢٦). أثر التحول

الرقمي على الأداء المؤسسي في شركة غاز مصر: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية

للدراستات والبحوث المالية والإدارية، 18(2)، 193-214.

نايف العتيبي (٢٠٢٤). أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الحكومة

الرقمية بالمملكة العربية السعودية.

بوخرص وليد، وتخريص أحمد أمين (٢٠٢٢). واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف

الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي. مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات،

4(1)، 34.

زينب بلخير، وأمال بوكينة (٢٠٢٢). حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات

التحول الرقمي. مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، 6(1)، 674.

- Ahmed, H. (2022). Digital Transformation and Financial Inclusion. International Journal of Inspiration, Resilience & Youth Economy (IJIRYE).
- Cen Feng, & Dhakir Abbas Ali. (2024). The Impact of Digital Transformation on Optimizing Organizational Efficiency.
- Chafik Echine, & Jawad Kibou. (2024). Digital Transformation: A Vector for Improving Organizational Performance – A Case Study of a Moroccan Public Establishment. Management Control, Auditing and Finance Review, 1(2), 215–238.
- Dhanashree Chaudhari, Deepali Patil, & Puneet Sharma. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance.
- Nhung, I., Daphne, D., & Huyen, L. (2021). Determinants of Financial Performance of Listed Firms Manufacturing Food Products in Vietnam: Regression Analysis and Blinder-Oaxaca Decomposition Analysis. Journal of Economics and Development, 23(3), 267–283.
- Salim Chouaibi, Giuseppe Festa, Roberto Quaglia, & Matteo Rossi. (2022). The Risky Impact of Digital Transformation on Organizational Performance – Evidence from Tunisia. Technological Forecasting and Social Change, 178, 121571.
- Sura I. Al-Ayed, Ahmad Adnan Al-Tit, & Areej Alashjaee. (2023). The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by a Mediating Role of Digital Innovation. Migration Letters, 20(7), 380–394.
- Takuya Nakamura. (2024). The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in Japan. 3(3).

- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The Effect of Digital Transformation Strategy on Performance: The Moderating Role of Cognitive Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441–462.

الملاحق

أداة الدراسة (الاستبيان)



السادة/ الإداريون العاملون في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية المحترمون،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع

المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية"

وبين أيديكم هذه الاستبانة التي أُعدت لأغراض البحث العلمي، لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة عن

فقراتها بكل دقة وموضوعية، وذلك لما لآرائكم من أهمية في إثراء نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها.

ونؤكد لكم أن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما ستعرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى

أي بيانات شخصية للمشاركين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين، ومتمنين لكم دوام التوفيق والنجاح.

القسم الأول: المتغيرات الشخصية. (المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة).

فضلاً ضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك من المعلومات الآتية: -

1- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

القسم الثاني: المتغيرات التي تتعلق بالدراسة (المستقلة، التابعة)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل: التحول الرقمي						
البعد الاستراتيجي						
1.	تعتمد المستشفى خطة استراتيجية واضحة لدعم التحول الرقمي.					
2.	تحرص الإدارة العليا على دعم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي.					
3.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للمستشفى أهدافاً واضحة للتحول الرقمي.					
4.	يتم تقييم ومتابعة نتائج التحول الرقمي بصورة دورية					
البعد التكنولوجي						
5.	تتوافر في المستشفى بنية تحتية تقنية تدعم تطبيقات التحول الرقمي.					

					٦. تحرص المستشفى على تحديث الأنظمة والتقنيات الرقمية المستخدمة باستمرار.
					٧. تتميز الأنظمة الرقمية المستخدمة في المستشفى بالكفاءة وسهولة الاستخدام.
					٨. يتم إجراء الصيانة والتحديثات الدورية للأنظمة الرقمية بما يضمن استمرارية العمل.
بعد الموارد البشرية					
					٩. توفر المستشفى برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.
					١٠. يمتلك العاملون المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية بكفاءة.
					١١. تشجع المستشفى العاملين على تبني الممارسات الرقمية في أداء أعمالهم.
					١٢. توفر المستشفى الحوافز اللازمة لدعم مشاركة العاملين في مبادرات التحول الرقمي.
المتغير التابع: الأداء المؤسسي					
					١٣. أسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز الإجراءات والمعاملات داخل المستشفى.
					١٤. ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة الأداء.
					١٥. أسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
					١٦. أسهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية للمستشفى.

وأقبلوا فائق الإحترام