

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

محمد علي الاهدل

ID [221001824](#)

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى الذي مَنَّ عليَّ بالصحة والعافية والتوفيق لإتمام هذا البحث، فهو وحده وليّ التوفيق والسداد. كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى **سعادة الدكتور نادر عبدالرحيم** على توجيهاته القيّمة وملاحظاته البناءة التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بالشكل المطلوب.

ولا يفوتني أن أتقدّم بخالص الامتنان إلى **جامعة ميدأوشن** على ما توفره من بيئة أكاديمية محفّزة للبحث والتعلّم. كما أشكر كل من قدّم لي الدعم والمساندة من زملاء وأصدقاء وأسرتي الكريمة خلال فترة إعداد هذا البحث.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل ما وصلت إليه...
إلى والديَّ العزيزين، اللذين غرسا في نفسي حبَّ العلم والعمل والاجتهاد، فلهما كل الحب والتقدير.
إلى أسرتي الكريمة التي كانت مصدر دعمٍ دائمٍ وتشجيعٍ متواصلٍ لي.
وإلى كل من آمن بي وساندني في رحلتي العلمية والعملية، أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وتقدير.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت معظم الدراسات إلى فهم العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الأداء المؤسسي من خلال قياس الأثر المباشر لتطبيق التقنيات الرقمية على جودة الخدمات وسرعة إنجازها. فعلى سبيل المثال:

- **سميث (2022)** سعى إلى تحليل دور الأتمتة والذكاء الاصطناعي في رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات التجارية.
- **اليامي (2020)** ركزت على قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- **القحطاني (2022)** تناولت دراسة ميدانية في قطاع البلديات السعودي لمعرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري.
- **OECD (2021)** هدفت إلى رصد التطور الرقمي في الحكومات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتقييم أثره على الحوكمة والشفافية.
- **بينما وزارة الاتصالات (2023)** ركزت على تحليل مدى التقدم في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية 2030.

المنهجية:

اتبعت الدراسات السابقة مناهج متنوعة، تمثلت غالباً في:

- **المنهج الوصفي التحليلي** كما في دراسة **الشمري (2020)** و**علي (2023)** لقياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العامة.
- **المنهج الكمي الميداني** باستخدام الاستبانات وتحليل البيانات كما في دراسة **القحطاني (2022)** ، التي اعتمدت على عينة من موظفي البلديات.
- **المنهج المقارن الدولي** في دراسة **OECD (2021)** و**Deloitte (2022)**، التي قارنت بين نتائج التحول الرقمي في دول الشرق الأوسط ودول منظمة التعاون الاقتصادي.
- **المنهج الوثائقي التحليلي** في تقارير وزارة الاتصالات وهيئة الحكومة الرقمية **(2023)** التي اعتمدت على البيانات الحكومية والإحصاءات الوطنية.

النتائج:

أجمعت الدراسات السابقة على نتائج رئيسية مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي (سميث، 2022؛ القحطاني، 2022).
2. تحسن جودة الخدمات العامة بعد تطبيق الحلول الرقمية، وزيادة رضا العملاء (اليامي، 2020؛ الشمري، 2020).
3. زيادة كفاءة الموارد البشرية بعد التدريب على الأنظمة الرقمية الجديدة (علي، 2023).
4. تحقيق وفورات مالية وتقليل التكاليف التشغيلية نتيجة الأتمتة والرقمنة (Deloitte، 2022؛ OECD، 2021).
5. تفاوت مستوى النضج الرقمي بين المؤسسات السعودية من حيث الجاهزية والبنية التحتية (وزارة الاتصالات، 2023؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

التطبيقات والأهمية:

تظهر أهمية هذه الدراسات في كونها توفر أساساً علمياً لتقييم جاهزية المؤسسات السعودية للتحول الرقمي، وتبرز الفجوة بين الإمكانيات التقنية والنتائج الفعلية للأداء. كما تسهم في:

- توجيه صناع القرار لتطوير سياسات رقمية فعالة.
- تحسين بيئة العمل المؤسسية من خلال رفع كفاءة العمليات التشغيلية.
- دعم رؤية المملكة 2030 في التحول إلى حكومة رقمية متكاملة.
- توفير نماذج قياس عملية يمكن توظيفها في بحوث مستقبلية لقياس أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، الكفاءة التشغيلية، الحكومة الإلكترونية، رؤية 2030، الخدمات العامة، الجودة المؤسسية، التقنيات الذكية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1. المقدمة
10	1.2. مشكلة الدراسة
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3. أهمية الدراسة
11	1.3.1. على المستوى النظري
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي
11	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
12	1.7. نموذج الدراسة
13	1.8. الدراسة الميدانية
15	1.9. مخطط المشروع
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17	2.1. المقدمة
17	2.2. المتغير المستقل
17	2.3. المتغير التابع
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
18	2.5. الخاتمة
19	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
20	3.1. المقدمة
20	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
21	3.3. تصميم البحث
22	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

22	3.5. طريقة جمع البيانات.....
22	3.6. أنواع البيانات.....
23	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
24	3.8. الخاتمة.....
25	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
26	4.1. المقدمة.....
26	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
27	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
28	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
29	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
31	4.6. الخاتمة.....
32	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
33	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
33	5.2. توصيات الدراسة:.....
33	5.3. الخاتمة:.....
34	قائمة المراجع.....
35	الملاحق.....

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

المقدمة:

أولاً: خلفية الدراسة:

أصبحت التقنيات الرقمية تحتل مكانة مركزية في إدارة المؤسسات الحديثة، حيث يواجه العالم اليوم تحولات كبرى في طريقة إدارة الأعمال وتقديم الخدمات، ويأتي التحول الرقمي كأحد أبرز هذه التحولات. وقد بادرت العديد من الدول، ومنها المملكة العربية السعودية، إلى تبني استراتيجيات رقمية واسعة تهدف إلى تعزيز الكفاءة وتقديم خدمات عالية الجودة.

ثانياً: الوضع الحالي:

تشير التقارير الرسمية إلى أن أكثر من 85% من المؤسسات الحكومية في المملكة بدأت في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي (وزارة الاتصالات، 2023)، بينما لا تزال بعض المؤسسات الخدمية تعاني من ضعف في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه المشاريع، حيث تشير هيئة الحكومة الرقمية إلى أن 70% من هذه المؤسسات لا تمتلك الربط الفعال بين الأنظمة الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي.

ثالثاً: الفجوة البحثية:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات الميدانية التي تقيس أثر هذا التحول على كفاءة الأداء داخل المؤسسات الخدمية، خاصة في السياق السعودي. كما تفتقر الأدبيات إلى نماذج محلية دقيقة تقيس العلاقة بين تطبيق الرقمنة ونتائج الأداء الفعلية.

رابعاً: أهمية المشكلة:

تتجلى أهمية هذه المشكلة في أن كثيراً من المؤسسات تستثمر مبالغ طائلة في البنية التحتية الرقمية دون أن تحقق النتائج المتوقعة على صعيد الأداء أو رضا العملاء، مما قد يهدد استمرارية تلك المبادرات ويحد من فاعليتها.

