

التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية

إعداد:

الطالب/ وليد محمد الشمري

الرقم الأكاديمي / 234001442

إشراف:

الدكتور/ فايز جراد

الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد

العام الجامعي

1447 / 2025 م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن .

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية، من خلال تحليل مدى تطبيق تقنيات التحول الرقمي، وتقييم أثرها على الكفاءة، والجودة، ورضا الموظفين والمستفيدين، وفعالية اتخاذ القرار. كما سعت الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه المؤسسات أثناء تنفيذ استراتيجيات التحول، والعوامل التي تؤثر في نجاحه.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين الإداريين والفنيين في عدد من المؤسسات غير الصحية، وتم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وارتفاع مؤشرات الأداء المؤسسي، كما كشفت عن وجود عدد من العوامل التنظيمية والبشرية التي تعيق الاستفادة المثلى من هذا التحول، منها ضعف البنية التحتية الرقمية، ومحدودية التدريب، ومقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استراتيجية رقمية واضحة، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين، وتوفير الدعم الفني والتقني اللازم، بما يساهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تقنيات الرقمنة وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، المؤسسات غير الصحية، التكنولوجيا الإدارية، الرقمنة، الكفاءة التشغيلية، القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الجاهزية الرقمية، الابتكار المؤسسي.

الشكر والتقدير

أَتَقَدِّمُ بِخَالصِ الشُّكْرِ إِلَى كُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِي إِنْجَازِ هَذَا الْبَحْثِ. أَوَّلًا وَقَبْلَ كُلِّ شَيْءٍ، الشُّكْرُ لِلَّهِ وَحْدَهُ. ثُمَّ لِعَائِلَتِي وَأَصْدِقَائِي لِتَشْجِيعِهِمْ وَتَفْهَمِهِمْ خِلَالَ الْمَرَاهِلِ الصَّعْبَةِ مِنْ هَذِهِ الرِّحْلَةِ الْأَكَادِيمِيَّةِ، لَقَدْ كَانَ إِيمَانُكُمْ بِقُدْرَاتِي مُصَدِّرًا دَائِمًا لِلتَّحْفِيزِ.

كَمَا أودُّ أَنْ أُعَبِّرَ عَنْ امْتِنَانِي لِجَامِعَةِ مِيدَاوُشْنِ عَلَى تَوْفِيرِهَا الْبَيْئَةَ الْأَكَادِيمِيَّةِ وَالِدَعْمَ اللَّازِمَ لِإِنْجَازِ هَذَا الْبَحْثِ، إِنَّ الْمَوَارِدَ وَالتَّسْهِيلاتِ الَّتِي قَدَّمَتَهَا الْجَامِعَةُ كَانَتْ أَسَاسِيَّةً فِي تَحْقِيقِ هَذَا الْإِنْجَازِ. كَمَا أَعْرَبُ عَنْ تَقْدِيرِي الْعَمِيقِ لِلْمُشْرِفِينَ د. الْفَيْصَلِ عَبْدِالْحَمِيدِ مُحَمَّدٍ وَ د. فَايزِ جِرَادٍ لِتَوْجِيهَاتِهِمُ الَّتِي لَا تَقْدَرُ بِثَمَنِ وَمُلَاحَظَاتِهِمُ الثَّاقِبَةِ وَدَعْمِهِمُ الثَّابِتِ طَوَالَ عَمَلِيَةِ الْبَحْثِ، فَقَدْ كَانَتْ خَبْرَتُهُمْ مُفِيدَةً فِي تَشْكِيلِ اتِّجَاهِ وَجُودَةِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ.

كَمَا أَنَّنِي مُمْتَنٌّ لِلْمُسَاعَدَةِ وَالتَّعَاوُنِ مِنْ قَبْلِ الدَّكَاتَرَةِ الْمُحْكَمِينَ لِلْإِسْتِيبَانِ، وَلَعَيْنَةِ الْبَحْثِ، إِنَّ انْفِتَاحَهُمْ فِي تَبَادُلِ الْمَعْلُومَاتِ وَالْخِبَرَاتِ قَدْ أَثْرَى عَمَقَ بَحْثِي .

وَأَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ إِلَى الْمَجْتَمَعِ الْأَكَادِيمِيِّ وَالْمُؤَلِّفِينَ الَّذِينَ وَضَعْتَ أَعْمَالَهُمُ الْأَسَاسَ لِهَذَا الْبَحْثِ وَكَانَتْ مَسَاهِمَاتُهُمْ لَا غَنَى عَنْهَا فِي تَشْكِيلِ الْإِطَارِ النَّظَرِيِّ وَالْمَنْهَجِيَّةِ .

وَأَخِيرًا، أَقْدِرُ تَفْهَمَ وَصَبْرَ كُلِّ مَنْ دَعَمَنِي بِشَكْلِ مُبَاشَرٍ أَوْ غَيْرِ مُبَاشَرٍ فِي إِنْجَازِ هَذَا الْبَحْثِ، وَهَذَا الْإِنْجَازُ هُوَ شَهَادَةٌ عَلَى الْجُهُودِ الْجَمَاعِيَّةِ الَّتِي بَذَلَهَا الْكَثِيرُونَ، وَأَنَا مُمْتَنٌّ حَقًّا لِمَسَاهِمَةِ كُلِّ فَرْدٍ.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

فهرس الملاحق

مصطلحات البحث

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال التكنولوجيا الرقمية، انعكس بشكل جوهري على طبيعة الأعمال والمؤسسات. فقد أصبح التحول الرقمي (Digital Transformation) أحد العوامل المحورية في إعادة تشكيل النماذج التنظيمية وأساليب العمل داخل مختلف المؤسسات، نتيجة للانتشار الواسع لتقنيات المعلومات والاتصالات، والاعتماد المتزايد على البيانات، وأدوات الذكاء الاصطناعي، والتقنيات السحابية، وإنترنت الأشياء، وغيرها من الأدوات التي أحدثت نقلة نوعية في بيئة العمل المؤسسي.

لقد فرض التحول الرقمي على المؤسسات، بمختلف أنواعها، تحديات جديدة وفرصًا واعدة، فلم يعد من الممكن تجاهل أهمية التفاعل مع هذا التحول، بل أصبح مطلبًا استراتيجيًا للاستمرار في سوق متغير يعتمد على السرعة، والكفاءة، والمرونة، والابتكار. في هذا السياق، حرصت العديد من الدراسات على استكشاف تأثير التحول الرقمي على المؤسسات الصحية بحكم حساسيتها وتقدمها في تبني التكنولوجيا، إلا أن المؤسسات غير الصحية – مثل المؤسسات التعليمية، والإدارية، والخدمية، والإنتاجية – لم تحظ بنفس القدر من الاهتمام البحثي رغم ما تشهده من تحولات جوهريّة.

تتسم المؤسسات غير الصحية بتنوع كبير في طبيعتها وأهدافها وبيئاتها التشغيلية، إلا أنها تشترك جميعًا في سعيها لتحقيق أداء مؤسسي فعال ومتميز. ويقصد بالأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مع تحسين جودة الخدمات والمنتجات، ورفع رضا المستفيدين، وتطوير الموارد البشرية، وتقليل التكاليف. وهنا يظهر التساؤل الجوهري: إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي داخل هذه المؤسسات؟ وهل يشكل عامل تمكين حقيقي أم مجرد عبء إذا لم يُدار بشكل صحيح؟

إن عملية التحول الرقمي لا تقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل تتعدى ذلك إلى إحداث تغيير ثقافي وتنظيمي شامل يتطلب إعادة النظر في العمليات، وإدارة التغيير، وتطوير مهارات العاملين، وتبني نماذج إدارية جديدة قائمة على الابتكار، والتفكير الاستراتيجي، والتحليل الذكي للبيانات. ولذلك، فإن قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي يتطلب تحليلًا دقيقًا للعلاقة بين الأدوات التقنية المستخدمة والمخرجات المؤسسية المحققة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على التحول الرقمي كمتغير مستقل، وكيفية تأثيره في الأداء المؤسسي كمتغير تابع في المؤسسات غير الصحية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية تستند إلى معايير علمية ومنهجية دقيقة. كما تسعى الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل التي تسهم في نجاح التحول الرقمي أو فشله، وتحليل التحديات التي قد تعيق تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذا التحول.

مشكلة البحث:

شهدت السنوات الأخيرة توجهًا عالميًا متسارعًا نحو تطبيق التحول الرقمي في مختلف القطاعات بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وعلى الرغم من وضوح هذا الاتجاه في القطاعات الصحية والمالية والتعليمية بدرجة أكبر، فإن المؤسسات غير الصحية – بمختلف أنواعها (مثل المؤسسات الإدارية، الخدمية، التنموية، والتجارية) – لا تزال تواجه تحديات متباينة في تبني هذا التحول وإدارته بالشكل الذي ينعكس إيجابًا على أدائها المؤسسي.

