

أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع
الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030

إعداد الطالب/

سمية عبد الله الدوسري

الرقم الجامعي :

252000784

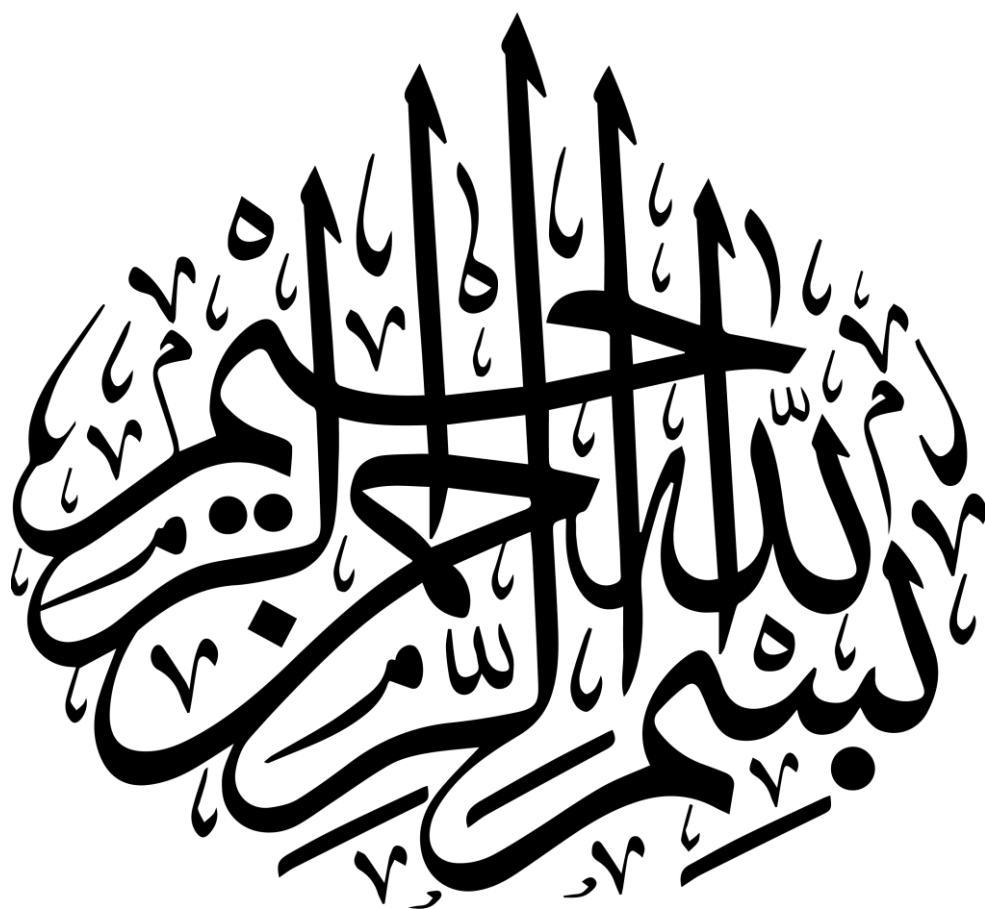
إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026



إِهْدَاء

إلى من كان دعاؤهم سر نجاحي، ونور دربي، وسند مسيرتي...
إلى والديّ العزيزين، حفظهما الله، اللذين غرسا في نفسي حب العلم
والطموح، وكانا خير داعم لي في كل مراحل حياتي...
إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي، وكان له أثر في إتمام هذه الرحلة
العلمية...
إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا طريقي بعلمهم وتوجيهاتهم...
إلى كل من أهداني كلمة طيبة أو دعوة صادقة...
أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون نافعا ومثمراً.