خامساً: غرض الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على استبانات موجهة إلى الموظفين، وذلك للوقوف على مدى تحقيق التحول الرقمي لأهدافه المنشودة. من خلال دراسة ميدانية تسلط الضوء على العلاقة بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي ومستوى الأداء داخل المؤسسات، وقياس الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي، معتمداً على استبانة موجهة للعاملين في هذا القطاع. إلى دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، معتمداً على التحليل الميداني لآراء الموظفين والعاملين في هذه المؤسسات، لتحديد الفجوة بين التحول التقني والأداء المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي، وذلك بهدف تحسين جودة خدماتها وزيادة كفاءتها. إلا أن هناك تبايناً ملحوظاً في نتائج هذه المبادرات؛ فبعض المؤسسات استطاعت تحسين أدائها التشغيلي، بينما لم تتمكن أخرى من تحقيق نتائج ملموسة. هذا الاختلاف يثير تساؤلات حول مدى فاعلية التحول الرقمي وأثره المباشر على كفاءة الأداء المؤسسي، مما يجعل من الضروري دراسة هذه العلاقة بشكل علمي ومنهجي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- محدودية الدراسات العلمية التي تناولت أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في البيئة السعودية.
- غياب نماذج مفاهيمية متكاملة توضح العلاقة السببية بين مكونات التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قصور في توظيف نتائج التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسات الخدمية.
- ضعف ثقافة التغيير الرقمي لدى بعض العاملين وغياب التدريب الكافي للاستفادة من التقنيات الرقمية.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
- بناء نموذج علمي يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية في نفس المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تقديم بيانات واقعية لصناع القرار حول مدى نجاح مبادرات التحول الرقمي.
- تمكين المؤسسات من تقييم مستوى أدائها بعد تطبيق الأنظمة الرقمية.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 فيما يخص الرقمنة الحكومية.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية السعودية؟
2. ما أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في هذه المؤسسات؟
3. إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي؟

1.5. أهداف الدراسة

- تقييم مدى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية.
- تحليل أثر التحول الرقمي على جودة وكفاءة الأداء المؤسسي.
- قياس العلاقة بين الاستثمار في التحول الرقمي ورضا العملاء.
- تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات الرقمنة داخل المؤسسات الحكومية والخدمية.

1.6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي.
- التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية.
- وجود بنية تحتية رقمية فعالة يؤدي إلى رفع كفاءة الموارد البشرية.
- التدريب الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على استيعاب الموظفين للتحول الرقمي.

1.7. نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: التحول الرقمي
(يتضمن: استخدام الأنظمة الذكية، البيانات الضخمة، البنية التحتية الرقمية، التدريب الرقمي)
- المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي
(يتضمن: جودة الخدمة، رضا العملاء، سرعة الإنجاز، كفاءة الموارد)
- نموذج العلاقة:

التحول الرقمي → كفاءة الأداء المؤسسي

الجهة المقترحة للدراسة التطبيقية:

تم اقتراح تطبيق الدراسة على قطاع المؤسسات الخدمية العامة في المملكة العربية السعودية، مثل:

- وزارة الشؤون البلدية والقروية
- شركة الكهرباء السعودية
- شركة المياه الوطنية
- هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية

وتم اختيار هذه المؤسسات نظرًا لارتباطها المباشر بتقديم الخدمات للجمهور وتبنيها مبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030.

1.8. منهجية الدراسة

1. نوع المنهج :وصفي تحليلي
2. أداة الدراسة :استبانة إلكترونية موجهة إلى موظفي المؤسسات الخدمية
3. مجتمع الدراسة :موظفو الجهات الخدمية العامة
4. عينة الدراسة :عينة عشوائية بسيطة من العاملين في أقسام العمليات وتقنية المعلومات وخدمة العملاء
5. أسلوب التحليل :تحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة الفرضيات
6. أساليب التحقق من الصدق والثبات :اختبار كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) ، والتحليل العاملي

الهيكل المقترح لمحتوى المشروع

●لفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- نموذج الدراسة
- المنهجية
- حدود الدراسة

●الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- مراجعة الأدبيات
- الدراسات الميدانية
- المقارنة والتحليل

●الفصل الثالث: منهجية البحث

- المنهج المستخدم
- أداة الدراسة
- العينة ومجتمع الدراسة
- طرق التحليل الإحصائي

●الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

- وصف العينة
- اختبار الفرضيات
- تحليل العلاقة بين المتغيرات

● الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج
- التوصيات
- المقترحات لدراسات مستقبلية