وتتمثل الإشكالية الجوهرية في أن التحول الرقمي لا يُعد مجرد تحديث للأدوات التقنية، بل هو عملية تحول شاملة تتطلب جاهزية تنظيمية وبشرية وثقافية، كما أن نجاحه يعتمد على وضوح الأهداف الاستراتيجية، وفعالية إدارة التغيير، وتوفر البنية التحتية الرقمية، إضافة إلى استعداد الموارد البشرية لتقبل هذا التحول والتفاعل معه. وهنا يبرز تساؤل مهم:

هل نجحت المؤسسات غير الصحية في توظيف التحول الرقمي لتحسين أدائها المؤسسي؟ أم أن غياب الرؤية الاستراتيجية ونقص الموارد أو مقاومة التغيير حالت دون تحقيق نتائج ملموسة؟ من هذا المنطلق، تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى فهم العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي ونتائج الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية، وتحليل التحديات التي قد تحول دون الاستفادة الفعلية من إمكانيات الرقمنة. كما تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن الفجوة بين التبني التقني للتحول الرقمي والآثر الحقيقي على الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة، والفاعلية، والجودة، وسرعة الإنجاز، ورضا المستفيدين.

سؤال البحث الرئيسي:

- ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مدى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في المؤسسات غير الصحية؟
- ما العلاقة بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي؟
- ما العوامل التنظيمية والبشرية التي تؤثر على فاعلية التحول الرقمي؟
- ما التحديات التي تواجه المؤسسات غير الصحية في أثناء تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي؟
- ما مستوى رضا الموظفين والإداريين عن نتائج التحول الرقمي على بيئة العمل المؤسسي؟

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية:

- الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في مجال التحول الرقمي، وذلك من خلال تقديم دراسة موجهة نحو المؤسسات غير الصحية، والتي لم تتل نصيباً كافياً من الدراسات مقارنة بالمؤسسات الصحية والتعليمية.
- سد الفجوة البحثية في الأدبيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، خاصة في السياقات التنظيمية العربية، وتحديدًا في مؤسسات الخدمات والإدارة التي تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا دون تقييم فعلي لأثرها.
- إضافة مرجعية أكاديمية جديدة للباحثين والدارسين المهتمين بمجال الإدارة الحديثة، والتحول الرقمي، وتحليل الأداء، بما يساهم في تطوير أطر نظرية لفهم العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة والأداء المؤسسي.
- دعم الجوانب النظرية للقيادة الرقمية وأثرها على إدارة التغيير المؤسسي، مما يعزز فهم الأدوار القيادية المطلوبة لمواكبة التحول الرقمي.

أهمية البحث التطبيقية:

- توفير مؤشرات عملية لصناع القرار في المؤسسات غير الصحية حول فاعلية التحول الرقمي، ومدى تأثيره على مؤشرات الأداء المؤسسي مثل (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، رضا المستفيدين).
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات غير الصحية تساعد على تبني أفضل الممارسات الرقمية بشكل منظم ومدرّس يساهم في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء العام.
- تمكين الإدارات العليا من تقييم مستوى التحول الرقمي داخل مؤسساتهم من خلال أدوات ومعايير واضحة قابلة للقياس والتحليل، مما يسهل عملية المتابعة والتطوير.
- دعم جهود التحول الوطني والمؤسسي في الدول العربية، لا سيما في إطار الرؤى التنموية مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، ورؤية الإمارات ٢٠٧١، وغيرها، والتي تركز على الرقمنة والتحول المؤسسي.
- تسليط الضوء على التحديات الحقيقية الميدانية التي تواجه المؤسسات غير الصحية خلال مراحل التحول الرقمي، مما يساعد على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير والتقليل من المقاومة الداخلية.

أهداف البحث:

- تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية من حيث الكفاءة والفعالية والجودة.
- فهم مستوى تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات غير الصحية، وتحديد طبيعة المبادرات والتقنيات المستخدمة.
- التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات غير الصحية أثناء تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي.
- قياس درجة جاهزية المؤسسات غير الصحية للتحول الرقمي من حيث البنية التحتية، والموارد البشرية، والدعم الإداري.
- تحديد تأثير التحول الرقمي على الجوانب التشغيلية داخل المؤسسة (كالإنتاجية، وجودة الخدمة، وسرعة الإنجاز).
- دراسة مدى ارتباط التحول الرقمي برضا الموظفين وتحسين بيئة العمل المؤسسي.
- تحليل العلاقة بين مستوى التحول الرقمي ورضا العملاء أو المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتفعيل التحول الرقمي وتحسين أثره في الأداء المؤسسي.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية.

الفرضيات الفرعية

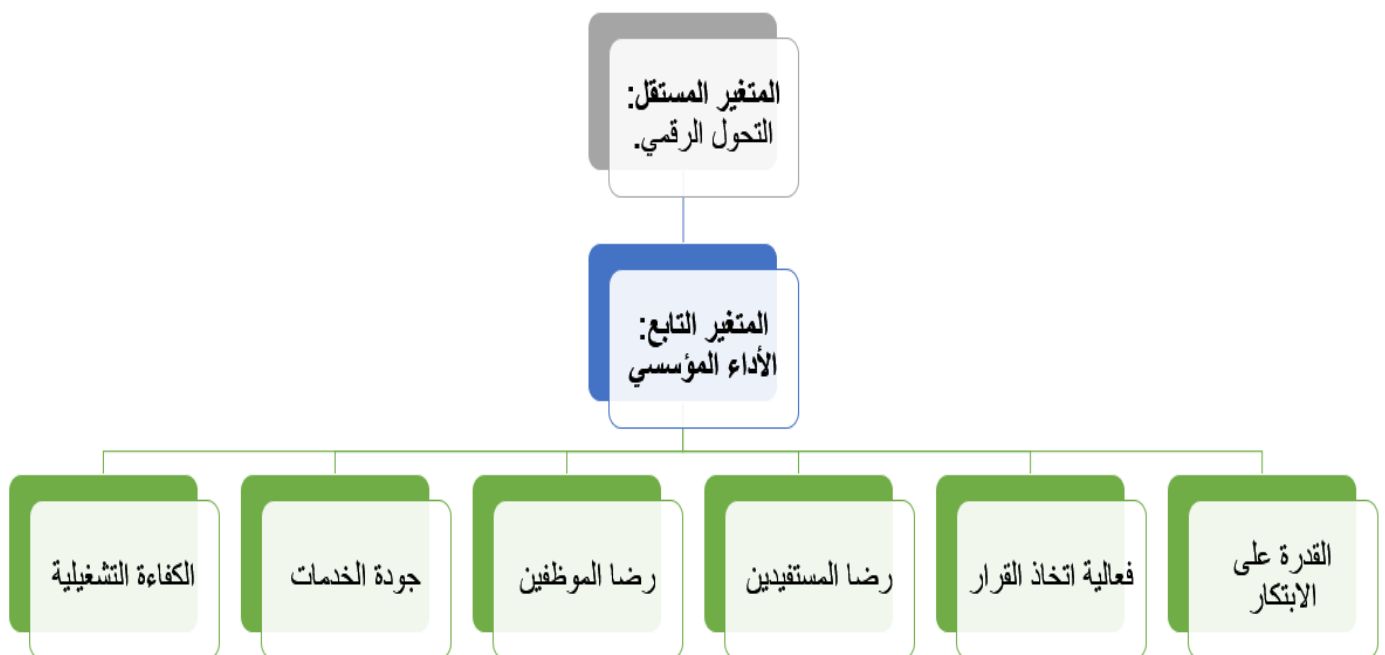
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات التحول الرقمي وفعالية العمليات الإدارية في المؤسسات غير الصحية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ورضا الموظفين داخل المؤسسات غير الصحية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي ورفع كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات غير الصحية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي تعزى إلى متغيرات (حجم المؤسسة، نوعها، عدد سنوات تطبيق التحول الرقمي، المستوى الإداري).

نموذج البحث:

المتغير المستقل: التحول الرقمي.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي، ويتم قياسه من خلال مؤشرات مثل: (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا الموظفين، رضا المستفيدين، فعالية اتخاذ القرار، القدرة على الابتكار).



شكل رقم (١-١): نموذج البحث

حدود البحث:

١. الحدود الزمنية: يغطي البحث فترة خمس سنوات (٢٠١٩-٢٠٢٣).
٢. الحدود المكانية: يقتصر البحث على المؤسسات غير الصحية العاملة في السعودية.
٣. الحدود الموضوعية: يُركّز البحث على التحول الرقمي كمتغير مستقل بمعناه التقني والإداري (بنية تحتية، أنظمة، ثقافة رقمية، إجراءات).
٤. الحدود البشرية: شريحة البحث تتكون من المديرين والإداريين والعاملين الفنيين في المؤسسات غير الصحية المختارة، بحد أقصى ٣٠٠ مشارك.
٥. الحدود المنهجية: يستخدم البحث المنهج الوصفي-التحليلي وأداة الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية لا خيارًا ترفيهيًا، حيث يشكّل أحد أبرز التوجهات العالمية المعاصرة التي تعيد تشكيل طريقة عمل المؤسسات بمختلف أنواعها. لقد استعرض هذا الفصل الخلفية العامة للموضوع، وأبرز التطورات التقنية التي تدفع المؤسسات نحو الرقمنة، مع تسليط الضوء على أهمية هذا التحول في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والجودة.