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على توفيقه وإعانتته لإتمام هذه الدراسة.
أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل،
وأخص بالشكر والتقدير الأستاذين الكريمين:
د. فيصل عبد الحميد و د. فايز جراد – جامعة ميداووشن،
لما قدماه من توجيهات علمية قيمة، ودعم مستمر، وملاحظات بناءة كان لها الأثر
الكبير في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بالشكل المطلوب.
كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميداووشن، لما
قدموه من دعم علمي ومعرفي خلال فترة الدراسة.
وأعبر عن بالغ شكري وامتناني لكل من شارك في تعبئة الاستبيان، وساهم في
توفير البيانات اللازمة لإتمام هذا البحث.
كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أسرتي الكريمة، على دعمهم
المستمر، وتشجيعهم الدائم، وصبرهم طوال فترة إعداد هذه الدراسة.
وفي الختام، أسأل الله أن يجزي كل من ساهم في هذا العمل خير الجزاء، وأن
يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (البنية التحتية التقنية، الكفاءات البشرية، القيادة الرقمية، العمليات الرقمية)، والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الابتكار والتحسين المستمر).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (98) مشاركاً من العاملين في القطاع الحكومي. كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود تأثير إيجابي قوي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.871)، كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر نسبة (75.9%) من التغير في الأداء المؤسسي، مما يدل على قوة تأثيره.

كما أظهرت النتائج أن العمليات الرقمية والقيادة الرقمية تمثلان من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، في حين برزت الحاجة إلى تعزيز الكفاءات البشرية من خلال التدريب المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية التقنية، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، ودعم القيادة الرقمية، والتوسع في أتمتة العمليات، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار واستخدام البيانات في تحسين الخدمات.

وتؤكد الدراسة أن التحول الرقمي يمثل أداة استراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، ويسهم في تحقيق التميز الحكومي ودعم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الفهرس

الإهداء	ت
الشكر والتقدير	ث
المستخلص	ج
الفهرس	ح
قائمة الجداول	ذ
الفصل الأول : مقدمة الدراسة	10
1.1 المقدمة	10
2.2 مشكلة الدراسة	11
1.3 أهمية الدراسة	13
1.4 أهداف الدراسة	14
1.5 تساؤلات الدراسة	16
1.6 فروض الدراسة	17
1.7 نموذج الدراسة	20
1.8 الدراسات السابقة	21
1.9.1 التعليق على الدراسات السابقة	24
1.10 المنطلقات النظرية للدراسة	26
1.11 منهجية وطرق البحث	28
1.12 مصادر البيانات	29
1.13 أدوات الدراسة	31
1.14 الأساليب الإحصائية المستخدمة	34
1.14.1 أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية	34
1.14.2 ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي	34
1.14.3 ثالثاً: اختبار صدق وثبات الأداة	34
1.14.5 خامساً: تحليل محاور الدراسة	35
1.14.6 سادساً: مستوى الدلالة الإحصائية	35
الفصل الثاني : الإطار النظري	36

2.1	المبحث الأول: التحول الرقمي في القطاع الحكومي	36
2.1.1	مقدمة	36
2.1.2	التطور التاريخي للتحول الرقمي	37
2.1.3	تعريف التحول الرقمي	39
2.1.4	أهمية التحول الرقمي	40
2.1.8	أهداف التحول الرقمي	42
2.1.6	دوافع التحول الرقمي في القطاع الحكومي	43
2.1.7	أبعاد التحول الرقمي	45
2.2	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية	47
2.2.1	تمهيد	47
2.2.2	تعريف الأداء المؤسسي	48
2.2.3	أهمية الأداء المؤسسي	49
2.2.4	أهداف الأداء المؤسسي	51
2.2.7	خصائص الأداء المؤسسي	53
2.2.2	التطور التاريخي للأداء المؤسسي	54
2.2.9	أبعاد الأداء المؤسسي	56
2.3	المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي	58
2.3.2	أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي	59
2.3.3	دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي	60
2.3.4	أثر العمليات الرقمية على الكفاءة التشغيلية	62
2.3.5	نماذج ودراسات سابقة تربط التحول الرقمي بالأداء المؤسسي	63
	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات	65
3.1	منهج الدراسة	65
3.2	مجتمع وعينة الدراسة	65
3.3	خصائص العينة الشخصية والوظيفية	66
	تُظهر النتائج تنوعاً في طبيعة الأعمال، مع تركيز في القطاعين الخدمي والإداري، مما يعكس تنوع بيئات العمل ويعزز من	
	شمولية نتائج الدراسة.	70
4.3.1	أولاً: مكونات الاستبيان	70