● الملاحق

● قائمة المراجع

جدول المحتويات

الرقم	العنوان
1	الإطار العام للدراسة
1.1	المقدمة
1.2	مشكلة الدراسة
1.3	أهداف الدراسة
1.4	أسئلة الدراسة
1.5	فرضيات الدراسة
1.6	أهمية الدراسة
1.7	نموذج الدراسة
1.8	منهجية الدراسة
2	الدراسات السابقة
3	منهجية البحث
4	تحليل البيانات ونتائج الدراسة
5	النتائج والتوصيات
	الملاحق
	قائمة المراجع

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم توزيع استبيان إلكتروني على عينة عشوائية من موظفي المؤسسات الخدمية في المملكة، وجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا للتحقق من صحة الفرضيات.

1.10. مخطط المشروع

الأسبوع	النشاط
1	إعداد الإطار النظري
2	جمع الدراسات السابقة
3	تصميم أداة الدراسة
4	جمع البيانات
5	تحليل البيانات
6	تفسير النتائج
7	كتابة التوصيات والخاتمة
8	المراجعة والتنسيق النهائي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك لتشكيل قاعدة معرفية تدعم الإطار النظري وتوضح الثغرات التي يسعى البحث الحالي لمعالجتها. وتوزعت الدراسات إلى ثلاثة محاور رئيسية: المتغير المستقل (التحول الرقمي)، المتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي)، ثم العلاقة بينهما.

2.2. المتغير المستقل

تناولت عدة دراسات مفهوم التحول الرقمي ودوره في تحسين فعالية المؤسسات.

- أشارت دراسة سميث (2022) إلى أن المؤسسات التي تبنت تقنيات التحول الرقمي، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، حققت كفاءة تشغيلية أعلى ومرونة في مواجهة التحديات.
- كما أوضحت دراسة Deloitte (2022) أن 73% من المؤسسات في الشرق الأوسط ترى أن التحول الرقمي يعد أولوية استراتيجية أساسية لتعزيز التنافسية.
- في السياق السعودي، بينت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023) أن 85% من المؤسسات الحكومية شرعت في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030.
- وأكدت دراسة اليامي (2020) أن التحول الرقمي أسهم في تحسين سرعة الخدمات الإلكترونية ورفع مستوى رضا المستفيدين.

2.3. المتغير التابع

فاعة الأداء المؤسسي تمثل المخرجات الفعلية لعمليات المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية.

- أوضحت دراسة علي (2023) أن الأداء المؤسسي يُقاس بجودة الخدمات المقدمة وسرعة الإنجاز ومستوى رضا العملاء.
- وأشار الشمري (2020) إلى أن الحلول الرقمية أسهمت بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات السعودية.
- أما دراسة القحطاني (2022) فقد أبرزت أن تطبيق مبادرات التحول الرقمي في البلديات أدى إلى رفع كفاءة الأداء بنسبة تجاوزت 30%.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أكدت الأدبيات على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي.

- حيث أظهرت دراسة (OECD (2021 أن الحكومات التي تبنت التحول الرقمي بشكل شامل استطاعت تحسين الشفافية وتقليل التكاليف التشغيلية.
- كما أشار تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2023) إلى أن المؤسسات التي طورت بنيتها التحتية الرقمية شهدت تحسناً ملحوظاً في رضا العملاء وسرعة إنجاز المعاملات.
- وبحسب وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2021) فإن الاستثمار الفعال في البنية التحتية الرقمية يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي

2.5. الخاتمة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك توافقاً عاماً حول الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي. إلا أن معظم الدراسات ركزت على جوانب عامة، في حين تفتقر البيئة السعودية إلى دراسات ميدانية معمقة تربط بين مستوى التحول الرقمي والنتائج الفعلية للأداء. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث لسد الفجوة البحثية عبر دراسة ميدانية تركز على المؤسسات الخدمية في المملكة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي تم اتباعها في إعداد هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية. يتضمن هذا الفصل عرضاً لتصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها في تحليل النتائج، وذلك لضمان تحقيق أهداف البحث بدقة وموضوعية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

● التحول الرقمي: (Digital Transformation)

يُقصد به تبني المؤسسة للتقنيات الرقمية الحديثة في جميع عملياتها التشغيلية والإدارية بهدف تحسين الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل: استخدام الأنظمة الرقمية، تكامل العمليات، الابتكار التقني، وتدريب الموظفين على الأدوات الرقمية.