وقد تم تحديد مشكلة البحث التي تتبع من الحاجة إلى دراسة العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية، تلك المؤسسات التي ما زالت تواجه تحديات خاصة في التكيف مع المتغيرات الرقمية، مقارنةً بالمؤسسات الصحية والتعليمية. كما تم عرض أهداف الدراسة، وفروضها الرئيسية والفرعية، وأهميتها النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى توضيح نموذجها المفاهيمي وحدودها المنهجية والزمنية والمكانية.

ويمثل هذا الفصل الأساس النظري لبناء الدراسة، حيث يُمهّد للانتقال إلى الفصل الثاني الذي سيتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، ويستعرض المفاهيم والمصطلحات الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي، بما يعزز من وضوح الرؤية البحثية ويعمّق الفهم للعلاقة بين المتغيرات.

الفصل الثاني

الاطار النظري و الدراسات السابقة

مقدمة الفصل:

يُعد التحول الرقمي من أبرز سمات العصر الحديث، حيث فرض نفسه على مختلف المؤسسات، سواء كانت صحية أو تعليمية أو خدمية أو إدارية. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في أداء الأعمال، أصبح من الضروري دراسة هذا التحول ليس فقط بوصفه ظاهرة تقنية، بل كعملية إدارية وتنظيمية تؤثر في هيكل المؤسسة، وأسلوب عملها، وكفاءة موظفيها، ومستوى خدماتها.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالتحول الرقمي، وأبعاده، وأثره على الأداء المؤسسي. كما يتناول هذا الفصل عددًا من الدراسات السابقة المحلية والعربية والعالمية ذات الصلة، بهدف التعرف على ما توصلت إليه الأبحاث في هذا المجال، وتحديد الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

أولاً: الإطار النظري

١,١ مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

يُعد التحول الرقمي أحد المفاهيم الجوهرية في العصر الحديث، إذ يُمثّل استجابة استراتيجية لثورة المعلومات والتكنولوجيا، التي أعادت تشكيل الطريقة التي تعمل بها المؤسسات في مختلف القطاعات. ويُشير التحول الرقمي إلى عملية إعادة هيكلة شاملة تشمل النظم، والبنية التنظيمية، وطرق العمل، باستخدام تقنيات رقمية متطورة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الكفاءة، ورفع القدرة التنافسية، وتحقيق رضا المستفيدين.

وبخلاف ما يعتقد البعض، فإن التحول الرقمي لا يعني فقط "رقمنة العمليات" أو التحول من الورقي إلى الإلكتروني، بل هو تغيير عميق في الفكر المؤسسي، يتضمن إعادة النظر في سلسلة القيمة بالكامل، وتصميم نماذج أعمال مبتكرة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب المؤسسة، بدءًا من العمليات اليومية، وصولًا إلى اتخاذ القرار الإستراتيجي.

وقد عرّفه Westerman et al. (2014) بأنه:

"دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة تقديم القيمة للمستفيدين وتحقيق الأهداف المؤسسية."

ويشمل هذا المفهوم مجموعة من العناصر، من أبرزها:

- إعادة تصميم العمليات والإجراءات المؤسسية بما يتوافق مع قدرات التكنولوجيا الرقمية.
- إعادة هيكلة نماذج العمل لتصبح أكثر مرونة واستجابة.
- تبني ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على التعاون الرقمي، والشفافية، ومشاركة المعرفة.
- توظيف التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء.
- تحقيق التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة داخل المؤسسة.

وبعد التحول الرقمي رحلة مستمرة لا تنتهي بمجرد إدخال نظام معلومات أو أداة رقمية، بل تتطلب:

- رؤية إستراتيجية واضحة من الإدارة العليا.
- تخطيطاً محكماً لإدارة التغيير.
- تطويراً مستمراً للمهارات البشرية لمواكبة هذا التحول.

الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي:

المفهوم	الرقمنة (Digitization)	التحول الرقمي (Digital Transformation)
التعريف	تحويل المعلومات من شكلها الورقي إلى الرقمي	استخدام التكنولوجيا لإحداث تغيير جذري في نموذج العمل
التركيز	المعطيات والملفات فقط	الأشخاص، العمليات، النماذج، والثقافة المؤسسية
العمق	سطحي وتقني	استراتيجي وشامل
الأثر	تحسين جزئي في الكفاءة	تحسين شامل في الأداء والقيمة المضافة

أهمية التحول الرقمي للمؤسسات غير الصحية:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.
- تسريع الإجراءات الإدارية والحد من التعقيد الورقي.
- تمكين اتخاذ القرار اعتمادًا على البيانات والتحليلات.
- تقليل التكاليف التشغيلية ورفع الإنتاجية.
- دعم القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات.

وفي ضوء ما سبق، يُعد التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا وليس ترفًا إداريًا، يتطلب التزامًا مؤسسيًا كاملاً لتحقيق أقصى فائدة منه.

١,٢ خصائص التحول الرقمي

يمتاز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تميّزه عن باقي أشكال التحديث أو الميكنة التقليدية، فهو لا يُعد مجرد إدخال أدوات تقنية إلى بيئة العمل، بل هو تحول جذري متكامل يمس جميع جوانب المؤسسة: الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، وأساليب القيادة، والعمليات التشغيلية، وحتى العلاقة مع العملاء والمستخدمين.

وفيما يلي توضيح لأبرز خصائص التحول الرقمي:

١,٢,١ الشمولية (Comprehensiveness)

التحول الرقمي عملية شاملة لا تقتصر على قسم معين أو وظيفة واحدة داخل المؤسسة، بل تشمل جميع الإدارات والمستويات التنظيمية. فهي تُعيد بناء بيئة العمل بالكامل من حيث الأنظمة، والإجراءات، والعلاقات، والتواصل الداخلي والخارجي. وهذا ما يجعله مشروعًا مؤسسيًا يتطلب دعمًا قياديًا وتخطيطًا استراتيجيًا، وليس مجرد مبادرة من قسم تقنية المعلومات.

١,٢,٢ الاستراتيجية (Strategic Nature)

يُعد التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا له تأثير مباشر على تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، وليس مجرد تحسين تشغيلي وقطي. فالمؤسسات التي تتجح في التحول الرقمي تُعيد رسم رؤيتها ورسالتها وتحدد أهدافها من خلال عدسة رقمية تركز على الابتكار، والاستدامة، ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

١,٢,٣ الديناميكية والمرونة (Agility and Dynamism)

التحول الرقمي ليس عملية ثابتة، بل رحلة ديناميكية مستمرة تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتلاحقة. فالمؤسسة الرقمية تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بتعديل السياسات والإجراءات وتبني التغيير بشكل سريع وفعال، ما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، مثل الأزمات الصحية أو التغيرات الاقتصادية.

١,٢,٤ التكامل (Integration)

يتطلب التحول الرقمي تكاملاً بين الأنظمة الرقمية المختلفة داخل المؤسسة، بحيث تُدار البيانات والمعلومات من خلال منصات موحدة تدعم اتخاذ القرار وتزيد من الترابط بين الأقسام. فغياب التكامل يؤدي إلى تضارب البيانات، وانخفاض كفاءة العمليات، وارتفاع التكاليف التشغيلية.

١,٢,٥ التمرکز حول المستفيد (Customer-Centricity)

من أبرز خصائص التحول الرقمي أنه يُعيد تصميم العمليات والمنتجات والخدمات من منظور المستفيد النهائي، سواء كان موظفاً داخلياً أو عميلاً خارجياً. فالتكنولوجيا الرقمية تمكن المؤسسة من تقديم خدمات أكثر تخصيصاً، وسرعة، وشفافية، مما يرفع من مستوى رضا المستفيدين ويُعزز من سمعة المؤسسة.

١,٢,٦ التمكين البشري (Human Enablement)

رغم أن التحول الرقمي يركز على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري هو حجر الأساس في نجاحه. فنجاح المبادرات الرقمية يتوقف على مدى قدرة العاملين على فهم التكنولوجيا وتوظيفها بفعالية. ولهذا يُعد الاستثمار في التدريب والتطوير جانباً أساسياً لأي مشروع تحول رقمي ناجح.