72	4.3.2 ثانيًا: مقياس الدراسة.....
73	4.3.3 ثالثًا: صدق وثبات الأداة.....
74	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
74	4.1 مقدمة
74	4.2 اختبار التوزيع الطبيعي
75	4.3 تحليل البيانات الوصفية
81	4.5 اختبار فرضيات الدراسة
83	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
83	1.5 المقدمة
83	2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية
85	4.5 التوصيات
87	Abstract
88	المراجع العربية
89	المراجع الأجنبية
90	الملاحق
90	الملحق (1): أداة الدراسة (الاستبيان)
90	أولاً: البيانات الشخصية.....
91	ثانيًا: محاور الاستبيان

قائمة الجداول

26.....	جدول 1.1 (مقارنة الدراسات السابقة)
30.....	جدول (1-2) مصادر البيانات في الدراسة
33.....	جدول 1-3 مقياس الدراسة
66.....	جدول 3-1 توزيع العينة حسب الجنس
67.....	جدول 3-2 توزيع العينة حسب العمر
67.....	جدول 3-3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
68.....	جدول 4-3 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
69.....	جدول 5-3 توزيع العينة حسب قطاع العمل
69.....	جدول 6-3 توزيع العينة حسب نوع العمل
72.....	جدول 7-3 مقياس الدراسة
74.....	جدول 1-4 اختبار التوزيع الطبيعي
75.....	جدول (1-4): تحليل عبارات البنية التحتية التقنية
76.....	جدول (2-4): تحليل عبارات الكفاءات البشرية
77.....	جدول (3-4): تحليل عبارات القيادة الرقمية
78.....	جدول (4-4): تحليل عبارات العمليات الرقمية
79.....	جدول (5-4): تحليل عبارات الكفاءة التشغيلية
80.....	جدول (6-4): تحليل عبارات جودة الخدمات والابتكار

الفصل الأول : مقدمة الدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم في العصر الحديث تحولاً جذرياً وشاملاً في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والتقنية، نتيجة للتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، والذي أدى إلى ظهور ما يُعرف بالتحول الرقمي. ويُعد هذا التحول من أبرز المظاهر التي تميز القرن الحادي والعشرين، حيث لم يعد مجرد استخدام للتكنولوجيا في تحسين العمليات التقليدية، بل أصبح يمثل تغييراً استراتيجياً عميقاً في نماذج العمل وأساليب الإدارة، قائماً على الابتكار والاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة [1].

فقد أسهمت التقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة في إحداث نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات، حيث أتاحت هذه التقنيات إمكانيات غير مسبوقة لتحسين كفاءة العمليات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. كما ساعدت في إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية، مما أدى إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة [2]. وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي كأحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الحكومات الحديثة في تطوير أدائها وتحسين جودة خدماتها، حيث تسعى الحكومات إلى التحول من النماذج التقليدية إلى نماذج حكومية رقمية تعتمد على تقديم خدمات ذكية وسريعة وفعالة. ويهدف هذا التحول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، من أبرزها تعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين تجربة المستفيد، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات المجتمع [3].

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بالتحول الرقمي، خاصة في ظل إطلاق رؤية المملكة 2030، التي تمثل خارطة طريق طموحة تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية. وقد ركزت الرؤية بشكل واضح على التحول الرقمي كأداة رئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تضمنت العديد من المبادرات والبرامج التي تسعى إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين الخدمات الحكومية الإلكترونية، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات [4]. ومن أبرز ملامح هذا التوجه في المملكة، التوسع في تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية، وتبني منصات رقمية متكاملة، وتفعيل دور البيانات في دعم اتخاذ القرار، إضافة إلى تعزيز مفهوم الحكومة الذكية التي تعتمد على التكامل بين الجهات الحكومية وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين. وقد ساهمت هذه الجهود في تحسين

مستوى الأداء المؤسسي للعديد من الجهات الحكومية، ورفع كفاءتها التشغيلية، وتقليل الإجراءات الروتينية، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة [5].

ويُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويتأثر الأداء المؤسسي بعدة عوامل، من أهمها كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمات، ومستوى التنسيق بين الإدارات، إضافة إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. وفي ظل التحول الرقمي، أصبح الأداء المؤسسي مرتبطاً بشكل وثيق بمدى قدرة المؤسسة على تبني التقنيات الحديثة وتوظيفها بشكل فعال [6]. كما أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال تبسيط الإجراءات، وأتمتة العمليات، وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المهام، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية. إضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد على الأنظمة الرقمية يساهم في تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة البيانات، وتعزيز مستوى الرقابة والمتابعة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

ولا يمكن إغفال الدور الحيوي للقيادة الرقمية في إنجاح التحول الرقمي، حيث تمثل القيادة عنصراً أساسياً في توجيه الاستراتيجيات الرقمية، ودعم الابتكار، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات. فوجود قيادة واعية بأهمية التحول الرقمي يساهم في تسريع عملية التحول، وتجاوز التحديات التي قد تواجه المؤسسات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية التي تقودها رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تحقيق حكومة رقمية متكاملة تتميز بالكفاءة والشفافية والابتكار. وتأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل علمي معمق للعلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، مثل القيادة الرقمية والعمليات الرقمية، وبين تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية، بما يساهم في دعم متخذي القرار وتعزيز فعالية الأداء الحكومي [1].

2.2 مشكلة الدراسة .

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات، خاصة في القطاع الحكومي، لتحسين أدائها ورفع كفاءتها التشغيلية. ومع ذلك، فإن تبني التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة فحسب، بل يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية، وأساليب العمل، إضافة إلى تطوير القدرات البشرية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات [2].

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030 لتعزيز التحول الرقمي في القطاع الحكومي، من خلال إطلاق العديد من المبادرات الرقمية وتطوير البنية التحتية التقنية، إلا أن هناك تبايناً ملحوظاً في مستوى تطبيق التحول الرقمي بين الجهات الحكومية، سواء من حيث جاهزية الأنظمة، أو كفاءة الموارد البشرية، أو مستوى دعم القيادة العليا للتحول الرقمي. ويؤدي هذا التباين إلى اختلاف في مستويات الأداء المؤسسي، مما يطرح تساؤلات حول مدى فاعلية التحول الرقمي في تحقيق الأهداف المرجوة [3].

كما تواجه العديد من الجهات الحكومية تحديات متعددة عند تطبيق التحول الرقمي، من أبرزها مقاومة التغيير التنظيمي، وضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية، ونقص الكفاءات المتخصصة في المجال التقني، إضافة إلى محدودية الاستفادة من البيانات في دعم اتخاذ القرار. وتؤثر هذه التحديات بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، والاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين [4].

ومن جانب آخر، يبرز تساؤل جوهري حول مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي، مثل القيادة الرقمية، والعمليات الرقمية، والبنية التقنية، على تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع الحكومي. إذ تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء، إلا أن هذه العلاقة قد تختلف باختلاف البيئة التنظيمية، ومستوى النضج الرقمي، وطبيعة الخدمات المقدمة، مما يستدعي إجراء دراسات تطبيقية في البيئة السعودية للتحقق من هذه العلاقة بشكل دقيق [5].

بالإضافة إلى ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، خصوصاً في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها هذا القطاع نتيجة لتطبيق برامج التحول الوطني. كما أن بعض الدراسات السابقة ركزت على جوانب تقنية بحتة دون الربط الكافي بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية والأداء المؤسسي بشكل متكامل.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تتعلق بمدى تأثير القيادة الرقمية، والعمليات الرقمية، على الكفاءة التشغيلية والأداء المؤسسي، إضافة إلى تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية، ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء [2]. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم تحليل علمي تطبيقي لواقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، وقياس أثره على الأداء المؤسسي، بما يسهم في دعم متخذي القرار وتطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالتحول الرقمي وتحسين الأداء الحكومي [3].

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في التحول الرقمي وأثره على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، حيث يُعد هذا الموضوع من القضايا المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نحو الاقتصاد الرقمي وتعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية.

وتتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي، من خلال تقديم إطار معرفي متكامل يربط بين هذين المتغيرين في سياق البيئة الحكومية السعودية. كما تسعى الدراسة إلى توضيح الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي، مثل القيادة الرقمية والعمليات الرقمية، وتحليل تأثيرها على الكفاءة التشغيلية والأداء المؤسسي، الأمر الذي يضيف قيمة علمية للباحثين والمهتمين في مجالات الإدارة العامة وتقنية المعلومات .

كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع الأداء المؤسسي، الذي يُعد من الركائز الأساسية في تقييم كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية، حيث يسهم تحسين الأداء المؤسسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز جودة الخدمات، وزيادة رضا المستفيدين. وفي هذا السياق، تقدم الدراسة تحليلاً علمياً للعوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، مع التركيز على دور التحول الرقمي كعامل محوري في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء .

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار في الجهات الحكومية، من خلال دعمهم بفهم أعمق لآليات التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي. كما تساعد هذه الدراسة في تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، واقتراح الحلول المناسبة لتعزيز فعاليته، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

وتزداد أهمية هذه الدراسة في ضوء رؤية المملكة 2030، التي جعلت التحول الرقمي أحد المحاور الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تسعى الرؤية إلى بناء حكومة رقمية متكاملة تتميز بالكفاءة والشفافية والابتكار. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تسهم في دعم تحقيق مستهدفات الرؤية من خلال تحليل واقع التحول الرقمي وقياس أثره على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، حيث يُعد تحسين الكفاءة التشغيلية من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسات الحكومية، من خلال تقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات. ويُسهم التحول الرقمي في تحقيق هذه الأهداف من خلال أتمتة العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز التكامل بين الأنظمة المختلفة [2].

إضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة توفر قاعدة بيانات علمية يمكن الاعتماد عليها في إجراء دراسات مستقبلية في مجال التحول الرقمي والأداء المؤسسي، سواء في القطاع الحكومي أو القطاعات الأخرى. كما تفتح المجال أمام الباحثين لدراسة متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل الثقافة التنظيمية، والابتكار، والقيادة التحولية.

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها تجمع بين البعدين النظري والتطبيقي، وتسهم في تقديم رؤية شاملة حول دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، بما يدعم تطوير العمل الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي في ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية.

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تركز في مجملها على تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع الحكومي السعودي، وذلك في ضوء التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، التي جعلت من التحول الرقمي أحد أهم الممكّنات الأساسية لتطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءته [2].

ويتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، من خلال قياس مدى تأثير تطبيقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء داخل الجهات الحكومية، بما يشمل تسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم فهم علمي دقيق لكيفية توظيف التقنيات الرقمية في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

كما تهدف الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال التعرف على مستوى تطبيق أبعاده المختلفة، مثل القيادة الرقمية، والعمليات الرقمية، والبنية التقنية، ومدى توفر البيئة الداعمة لهذا التحول. ويساعد هذا الهدف في تكوين صورة شاملة عن درجة النضج الرقمي في الجهات الحكومية، ومدى جاهزيتها لتحقيق التحول الرقمي بشكل فعال [1].

ومن الأهداف الأساسية أيضًا تحديد أثر القيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي، حيث تسعى الدراسة إلى توضيح دور الإدارة العليا في تبني الاستراتيجيات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتوجيه الموارد نحو تحقيق التحول الرقمي، لما لذلك من تأثير مباشر على تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسات الحكومية.

كما تهدف الدراسة إلى التعرف على دور العمليات الرقمية وتطوير الخدمات في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال دراسة مدى مساهمة أتمتة الإجراءات، وتبسيط العمليات، واستخدام الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت والجهد والتكاليف، وتحقيق مستوى أعلى من جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

وتسعى الدراسة كذلك إلى قياس مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، من خلال تحليل مؤشرات الأداء المختلفة، مثل جودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا المستخدمين، وربطها بمستوى تطبيق التحول الرقمي داخل هذه الجهات [1].

ومن جانب آخر، تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الإحصائية بين أبعاد التحول الرقمي (القيادة الرقمية، العمليات الرقمية) وتحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يساهم في تقديم نتائج علمية دقيقة تدعم أو تنفي وجود هذه العلاقة.

كما تهدف الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساهم في تعزيز فعالية التحول الرقمي داخل القطاع الحكومي، من خلال معالجة التحديات التي تواجه تطبيقه، واقتراح آليات تطوير الأداء المؤسسي بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة [1].