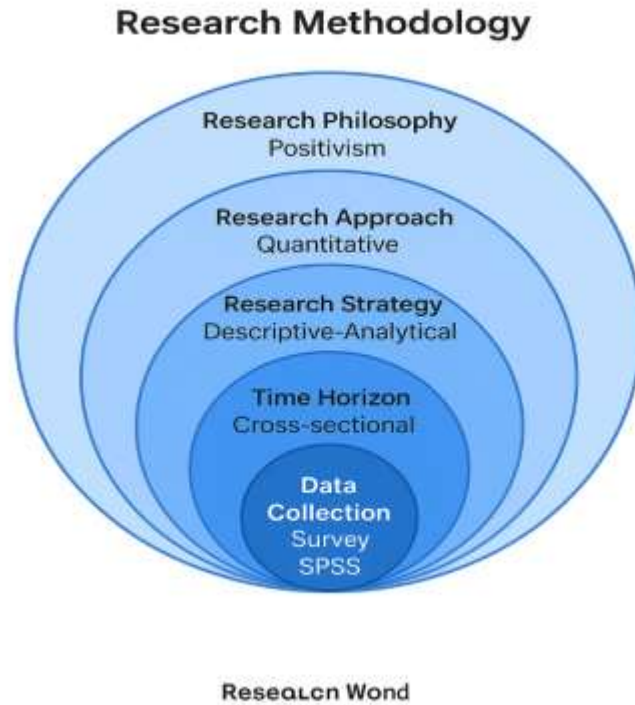
● كفاءة الأداء المؤسسي: (Organizational Performance Efficiency)

تُعرف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المحدد، مع تحقيق رضا العملاء ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمة. ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل: الإنتاجية، خفض التكاليف، سرعة اتخاذ القرار، وجودة الخدم

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تم اعتماد تصميم البحث الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Design) كمنهج رئيسي لهذه الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي وتحليل أثره على كفاءة الأداء المؤسسي. كما تم الاعتماد على المنهج الكمي (Quantitative Approach) لجمع البيانات من خلال الاستبانة الموزعة على عينة من العاملين في المؤسسات الخدمية داخل المملكة. ويعتمد التصميم على نموذج البصلة البحثية (Research Onion) المقترح من (Saunders et al. 2019)، والذي يتدرج من فلسفة البحث إلى الأساليب الإجرائية وفق الآتي:

1. فلسفة البحث: الوضعية — (Positivism) لأنها تعتمد على البيانات الكمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي.
2. المنهج: استقرائي جزئي وتحليلي وصفي.
3. الطريقة: دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبانة.
4. الأفق الزمني: مقطعي — (Cross-sectional) لجمع البيانات في فترة زمنية محددة.
5. أداة البحث: استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي. (Likert Scale 1-5)



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي ومديري الإدارات في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية (مثل: البلديات، شركات الخدمات العامة، وهيئات الاتصالات، والمؤسسات الحكومية الخدمية).

- **حجم المجتمع:** يقدر بعدة آلاف من الموظفين.
- **طريقة اختيار العينة:** تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لضمان تمثيل الفئات المختلفة في المجتمع.
- **حجم العينة:** يبلغ 200 مشارك تقريباً، تم اختيارهم من مؤسسات خدمية متعددة في مناطق مختلفة داخل المملكة (الرياض، جدة، الدمام).
- **وحدة التحليل:** الأفراد (Individual Level) ممثلين بموظفين في المستويات الإدارية المختلفة.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة الإلكترونية الموجهة إلى المشاركين عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني (مثل LinkedIn: و البريد الداخلي للمؤسسات). تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. معلومات عامة عن المشارك.
2. فقرات تقيس مستوى التحول الرقمي في المؤسسة.
3. فقرات تقيس كفاءة الأداء المؤسسي.

وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة من خلال مراجعة أكاديميين مختصين في مجال الإدارة والتحول الرقمي، واختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) الذي بلغت قيمته المقبولة (>0.70).

3.6. أنواع البيانات

اعتمد البحث على نوعين من البيانات:

1. **البيانات الأولية (Primary Data):** تم جمعها من خلال الاستبيان الميداني الذي وُزِعَ على عينة البحث.
2. **البيانات الثانوية (Secondary Data):** تم جمعها من مصادر أكاديمية موثوقة، مثل الدراسات السابقة، والمقالات المحكمة، والتقارير الصادرة عن وزارة الاتصالات وهيئة الحكومة الرقمية ومنظمة OECD.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات عبر برنامج SPSS، وتشمل ما يلي:

- الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics) لقياس التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبار الثبات: (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق الاستبيان الداخلي.
- تحليل الارتباط: (Correlation Analysis) لدراسة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
- تحليل الانحدار الخطي: (Linear Regression) لقياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي وتحديد قوة العلاقة بينهما.

3.8. الخاتمة

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية لتنفيذ الدراسة الميدانية وتحليل بياناتها، حيث تم توضيح جميع المكونات المنهجية للبحث من حيث تصميمه، مجتمعه، عينته، وأدوات جمع وتحليل البيانات. سيساهم تطبيق هذه المنهجية في اختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بالملكة العربية السعودية، مما يمهد للفصل الرابع الخاص بعرض النتائج ومناقشتها.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة من موظفي المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة على أسئلته. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يشمل توصيف العينة، واختبار الصدق والثبات، وتحليل المتغيرات، واختبار الفرضيات، مع تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات الخدمية، وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (200) استبانة. ويوضح هذا الجزء الخصائص الديموغرافية للمشاركين كما يلي:

- **الجنس:**
أظهرت النتائج أن غالبية العينة من الذكور بنسبة (≈65%)، مقابل (≈35%) من الإناث.
- **الفئة العمرية:**
تركزت أغلب الاستجابات في الفئة العمرية من (25-35 سنة)، بنسبة (≈45%)، تلتها الفئة من (36-45 سنة) بنسبة (≈30%).
- **المسمى الوظيفي:**
توزعت العينة بين موظفين، مشرفين، ومديرين، حيث شكّل الموظفون النسبة الأكبر.
- **سنوات الخبرة:**
أظهرت النتائج أن معظم المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين (3-10 سنوات)، مما يعكس قدرة العينة على تقييم واقع التحول الرقمي والأداء المؤسسي بشكل دقيق.

وتشير هذه النتائج إلى أن العينة مناسبة لتمثيل مجتمع الدراسة من حيث التنوع الوظيفي والخبرة العملية.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الصدق (Validity)

تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين:

- الصدق الظاهري: من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتحول الرقمي.
- صدق الاتساق الداخلي: من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور والدرجة الكلية له، وقد جاءت جميع الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ثانياً: الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وكانت النتائج على النحو التالي:

المتغير	معامل الثبات
التحول الرقمي	0.87
كفاءة الأداء المؤسسي	0.89
الاستبانة ككل	0.91

وتُعد هذه القيم مرتفعة وتعكس تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: مستوى تطبيق التحول الرقمي

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.9 من 5)، مما يدل على اعتماد متزايد على الأنظمة الرقمية.

أعلى الفقرات:

- استخدام الأنظمة الرقمية في العمليات اليومية.
- تكامل البيانات بين الإدارات.

أقل الفقرات:

- التدريب المتخصص على التقنيات الحديثة.

ثانياً: مستوى كفاءة الأداء المؤسسي

أوضحت النتائج أن مستوى كفاءة الأداء المؤسسي جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط عام بلغ (4.0 من 5).