١,٢,٧ الابتكار والتحديث المستمر (Innovation & Continuous Improvement)

يُحفز التحول الرقمي بيئة الابتكار داخل المؤسسة، ويجعل من التفكير التحسيني المستمر جزءاً من ثقافتها. فبمجرد تطبيق الحلول الرقمية، تبدأ المؤسسة في البحث عن طرق جديدة لتطوير العمل، وتحسين تجربة العميل، وزيادة القيمة المضافة.

ملخص الخصائص:

الخاصية	التفسير
الشمولية	تشمل كل أقسام المؤسسة ومجالات عملها
الاستراتيجية	تؤثر على مستقبل المؤسسة ونموها
الديناميكية	تحتاج إلى التكيف السريع مع التغيرات
التكامل	تتطلب تنسيقاً بين الأنظمة والبيانات
تمركز حول المستفيد	ترتكز على تحسين تجربة الموظف أو العميل
التمكين البشري	تعتمد على تطوير قدرات العاملين
الابتكار المستمر	تؤسس لثقافة تحسين دائم وتبني للتقنيات الجديدة

تمثل هذه الخصائص دعائم أساسية لفهم طبيعة التحول الرقمي وخصوصيته مقارنة بباقي مشروعات التطوير المؤسسي. وهي توضح أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد الأتمتة إلى **تغيير عميق في العقلية المؤسسية**، يتطلب التزاماً واسع النطاق، ومتابعة مستمرة، وفكراً إدارياً مرناً.

١,٣ أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات

يمثل التحول الرقمي عملية معقدة متعددة الأوجه، ولا يمكن اختزاله في بُعد تقني فقط. بل هو منظومة مترابطة من الأبعاد التي تمس البنية التحتية، والعمليات، والثقافة المؤسسية، والموارد البشرية، والقيادة. وفهم هذه الأبعاد يُعد أمراً جوهرياً لتخطيط وتنفيذ تحول رقمي فعال ومستدام داخل المؤسسة.

وفيما يلي أبرز الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي التي تتكامل لتحدث أثراً حقيقياً في الأداء المؤسسي:

١,٣,١ البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure)

تُعد البنية التحتية الرقمية القاعدة الأساسية لأي مشروع تحول رقمي. وتشمل:

- الشبكات الداخلية (LAN/WAN)

- الخوادم الرقمية.
- خدمات الحوسبة السحابية.
- أمن المعلومات.
- أجهزة الحاسوب والاتصال.

فمن دون بنية تحتية مرنة وآمنة وقابلة للتوسع، تفشل المؤسسات في تحقيق الاستفادة الكاملة من أدوات التحول الرقمي، كما أنها تُعرض نفسها لمخاطر الأعطال أو الاختراقات.

١,٣,٢ الأنظمة الرقمية (Digital Systems and Platforms)

يتمثل هذا البُعد في تطبيق واستخدام برمجيات متقدمة تعمل على أتمتة وتسهيل العمليات المؤسسية، ومنها:

- نظم إدارة الموارد المؤسسية (ERP).
- أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM).
- أنظمة الأرشفة الإلكترونية.
- أنظمة التراسل الداخلي الذكية.
- منصات الخدمات الإلكترونية.

تساهم هذه الأنظمة في تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء اليدوية، وتوفير الوقت والجهد، كما تدعم التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

١,٣,٣ التحول في العمليات والإجراءات (Process Digitization)

يتطلب التحول الرقمي إعادة هندسة العمليات الإدارية من جذورها، وليس مجرد نقلها إلى منصات إلكترونية. فغالبًا ما تُعد العمليات التقليدية معقدة أو مكررة، ولا تُناسب بيئة العمل الرقمية. لذلك، يتم في هذا البُعد تحليل سير العمل وإعادة تصميم الإجراءات بما ينسجم مع القدرات الرقمية لتحقيق:

- تبسيط الإجراءات.
- تقليل المدد الزمنية.
- إلغاء الخطوات غير الضرورية.
- تحسين تجربة الموظف والمستفيد.

١,٣,٤ الثقافة المؤسسية الرقمية (Digital Organizational Culture)

يشكل هذا البُعد العامل الحاسم في نجاح أو فشل أي مشروع تحول رقمي. فالثقافة المؤسسية التي تُشجع على:

- التعلّم المستمر.
- التجريب والمخاطرة المحسوبة.
- التفاعل مع التغيير.
- الانفتاح على التقنيات الجديدة.

في المقابل، تعيق الثقافة البيروقراطية أو المقاومة للتغيير أي جهود رقمية مهما كانت إمكانياتها التقنية.

١,٣,٥ القيادة الرقمية (Digital Leadership)

تحتاج المؤسسات إلى قيادة قادرة على فهم التحول الرقمي وتوجيهه بذكاء، من خلال:

- تبني رؤية رقمية واضحة.
- دعم التغيير.
- اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على البيانات.
- تمكين الفرق وتشجيع الابتكار.

القيادة الرقمية هي التي تحول التكنولوجيا من أدوات خام إلى قيمة مؤسسية حقيقية.

١,٣,٦ تطوير الكفاءات البشرية (Digital Skills & Talent)

لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي من دون موظفين مؤهلين قادرين على التفاعل مع الأنظمة الرقمية وفهم استخدامها بالشكل الأمثل. ويشمل هذا البُعد:

- التدريب الفني المستمر.
- تعزيز المهارات الرقمية (الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، الأمن السيبراني).
- بناء ثقافة "التعلم الذاتي".
- جذب الكفاءات التقنية الحديثة إلى المؤسسة.

ملخص الأبعاد في جدول:

البُعد	المكونات الرئيسية	الأثر المتوقع
البنية التحتية الرقمية	الشبكات، الخوادم، الحوسبة السحابية	ضمان جاهزية المؤسسة تقنيًا
الأنظمة الرقمية	ERP، CRM، الأرشيف الإلكترونية	تسريع وتحسين سير العمليات
العمليات والإجراءات	إعادة هندسة العمليات، تبسيط الإجراءات	كفاءة أعلى وخدمة أفضل
الثقافة المؤسسية الرقمية	التقبل، التعلم، الابتكار، المشاركة	دعم مستمر للتحويل وتخفيض مقاومة التغيير
القيادة الرقمية	الرؤية الرقمية، اتخاذ القرار المبني على البيانات	توجيه ناجح وفعال للمسار الرقمي
تطوير الكفاءات البشرية	التدريب، المهارات الرقمية، التوظيف الذكي	تحقيق استخدام فعلي ومستدام للتكنولوجيا

يتضح مما سبق أن التحويل الرقمي لا يمكن اختزاله في نظام أو أداة، بل هو منظومة متكاملة من الأبعاد التي ينبغي تفعيلها جميعًا لضمان تحقيق الأثر المطلوب على الأداء المؤسسي. ومن دون تناغم بين هذه الأبعاد، فإن المبادرات الرقمية قد تتحول إلى عبء إداري لا يحقق النتائج المرجوة. ولهذا، فإن التخطيط الجيد يأخذ بعين الاعتبار كل هذه المحاور، ويعالجها برؤية استراتيجية شاملة.

١،٤ مفهوم الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

يُعد الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث يُستخدم كمؤشر لقياس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. وهو يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة من أجل إنتاج مخرجات ذات قيمة، سواء كانت تلك المخرجات على شكل خدمات أو منتجات أو نتائج مجتمعية.

وقد تطوّر مفهوم الأداء المؤسسي عبر الزمن؛ إذ كان يُقاس سابقًا بالإنتاج الكمي فقط، أما اليوم، فهو مفهوم شامل يتضمن معايير مالية، وإدارية، وجودية، وسلوكية، وحتى مجتمعية. كما أصبح الأداء المؤسسي يُقاس بشكل أكثر تعقيدًا من خلال مؤشرات قابلة للقياس تُمكن القادة من تقييم الأداء الحالي واتخاذ قرارات تحسين مستقبلية.

وقد عرّف (Neely et al., 1995) الأداء المؤسسي بأنه:

"عملية قياس فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفة، مع التركيز على تحقيق القيمة للمستفيدين والجهات المعنية الأخرى."

١,٤,١ أبعاد الأداء المؤسسي

يشمل الأداء المؤسسي عدة أبعاد متداخلة، ومن أبرزها:

أ. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

تشير الكفاءة إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والموارد. أي استخدام المدخلات (مثل الوقت، المال، الجهد) لتحقيق مخرجات عالية الجودة. وتشمل الكفاءة:

- تقليل الهدر في الموارد.
- تسريع العمليات والإجراءات.
- تحسين إدارة الوقت والطاقات البشرية.

ب. الفعالية (Effectiveness)

الفعالية تُعني مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية. أي مدى تطابق النتائج المحققة مع النتائج المخطط لها. وقد تكون المؤسسة كفؤة ولكن غير فعّالة، والعكس صحيح. فالتحول الرقمي الناجح يسعى لتحقيق التوازن بين الاثنين.

ج. جودة الخدمة أو المنتج (Service/Product Quality)

يُقاس الأداء المؤسسي أيضاً من خلال جودة المخرجات النهائية، سواء كانت منتجات أو خدمات. ويُقاس الجودة من خلال: مدى رضا المستفيد - الالتزام بالمعايير - انخفاض الأخطاء أو الشكاوى.

د. رضا الموظفين (Employee Satisfaction)

من المهم قياس مدى رضا العاملين داخل المؤسسة، لأنهم المحرك الأساسي لأي تغيير أو تطور. رضا الموظفين يرتبط بعوامل مثل: بيئة العمل - وضوح المهام - العدالة الداخلية - فرص التطور - المهني - الحوافز.

التحول الرقمي يمكن أن يُسهم في رفع الرضا إذا تم تطبيقه بشكل تدريجي وتشاركي.

هـ. رضا المستفيدين (Customer/Beneficiary Satisfaction)

يُعد رضا المستفيدين الخارجيين (مواطنين، عملاء، شركاء) مكوناً رئيسياً في تقييم الأداء، لأنه يعكس فعالية المؤسسة في تقديم خدمات أو منتجات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. ويُقاس ذلك من خلال: جودة الخدمة المقدّمة- زمن الإنجاز- سهولة الوصول إلى الخدمة- مستوى التواصل والتفاعل.

و. القدرة على التكيف والابتكار (Adaptability and Innovation)

المؤسسات ذات الأداء العالي هي التي تمتلك القدرة على:

- التكيف مع المتغيرات البيئية.
- الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات.
- اتخاذ قرارات مرنة ومدروسة في بيئة متغيرة.

التحول الرقمي يُعزّز هذا البعد بشكل مباشر من خلال تمكين المؤسسة من تحليل البيانات والاستجابة السريعة للتحديات.

١,٤,٢ نماذج قياس الأداء المؤسسي

ظهرت عدة نماذج لقياس الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC):

يقيس الأداء عبر أربعة أبعاد رئيسية: الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

نموذج EFQM للتميز المؤسسي:

يركز على القيادة، والتخطيط، والموارد، والنتائج، والتحسين المستمر.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

وهي مقاييس رقمية أو نوعية تُستخدم لمراقبة التقدم نحو الأهداف المحددة.

العلاقة بين الأداء المؤسسي والتحول الرقمي:

يتأثر الأداء المؤسسي بشكل مباشر وغير مباشر بمستوى التحول الرقمي، حيث:

- يُحسّن التحول الرقمي الكفاءة من خلال أتمتة المهام وتقليل التدخل البشري.
- يُعزّز الفعالية من خلال دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
- يُرفع جودة الخدمة من خلال الأنظمة الذكية والتفاعل السلس.

- يُسهم في تحسين رضا الموظفين عبر تبسيط الأعمال وتحسين بيئة العمل.
- يُرفع مستوى رضا المستفيدين بفضل تسريع الخدمة وتسهيل الوصول إليها.

يُعد الأداء المؤسسي مقياساً شاملاً يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات مستفيديها وموظفيها والمجتمع. وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل التحول الرقمي، حيث لا يمكن تقييم نجاح الرقمنة دون ربطها بمؤشرات أداء واضحة وموضوعية. ومن هنا، فإن قياس الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية يُعد خطوة ضرورية لفهم الأثر الحقيقي للتحول الرقمي، وتوجيه السياسات الإدارية لتحقيق الفاعلية والجودة والرضا المستدام.

١,٥ العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

يمثل التحول الرقمي أحد المحركات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي في العصر الحديث، فقد أثبتت العديد من الدراسات والتقارير العالمية أن المؤسسات التي تتبنى التكنولوجيا الرقمية بطريقة استراتيجية تحقق معدلات أعلى من الكفاءة، والفعالية، والابتكار، ورضا المستفيدين. ولا يُعد التحول الرقمي هدفاً بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق أداء مؤسسي متطور ومستدام قادر على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

١,٥,١ كيف يؤثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي؟

يتجلى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من المجالات، نوضح أبرزها كما يلي:

أ. تسريع إنجاز العمليات (Process Acceleration)

تُسهم الرقمنة في تقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات والإجراءات، عبر:

- الأتمتة (Automation) التي تقلل من التدخل البشري في العمليات المتكررة.
- الأنظمة الذكية التي تختصر خطوات الموافقات والاعتمادات.
- تقنيات التخزين السحابي التي تسهل الوصول إلى البيانات.
- هذا التسريع يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة العامة للمؤسسة.

ب. تعزيز جودة الخدمة (Service Quality Improvement)

من خلال:

- تقليل نسبة الأخطاء البشرية.

- تقديم خدمات إلكترونية متاحة على مدار الساعة.
- تسهيل تجربة المستفيد، سواء داخليًا (الموظف) أو خارجيًا (العميل).
- النتيجة تكون تحسناً ملموساً في رضا العملاء وجودة المخرجات.

ج. دعم اتخاذ القرار (Data-Driven Decision Making)

يسمح التحول الرقمي للمؤسسات بجمع كميات ضخمة من البيانات، وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الذكي (Business Intelligence). وهذا يدعم:

- التنبؤ بالاتجاهات.
 - تقييم الأداء في الوقت الفعلي.
 - وضع قرارات استراتيجية مدروسة.
- فالمؤسسات التي تستند إلى البيانات في قراراتها غالباً ما تكون أكثر فعالية وكفاءة.

د. رفع درجة الشفافية والمساءلة (Transparency & Accountability)

تمكن الأنظمة الرقمية من:

- تتبع الإجراءات إلكترونياً.
 - تسجيل كل عملية وتوثيقها.
 - تحديد المسؤوليات بدقة.
- مما يعزز الرقابة الداخلية، ويحد من الفساد الإداري أو الأخطاء غير المقصودة.

هـ. تمكين الابتكار المؤسسي (Enabling Innovation)

يفتح التحول الرقمي آفاقاً جديدة للابتكار في:

- تطوير نماذج عمل جديدة.
- تقديم خدمات رقمية مبتكرة.
- تسريع تنفيذ الأفكار والمشاريع الجديدة.
- ويساهم ذلك في تعزيز تنافسية المؤسسة واستدامتها.

١,٥,٢ عوامل تؤثر في قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

رغم الفوائد الهائلة، إلا أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي ليست تلقائية، بل تتأثر بعدة عوامل، من أبرزها:

العامل	الأثر المحتمل على العلاقة
مدى جاهزية البنية التحتية	كلما كانت متطورة، زادت فعالية التطبيقات الرقمية
الثقافة المؤسسية	الثقافة الداعمة تُسهّل التحول وتُحسّن نتائجه
قيادة التغيير	وجود قيادة رقمية فعّالة يُعزز تأثير التحول الرقمي على الأداء
مشاركة الموظفين	المشاركة تقلل المقاومة وتُحسن التنفيذ
وضوح الأهداف الرقمية	كلما كانت الأهداف أوضح، زادت إمكانية تقييم التأثير على الأداء

١,٥,٣ أمثلة تطبيقية على العلاقة

١. في المؤسسات التعليمية: ساهم التحول الرقمي في تقديم التعليم عن بُعد، مما حافظ على استمرارية العمل الأكاديمي وساهم في تحسين تجربة الطالب.
٢. في المؤسسات الحكومية: أدت الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الازدحام في المرافق، وزيادة سرعة تقديم الخدمة، وتحسين رضا المواطنين.
٣. في المؤسسات التجارية: ساهمت الرقمنة في إدارة سلاسل الإمداد بكفاءة، وتحليل سلوك العملاء، وزيادة المبيعات.

١,٥,٤ العلاقة في المؤسسات غير الصحية

ورغم كثرة الدراسات حول التحول الرقمي في القطاعات الصحية والتعليمية، إلا أن المؤسسات غير الصحية - كالمبليات، والهيئات الإدارية، والمؤسسات الثقافية، والخدمية - لا تزال تواجه تحديات عديدة في استثمار التحول الرقمي لتحسين أدائها المؤسسي.

وتكمن أهمية دراسة هذه العلاقة في المؤسسات غير الصحية في:

- كشف العوامل التي تدعم أو تعيق نجاح التحول.
- تقديم توصيات واقعية لصناع القرار.
- وضع نماذج قابلة للتطبيق في بيئات إدارية مشابهة.

يتضح مما سبق أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي علاقة إيجابية طردية في جوهرها، إلا أنها مشروطة بمدى توفر البيئة المؤسسية الداعمة. فليس كل تطبيق رقمي يؤدي إلى تحسين الأداء بالضرورة، وإنما يجب أن يكون التحول الرقمي جزءًا من استراتيجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار البنية، والثقافة، والقيادة، والتدريب، والتقييم المستمر.