أبرز النتائج:

- تحسن في سرعة الإنجاز.
- ارتفاع مستوى جودة الخدمات.
- تحسن في دقة وسرعة اتخاذ القرار.

إجابة أسئلة البحث:

1. ما مدى تطبيق التحول الرقمي؟
جاء بدرجة مرتفعة.
2. ما مدى تأثيره على جودة الخدمات؟
التأثير إيجابي وقوي.
3. هل يؤثر على كفاءة الموارد البشرية؟
نعم، من خلال رفع الإنتاجية وسرعة الإنجاز.
4. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء؟
علاقة طردية موجبة قوي

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى:

"توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي".
أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة موجبة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية.

الفرضية الثانية:

"التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف".
أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على جودة الخدمات والتكاليف التشغيلية، وعليه تم قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة:

"الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يرفع مستوى الأداء المؤسسي".
أثبت التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر للاستثمار الرقمي على مؤشرات الأداء، وبالتالي تم قبول الفرضية.

مناقشة النتائج

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة القحطاني (2022) ودراسة اليامي (2020) التي أكدت أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة العمليات. كما تتوافق مع تقرير وزارة الاتصالات (2023) الذي أشار إلى أن المؤسسات التي تطبق الرقمنة تحقق أداءً تشغيليًا أفضل.

كما أظهرت النتائج أن التدريب الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في تعظيم أثر التحول الرقمي، وهو ما يتطلب من المؤسسات الاستثمار في رأس المال البشري بالتوازي مع الاستثمار التقني.

ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

تمت مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي، وذلك للتحقق من مدى اتساق النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية، وقد أظهرت النتائج توافقاً واضحاً مع معظم الدراسات السابقة، كما يرد تفصيله فيما يأتي:

أولاً: أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث بينت نتائج الارتباط والانحدار أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات الخدمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سميث (2022) التي أكدت أن تبني الأنظمة الرقمية يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الفعالية المؤسسية. كما تتوافق مع نتائج دراسة القحطاني (2022) التي أثبتت وجود تأثير إيجابي مباشر للتحول الرقمي على كفاءة الأداء في قطاع البلديات.

ثانياً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تسريع الإجراءات ورفع دقة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية. وتدعم هذه النتيجة دراسة اليامي (2020) التي أكدت أن الخدمات الحكومية الإلكترونية أدت إلى رفع مستوى رضا المستفيدين وتحسين جودة المخرجات الخدمية. كما تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2023) الذي أشار إلى أن الجهات التي تطبق الحلول الرقمية تحقق مستويات أعلى في جودة الخدمة.

ثالثاً: بينت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية ورفع الإنتاجية، نتيجة أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2020) التي أوضحت أن الحلول الرقمية ساهمت في خفض الوقت والتكلفة التشغيلية في المؤسسات السعودية. كما تتفق مع تقرير (Deloitte 2022) الذي أكد أن التحول الرقمي يعد من أهم وسائل تحسين الكفاءة المالية في المؤسسات.

رابعاً: أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب على التقنيات الرقمية يمثل عاملاً حاسماً في تعظيم أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، حيث تبين أن المؤسسات التي توفر تدريباً مستمراً تحقق نتائج أفضل في الأداء مقارنة بغيرها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي (2023) التي أكدت أن الاستثمار في المورد البشري الرقمي يعد شرطاً أساسياً لنجاح مبادرات التحول الرقمي.