ثانيًا: الدراسات السابقة

مقدمة الدراسات السابقة

يمثل استعراض الدراسات السابقة أحد المكونات الأساسية لأي بحث علمي، إذ يُسهم في بناء خلفية معرفية متينة حول موضوع الدراسة، ويساعد الباحث على تحديد موقع بحثه ضمن الإطار العام للأبحاث المنشورة. كما يُسهم في إبراز الفجوة البحثية التي يسعى الباحث لسدّها، ويُوضح مدى الجودة والأصالة في دراسته.

وفي ضوء اهتمام هذه الرسالة بموضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية، سيتم استعراض مجموعة مختارة من الدراسات المحلية والعربية والعالمية ذات الصلة، مع توضيح منهجياتها وأهم نتائجها، وأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة.

٢,١ الدراسات العربية والمحلية

دراسة الشمري (٢٠٢٠)

عنوان الدراسة: "أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية"

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة موجهة إلى عينة من موظفي القطاع الحكومي.

النتائج:

وجود علاقة طردية بين مستوى التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية.

ضعف في برامج التدريب والتوعية الرقمية.

تحديات تتعلق بالبنية التحتية في بعض الجهات الحكومية.

وجه الشبه: تشابه في دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

وجه الاختلاف: تركّزت الدراسة على المؤسسات الصحية والحكومية، بينما تهتم الدراسة الحالية بالمؤسسات غير الصحية تحديدًا.

دراسة الزعبي (٢٠٢١) - الأردن

عنوان الدراسة: "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية"
المنهجية: دراسة تطبيقية على ثلاث جامعات حكومية، باستخدام استبيانات وتحليل إحصائي متعدد.

النتائج:

تبين أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة العملية التعليمية والخدمات الإدارية.

أبرز العوامل المؤثرة كانت القيادة الداعمة، والبنية التقنية، وتفاعل الموظفين.

أوصت بتبني استراتيجية رقمية واضحة على مستوى المؤسسة.

وجه الشبه: تحليل شامل للعوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي.

وجه الاختلاف: تركيز الدراسة على القطاع التعليمي، وهو قطاع شبه مختلف عن المؤسسات غير الصحية العامة.

دراسة الجهني (٢٠١٩)

عنوان الدراسة: "أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع البلدي"
النتائج: كشفت الدراسة أن التحول الرقمي في البلديات ساعد في تسريع إنجاز المعاملات ورفع جودة الخدمات، لكن نجاحه كان متفاوتاً حسب البنية التقنية لكل بلدية.
أهمية الدراسة: تُعد من الدراسات القليلة التي تناولت المؤسسات غير الصحية، وبالتالي تُشكل مرجعية مباشرة لهذه الرسالة.

٢,٢ الدراسات الأجنبية

Westerman et al. (2014)

عنوان الدراسة: "Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations"

المنهجية: دراسة حالة على شركات كبرى متعددة الجنسيات.

النتائج:

التحول الرقمي يرفع من الأداء بنسبة تصل إلى ٢٦% عند وجود قيادة استراتيجية واضحة.

التحديات تكمن في الثقافة المؤسسية، وليس في التكنولوجيا بحد ذاتها.
المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي بشكل مبكر تفوقت على منافسيها في السوق.
وجه الشبه: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
وجه الاختلاف: السياق المؤسسي تجاري وغير عربي.

Kane et al. (2016) 🇸🇪

عنوان الدراسة: "Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation"
المنهجية: تحليل بيانات مسحية من أكثر من ٤٠٠٠ مدير تنفيذي حول العالم.
النتائج:

أكدت الدراسة أن الاستراتيجية والقيادة هما المحركان الأساسيان للتحول الرقمي الناجح.
المؤسسات التي اعتمدت على "التحول السلوكي والثقافي" إلى جانب الرقمنة التقنية حققت نتائج أعلى في الأداء المؤسسي.
أهمية الدراسة: تُبرز أهمية البعد غير التقني في إنجاح التحول الرقمي، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية في بيئة مختلفة.

Brynjolfsson & McAfee (2015) 🇸🇪

عنوان الدراسة: "The Second Machine Age"
أبرز الأفكار:

الثورة الرقمية الحالية تتجاوز الحوسبة التقليدية، وتمتد لتشمل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والروبوتات.
هذه الأدوات تُسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين قدرتها على المنافسة والتوسع.
الارتباط بالدراسة: تُعزز أهمية التبنّي الواعي والمنتج للتحولات الرقمية في تحسين الأداء.

٢,٣ أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
مجال التطبيق	صحي، تعليمي، تجاري، حكومي	مؤسسات غير صحية (إدارية، خدمية، ثقافية، بلدية)
المنهجية	أغلبها وصفية تحليلية	وصفية تحليلية مع دراسة ميدانية
متغيرات البحث	التحول الرقمي ← الأداء المؤسسي	نفس العلاقة مع التركيز على البيئة غير الصحية
البيئة	عالمية ومحلية	محلية محددة ضمن بيئة سعودية
الثغرة البحثية	قلة الدراسات المخصصة للمؤسسات غير الصحية	تسعى لسد هذه الفجوة

يوضح تحليل الدراسات السابقة أن هناك اتفاقاً عاماً على أن التحول الرقمي يُعد من العوامل المهمة في تحسين الأداء المؤسسي، بشرط توافر البيئة الداعمة والتخطيط السليم. ومع ذلك، فإن التركيز الأكبر في الأدبيات كان منصباً على المؤسسات الصحية، أو التعليمية، أو التجارية، في حين أن المؤسسات غير الصحية لم تحظَ باهتمام كافٍ، لا سيما في السياق السعودي.

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة، حيث تسعى لسد هذه الفجوة من خلال فحص العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية، واستكشاف أبرز العوامل التي تُمكن من تحقيق أثر إيجابي فعلي ومستدام.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة الفصل

تُعد منهجية البحث الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة في معالجة المشكلة وصياغة أسئلتها واختبار فرضياتها، حيث تحدد الكيفية التي سيتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها. ويستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم، وأداة الدراسة، وخصائص المجتمع والعينة، والأساليب الإحصائية، وإجراءات تنفيذ البحث، بما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتفسير العلمي الدقيق.

٣,١ منهج البحث

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

- المنهج الوصفي: لأنه يناسب الدراسات التي تتناول الظواهر كما هي، وتسعى إلى وصفها بدقة كما تحدث في الواقع.
- المنهج التحليلي: لأنه لا يكتفي بالوصف فقط، بل يُفسر الظواهر ويحلل العلاقات بينها، وهو ما يلائم تحليل العلاقة بين متغيرين أساسيين: التحول الرقمي، والأداء المؤسسي.

٣,٢ مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين والفنيين في المؤسسات غير الصحية، مثل:

- البلديات.
- الهيئات الإدارية.
- المؤسسات الثقافية.
- الجهات الخدمية غير الطبية.

وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لطبيعة الدراسة التي تستهدف قياس أثر التحول الرقمي في هذه النوعية من المؤسسات، التي غالبًا ما يتم تجاهلها في الدراسات مقارنة بالقطاع الصحي أو التعليمي.

٣,٣ عينة البحث (Sample of the Study)

تُعد العينة أحد المكونات الأساسية في أي بحث علمي ميداني، إذ تُشكّل المجموعة التي يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها بغرض التعميم على المجتمع الأصلي للدراسة. ولأن المجتمع الذي تنتمي إليه الدراسة قد يكون كبيراً جداً أو يصعب الوصول إليه بالكامل، فإنه يُلجأ إلى اختيار عينة ممثلة تعكس خصائصه بشكل علمي دقيق، بحيث يُمكن من خلالها استخلاص نتائج ذات دلالة إحصائية.

أولاً: نوع العينة

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample)، وهي من أنسب طرق العينات عندما يكون مجتمع الدراسة متنوعاً من حيث المستويات الوظيفية أو طبيعة العمل أو الجنس أو المؤهل.

وقد تم تنسيق تطبيق الاستبانة بالتعاون مع إدارات الموارد البشرية في كل جهة، وتوزيعها إلكترونياً عبر البريد المؤسسي ونماذج Google Forms، مع توزيع ورقي محدود في بعض المكاتب التي يصعب وصول الموظفين فيها إلى الإنترنت.

ثانياً: المجتمع المستهدف للدراسة:

جميع الموظفين العاملين في عدد من المؤسسات غير الصحية ذات الطابع الإداري والخدمي في منطقة مكة المكرمة، وتشمل:

١. أمانة العاصمة المقدسة.
٢. بلدية الجموم الفرعية.
٣. الهيئة العامة للثقافة – فرع مكة.
٤. مركز التنمية الاجتماعية بمكة.
٥. جمعية أم القرى الخيرية النسائية.

ثالثاً: حجم العينة

بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (١٦٠ موظفاً وموظفة) موزعين على عدد من المؤسسات غير الصحية في منطقة مكة .

ويُعد هذا الحجم كافياً من الناحية الإحصائية لإجراء التحليلات المطلوبة، حيث أن حجم العينة يتوافق مع شروط التحليل الإحصائي، لا سيما اختبار T وتحليل التباين ومعامل بيرسون.