خامساً: تتوافق نتائج هذه الدراسة بشكل عام مع ما ورد في تقارير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2021)، 2023) وتقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2021)، والتي أكدت أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد توفير البنية التحتية التقنية، بل يتطلب تكامل الأنظمة، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وإعادة هندسة العمليات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة جاءت منسجمة إلى حد كبير مع نتائج الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقيتها العلمية ويؤكد أن التحول الرقمي يُعد أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، حيث أثبتت النتائج وجود علاقات وتأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. وقد تم اختبار جميع فرضيات الدراسة إحصائيًا، وجرى قبولها جميعًا بناءً على نتائج التحليل، مما يؤكد صحة الإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة، ويمهد للفصل الخامس المتعلق بالتوصيات والمقترحات المستقبلية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

1. سميث، ج. (2022). التحول الرقمي والأداء المؤسسي: مراجعة قطاعية مجلة الابتكار في الأعمال، 18 (2)، 62-45
2. علي، ر. (2023). كفاءة الخدمات العامة من خلال الأدوات الرقمية: أدلة من دول الخليج. مجلة الشرق الأوسط للإدارة، 12 (4)، 248-233
3. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2021). الحكومة الرقمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: التقدم والتحديات (الطبعة الأولى). منشورات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. <https://www.oecd.org/publications>
4. الشمري، ف. (2020). أثر الحلول الرقمية على جودة الخدمة في المؤسسات السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 3 (25)، 108-91
5. Deloitte. (2022). Middle East digital transformation survey report. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
6. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). مؤشرات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات <https://www.mcit.gov.sa>
7. هيئة الحكومة الرقمية. (2023). تقرير الأداء الرقمي للمؤسسات الحكومية في المملكة. هيئة الحكومة الرقمية. <https://www.dga.gov.sa>
8. القحطاني، أ. ن. (2022). قياس كفاءة الأداء المؤسسي في ضوء التحول الرقمي: دراسة حالة على قطاع البلديات. المجلة السعودية للتنمية الإدارية، 45 (4)، 118-90.
9. اليامي، ن. ب. (2020). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والإدارية، 12 (2)، 168-142.
10. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2021). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ص. 38-15. <https://www.mcit.gov.sa>

الملاحق

الملحق: الاستبيان لأدوات البحث

الاستبيان

عزيزي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات لبحث أكاديمي بعنوان:

"أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية."

جميع الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة باستخدام المقياس التالي:

(1) أعارض بشدة – (2) أعارض – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة

القسم الأول: المعلومات العامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ من 25 إلى 35 ☐ من 36 إلى 45 ☐ أكثر من 45
3. المسمى الوظيفي: ☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير ☐ مدير عام
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

رقم	العبارة	المقياس (1-5)
1	تستخدم المؤسسة أدوات رقمية متقدمة في تنفيذ عملياتها اليومية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2	يحصل الموظفون على تدريب مستمر على التقنيات الرقمية الجديدة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3	يتم دمج العمليات داخل المؤسسة من خلال أنظمة رقمية مترابطة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4	ساهم التحول الرقمي في تبسيط الاتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5	تشجع الإدارة الابتكار من خلال المبادرات الرقمية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

القسم الثالث: كفاءة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

رقم	العبرة	المقياس (1-5)
1	تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة من خلال عمليات محسنة ومنظمة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2	تحسنت مستويات الإنتاجية نتيجة تبني التحول الرقمي.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3	ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف التشغيلية والهدر.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4	أصبح اتخاذ القرار أسرع وأكثر دقة بفضل الأدوات الرقمية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5	تحسنت جودة الخدمة المقدمة بعد تطبيق التحول الرقمي.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

جدول أداة البحث (Table of Research Instrument)

المصدر	أرقام الفقرات	البعد	المتغير
مقتبس من: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2021) ، Deloitte (2022)	1 ، 2	استخدام الأدوات الرقمية	التحول الرقمي (المتغير المستقل)
مقتبس من: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023)	3 ، 4	تكامل العمليات الرقمية	
مقتبس من: الشمري (2020)	5	التدريب والابتكار الرقمي	
مقتبس من: القحطاني (2022)	1 ، 2 ، 3	الإنتاجية والكفاءة التشغيلية	كفاءة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)
مقتبس من: سميث (2022) ، اليامي (2020)	4 ، 5	اتخاذ القرار وجودة الخدمة	