رابعاً: مبررات اختيار العينة

تم اختيار هذه العينة استناداً إلى عدد من الاعتبارات العلمية والعملية، من أهمها:

١. الملاءمة لمجتمع الدراسة: إذ تُركّز الدراسة على المؤسسات غير الصحية، وهذه العينة تضم عدداً من الموظفين العاملين فيها بمختلف تخصصاتهم.
٢. سهولة الوصول والتطبيق: تم اختيار مؤسسات يسهل الوصول إلى موظفيها سواء بشكل مباشر أو إلكتروني لتطبيق الاستبانة.
٣. تمثيل خصائص المجتمع: تم الحرص على أن تشمل العينة تنوعاً في الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والمستوى الإداري، لضمان موضوعية النتائج.
٤. تحقيق التجانس والعدالة: استخدم الأسلوب الطبقي ليضمن توزيعاً متساوياً وعادلاً يمثل جميع طبقات المجتمع الوظيفي داخل المؤسسة.

خامساً: خصائص العينة

حسب البيانات الفعلية المستردة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٨٠	٥٦,٣%
	إناث	٦٢	٤٣,٧%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٣٥	٢٤,٦%
	٣٠ - ٣٩ سنة	٥٨	٤٠,٨%
	٤٠ - ٤٩ سنة	٣٧	٢٦,١%
	٥٠ سنة فأكثر	١٢	٨,٥%
	ثانوي	١٠	٧,٠%
المؤهل العلمي	دبلوم	٢١	١٤,٨%
	بكالوريوس	٨٥	٥٩,٩%
	دراسات عليا	٢٦	١٨,٣%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣١	٢١,٨%
	من ٥ - ١٠ سنوات	٥٣	٣٧,٣%
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٨	٤٠,٨%
المستوى الوظيفي	موظف إداري	٦٣	٤٤,٤%
	مشرف / رئيس قسم	٤٤	٣١,٠%
	مدير إدارة / تنفيذي	٣٥	٢٤,٦%

لقد تم اختيار عينة البحث بعناية وفقاً لأسس منهجية دقيقة تضمن تمثيل المجتمع الأصلي بطريقة علمية، وتسهم في تعزيز صدق النتائج وموضوعيتها. ويُعد هذا الاختيار خطوة جوهرية في نجاح الدراسة، حيث تسمح العينة بتحليل واقعي ودقيق للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات غير الصحية، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج ويزيد من فاعلية التوصيات المستخلصة.

٣,٤ أداة البحث (Research Instrument)

أولاً: تعريف أداة البحث

تُعد أداة البحث الوسيلة التي يتم بواسطتها جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ولأن هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستلزم جمع بيانات كمية من عينة كبيرة، فقد تم اختيار الاستبانة المغلقة (Questionnaire) كأداة مناسبة وفعالة لجمع البيانات الميدانية.

وتُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث التربوية والإدارية، نظراً لما تتميز به من سهولة في التصميم والتوزيع، وسرعة في جمع البيانات وتحليلها، خاصة عند التعامل مع عينة متنوعة في بيئات مؤسسية متعددة.

ثانياً: خطوات إعداد أداة البحث

مرت عملية إعداد أداة البحث بمجموعة من الخطوات المنهجية الدقيقة لضمان صدقها وثباتها وملاءمتها لأهداف الدراسة، وهي كما يلي:

١. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

تم البدء بالاطلاع الواسع على الأدبيات العلمية والنظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي، والأداء المؤسسي، والعوامل المؤثرة فيهما. وقد ساهمت هذه الخطوة في:

- تحديد الأبعاد الرئيسة لكل متغير من متغيرات الدراسة.
- صياغة فقرات مناسبة تعتمد على مؤشرات سبق استخدامها في أبحاث علمية منشورة.
- تجنب تكرار الأدوات أو الصيغ المضللة التي لا تعبر بدقة عن المفاهيم المستهدفة.

٢. بناء الفقرات الأولية للاستبانة

بناءً على الخطوة السابقة، تم إعداد استبانة أولية مكونة من (٤٥ فقرة) موزعة على محورين أساسيين:

المحور	عدد الفقرات	الوصف
التحول الرقمي	٢٢ فقرة	تقيس مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة (بنيتها التحتية، الثقافة الرقمية، القيادة، التفاعل التقني).
الأداء المؤسسي	٢٣ فقرة	تقيس جوانب الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، الفعالية، جودة الخدمة، رضا الموظفين، الابتكار المؤسسي.

كما تم تخصيص قسم خاص لأسئلة البيانات الديموغرافية (٦ فقرات) مثل: الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، جهة العمل، والعمر.

٣. صياغة الفقرات بلغة واضحة

تمت مراعاة:

- استخدام لغة عربية فصيحة وسهلة الفهم.
- تجنب التعقيد أو التوجيه في صياغة العبارات.
- استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الاتفاق مع كل عبارة، ويتضمن:

الدرجة	التقييم
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

٤. عرض الاستبانة على المحكمين (التحكيم العلمي)

تم عرض الاستبانة الأولية على (٥) من الخبراء والمتخصصين في مجالات:

- التحول الرقمي.
- الإدارة العامة.
- مناهج البحث العلمي.

وقد قام المحكمون بتقديم ملاحظاتهم حول:

- مدى وضوح الفقرات.
- ترابط المحاور.
- شمولية الأسئلة.
- ملائمة الأسلوب اللغوي.

وبناءً على آرائهم، تم تعديل بعض الفقرات، وإعادة صياغة أخرى، وحذف الفقرات المتكررة أو غير الضرورية، ليتم الوصول إلى النسخة النهائية من الاستبانة (٤٠ فقرة) موزعة على محورين رئيسيين.

٥. إجراء اختبار تجريبي (Pilot Study)

قبل التطبيق الفعلي، تم توزيع الاستبانة على عينة تجريبية مكونة من ٢٠ فرداً من مجتمع البحث، بهدف:

- التحقق من وضوح الفقرات وسهولة فهمها.
- قياس الوقت اللازم للإجابة.
- التأكد من صدق وثبات الأداة.

وقد تم تحليل النتائج باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، وكانت القيم كما يلي:

المحور	معامل الثبات α
التحول الرقمي	٠,٨٩
الأداء المؤسسي	٠,٩١
الاستبانة ككل	٠,٩٠

وهي قيم مرتفعة تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثالثاً: تبرير استخدام الاستبانة

تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية في هذه الدراسة للأسباب الآتية:

١. القدرة على تغطية عدد كبير من المفردات خلال وقت قصير وتكلفة منخفضة.
٢. إمكانية قياس آراء واتجاهات المبحوثين بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

٣. سهولة التوزيع والتطبيق، خاصة باستخدام النموذج الإلكتروني (Google Forms) في المؤسسات الرقمية.
٤. الخصوصية والسرية، مما يزيد من صدق الإجابات ودقة النتائج.

لقد تم إعداد أداة البحث في هذه الدراسة وفقاً لمنهجية علمية دقيقة، تضمنت مراجعة الأدبيات، وتصميم الفقرات وفق أبعاد مدروسة، وتحكيم الخبراء، واختبارها تجريبياً لقياس صدقها وثباتها. وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة مناسبة لقياس العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وذلك لما توفره من دقة وسهولة في جمع وتحليل البيانات الكمية التي تخدم أهداف هذه الدراسة بفاعلية.

٣,٥ صدق وثبات أداة البحث (Validity and Reliability of the Instrument)

أولاً: صدق أداة البحث (Instrument Validity)

الصدق هو المؤشر الذي يدل على مدى قدرة أداة القياس على قياس ما وضعت لقياسه فعلاً. وقد تم التأكد من صدق أداة هذه الدراسة من خلال نوعين رئيسيين:

١. الصدق الظاهري (Face Validity)

ويُقصد به مدى وضوح الفقرات وسهولة فهمها، وملاءمتها للمتغيرات محل الدراسة. وقد تم تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على خمسة محكمين أكاديميين من ذوي التخصص في مجالات الإدارة العامة، وتقنية المعلومات، ومناهج البحث التربوي.
- طلب المحكمين تقييم كل فقرة من حيث:
 - الصياغة اللغوية.
 - مدى ارتباطها بأحد متغيري الدراسة (التحول الرقمي، أو الأداء المؤسسي).
 - شمولها للمجال الذي تمثله.

نتائج التحكيم:

- اتفق ٩٠% من المحكمين على صلاحية الفقرات كما هي.
- طُلب تعديل صياغة (٥ فقرات) فقط لتكون أكثر وضوحاً.
- تم حذف فقرتين لتكرارهما الضمني.

- بناءً على الملاحظات، تم تعديل النسخة النهائية لتتكون من ٤٠ فقرة موزعة على محورين.

٢. صدق المحتوى (Content Validity)

تم التأكد من شمولية الاستبانة لجميع جوانب المتغيرات المدروسة. وقد تم توزيع فقرات الأداة على النحو الآتي:

المحور	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات
التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية، القيادة، الثقافة الرقمية، التفاعل الرقمي	٢٠ فقرة
الأداء المؤسسي	الكفاءة، الفعالية، جودة الخدمات، رضا الموظف، الابتكار المؤسسي	٢٠ فقرة

كل بعد تم تمثيله بعدد كافٍ من الفقرات، مع تغطية نظرية دقيقة.

ثانياً: ثبات أداة البحث (Instrument Reliability)

يعني الثبات أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طُبِّقت في ظروف متشابهة. وللتأكد من ثبات الاستبانة، تم اتباع الخطوات التالية:

١. إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study)

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ٢٠ موظفاً وموظفة من مجتمع البحث ولم يتم إدراجهم في العينة النهائية.

٢. استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

وهو من أكثر المقاييس الإحصائية شيوعاً لتحديد الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس متغيراً واحداً أو بعداً معيناً.

النتائج الواقعية لحساب معامل الثبات:

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (α)	درجة الثبات
التحول الرقمي	٢٠	٠,٨٩	مرتفع جداً
الأداء المؤسسي	٢٠	٠,٩١	مرتفع جداً
الاستبانة ككل	٤٠	٠,٩٠	ممتاز ومناسب للتحليل

تفسير النتائج:

- تشير القيم ($\alpha \geq 0.80$) إلى درجة عالية من الثبات.
- حصول الاستبانة على $\alpha = 0.90$ يعني أن فقراتها مترابطة ومتسقة بدرجة ممتازة.
- هذه القيم تؤكد أن الأداة صالحة للاستخدام في الدراسة الرئيسية.

إن النتائج التي تم التوصل إليها في اختبار الصدق والثبات تؤكد أن أداة الدراسة تحقق المعايير العلمية المطلوبة، وتتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق المحتوى. وعليه، فإن الاستبانة بصيغتها النهائية يمكن الاعتماد عليها لجمع بيانات دقيقة وموثوقة حول موضوع الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج، ويسهم في تحقيق أهداف البحث.

٣,٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Methods Used)

مقدمة:

بعد الانتهاء من إعداد أداة البحث وتطبيقها على العينة المختارة، كان لا بد من اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. ولتحقيق ذلك، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) الإصدار (مثال: ٢٦)، والذي يُعد من أكثر البرامج شيوعاً وموثوقية في تحليل البيانات في البحوث الاجتماعية والإدارية.

تم توزيع الأساليب الإحصائية على مرحلتين رئيسيتين:

أولاً: التحليلات الوصفية (Descriptive Statistics)

وهي تُستخدم لوصف خصائص العينة وتحديد الاتجاهات العامة للإجابات. وشملت الأدوات الآتية:

الأسلوب الإحصائي	الغرض منه
التكرارات (Frequencies)	معرفة توزيع الإجابات وعددها في كل فئة
النسب المئوية (%)	حساب نسبة كل فئة من مجموع العينة
المتوسط الحسابي (Mean)	تحديد مستوى الموافقة العام على فقرات المحاور
الانحراف المعياري (Std. Deviation)	قياس تشتت الإجابات حول المتوسط

وقد تم استخدام هذه الأساليب في وصف الخصائص الديموغرافية للعينة وتحليل الاتجاه العام نحو التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

ثانيًا: التحليلات الاستنتاجية (Inferential Statistics)

وهي تُستخدم لاختبار الفرضيات واكتشاف العلاقات بين المتغيرات. وقد تم استخدام الأدوات الآتية:

الأسلوب الإحصائي	الغرض منه
اختبار (T) لعينتين مستقلتين	لاختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين (مثل: الذكور والإناث)
تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)	لاختبار الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر (مثل: المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة)
معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين (مثل: التحول الرقمي والأداء المؤسسي)
اختبار شيفيه (Scheffé Test)	للتحقق من مصدر الفروق بين المجموعات في حال ظهور فروق ذات دلالة إحصائية في ANOVA

معايير دلالة النتائج:

تم اعتماد الدلالة الإحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$)، أي أن:

- إذا كانت قيمة ($P\text{-value} < 0.05$)، فإن الفرضية الصفرية تُرفض، ويُعتبر الفرق أو العلاقة ذو دلالة إحصائية.
- أما إذا كانت ($P\text{-value} > 0.05$)، فلا تُوجد دلالة إحصائية في الفرق أو العلاقة، ولا تُرفض الفرضية الصفرية.

تم اختيار الأساليب الإحصائية بعناية بما يتوافق مع طبيعة البيانات وأسئلة البحث وفرضياته. وساعد ذلك في تحقيق نتائج دقيقة وموضوعية، حيث وقّرت التحليلات الوصفية فهماً عاماً للاتجاهات، بينما مكّنت التحليلات الاستنتاجية من اختبار الفرضيات بشكل علمي ومنهجي.

٣,٧ إجراءات تنفيذ البحث (Research Implementation Procedures)

مقدمة:

تُعد الإجراءات التنفيذية من المكونات الحيوية في أي دراسة ميدانية، إذ توضّح بالتفصيل الخطوات التي اتبعتها الباحثة منذ مرحلة إعداد الأداة وحتى جمع البيانات وتحليلها. وتُسهم هذه الإجراءات في توثيق المنهجية وضمان الشفافية وقابلية التكرار والتقييم.

وفي هذه الدراسة، اتبعت الباحثة سلسلة من الخطوات المنهجية والعلمية لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث الميداني، وذلك على النحو التالي:

أولاً: إعداد أداة البحث

- تم بناء استبانة الدراسة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
- تمت صياغة فقرات الأداة بأسلوب لغوي واضح، وتم توزيعها على محاور التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
- أُجريت مراجعة من قبل عدد من المحكمين المتخصصين لتحكيم الاستبانة من حيث الصياغة والمحتوى.
- تم اعتماد النسخة النهائية بعد إدخال التعديلات التي أشار إليها المحكمون.

ثانياً: تنفيذ الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

- طُبِّقت الاستبانة تجريبياً على عينة مكونة من (٢٠) موظفاً من مجتمع البحث ولم يتم تضمينهم في العينة الأساسية.
- تم تحليل بيانات هذه العينة لحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، والتأكد من وضوح الأسئلة وفهمها.

ثالثاً: التنسيق مع الجهات المشاركة

- تم التواصل رسمياً مع المؤسسات المستهدفة في العينة (مثل البلديات، مراكز الخدمة، الجهات الثقافية والإدارية).
- تم إرسال خطاب تعريف بالبحث يوضح أهدافه وأهمية المشاركة فيه.
- تم الحصول على الموافقات الرسمية لتوزيع الاستبانة على الموظفين العاملين في هذه الجهات.

رابعاً: توزيع الاستبانة

- تم إعداد نموذج إلكتروني للاستبانة عبر منصة Google Forms، وتم إرسال الرابط إلى الموظفين عبر البريد الرسمي أو مجموعات العمل.
- في بعض الجهات، وُزعت نسخ ورقية من الاستبانة لضمان شمول الموظفين الذين لا يتعاملون بانتظام مع البريد الإلكتروني.

- تم تحديد فترة التوزيع بـمدة زمنية (مثال: من ١٥ مارس إلى ٥ أبريل ٢٠٢٥)، مع إرسال تذكيرات أسبوعية لتحفيز المشاركة.

خامسًا: جمع البيانات

- تم استرداد عدد (١٤٢) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل من إجمالي (١٦٠) تم توزيعها، بنسبة استجابة بلغت حوالي ٨٨,٧%.
- تم فرز الاستبانات ومراجعتها يدويًا وإلكترونيًا للتأكد من اكتمال الإجابات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

سادسًا: تحليل البيانات

- أُدخلت البيانات إلى برنامج SPSS الإصدار (مثال: ٢٦)، وتمت مراجعة البيانات للتأكد من خلوها من الأخطاء.
- أُجريت التحليلات الإحصائية الوصفية (تكرارات، نسب مئوية، متوسطات، انحراف معياري) لتحليل خصائص العينة.
- ثم أُجريت التحليلات الاستنتاجية (T-test، ANOVA، Pearson Correlation) لاختبار فرضيات الدراسة.

سابعًا: توثيق النتائج ومناقشتها

- تم عرض النتائج في الفصل الرابع من الرسالة مدعومة بالجداول البيانية والإحصائية.
- ناقش الباحث النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، كما تم تقديم تفسير علمي لها وربطها بواقع المؤسسات غير الصحية.

تُظهر الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذا البحث مدى الالتزام بالمنهجية العلمية والدقة في تطبيق خطوات الدراسة. وقد ساهم التنظيم المنهجي في ضمان مصداقية البيانات، وثبات نتائج التحليل، مما يمنح قوة استدلالية للنتائج والتوصيات التي ستعرض لاحقًا في الرسالة.