وبناءً على ما سبق، فإن هذه الأهداف مجتمعة تسعى إلى تحقيق فهم متكامل لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، وتقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات والاستراتيجيات الحكومية، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

1.5 تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تنبثق مجموعة من التساؤلات البحثية التي تمثل الإطار الذي يوجه مسار الدراسة، ويسهم في تحديد طبيعة البيانات المطلوبة وأساليب تحليلها. وتُعد تساؤلات الدراسة أداة أساسية لفهم أبعاد الظاهرة محل البحث، والمتمثلة في أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، حيث تساعد في تفكيك المشكلة البحثية إلى عناصر قابلة للقياس والتحليل.

وينطلق التساؤل الرئيس للدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

● ما أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تغطية مختلف جوانب الدراسة، حيث يسعى كل تساؤل منها إلى معالجة بعد محدد من أبعاد التحول الرقمي أو الأداء المؤسسي، بما يسهم في تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن موضوع الدراسة.

ومن أبرز هذه التساؤلات:

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية؟
- ويهدف هذا التساؤل إلى قياس درجة تبني الجهات الحكومية للتقنيات الرقمية، ومدى توفر البنية التحتية والموارد اللازمة لدعم هذا التحول، إضافة إلى تقييم مستوى النضج الرقمي داخل هذه الجهات.
- ما مدى توافر القيادة الرقمية ودعم الإدارة العليا للتحول الرقمي؟
- ويركز هذا التساؤل على دور القيادة في توجيه التحول الرقمي، ومدى اهتمام الإدارة العليا بتبني الاستراتيجيات الرقمية، ودعم المبادرات التقنية، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات.
- ما أثر العمليات الرقمية وتطوير الخدمات على الكفاءة التشغيلية؟

ويهدف هذا التساؤل إلى دراسة مدى مساهمة أتمتة العمليات واستخدام الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة الأداء، من خلال تقليل الوقت والتكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

■ ما مستوى الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية؟

ويركز هذا التساؤل على تقييم مستوى الأداء من خلال مؤشرات متعددة، مثل جودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا المستفيدين.

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي؟

ويهدف هذا التساؤل إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية، والتحقق من مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

■ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؟

ويهدف هذا التساؤل إلى تحليل الفروق بين أفراد العينة بناءً على متغيرات مثل العمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي، لمعرفة مدى تأثيرها على نتائج الدراسة [2].

وتكمن أهمية هذه التساؤلات في أنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة، كما توجه عملية جمع البيانات وتحليلها، وتسهم في تحقيق الترابط بين الإطار النظري والتطبيقي للدراسة. كما تساعد في تقديم نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي داخل القطاع الحكومي [2].

وبذلك، فإن تساؤلات الدراسة لا تقتصر على وصف الظاهرة، بل تمتد إلى تحليلها وتفسيرها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية تدعم اتخاذ القرار وتطوير الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي [2].

1.6 فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبالاستناد إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، تم صياغة مجموعة من الفروض البحثية التي تمثل إجابات مبدئية قابلة للاختبار العلمي، وذلك بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. وتُعد الفروض

البحثية عنصرًا أساسيًا في الدراسات التطبيقية، حيث تسهم في توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، كما تساعد في اختبار العلاقات بين المتغيرات بشكل إحصائي دقيق.

وتتطلب هذه الفروض من الإطار النظري الذي يؤكد وجود علاقة بين التحول الرقمي بمختلف أبعاده، مثل القيادة الرقمية والعمليات الرقمية، وبين تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية. كما تستند إلى نتائج عدد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن تطبيق التقنيات الرقمية يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة داخل المنظمات، إلا أن طبيعة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف البيئة التنظيمية ومستوى النضج الرقمي. وبناءً على ذلك، تم تقسيم الفروض إلى فرض رئيسي وعدد من الفروض الفرعية، وذلك على النحو التالي:

❖ الفرض الرئيسي:

H0 (الفرض الصفري): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

H1 (الفرض البديل): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي .

❖ الفروض الفرعية:

1. تأثير القيادة الرقمية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية ودعم الإدارة العليا على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية ودعم الإدارة العليا على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

2. تأثير العمليات الرقمية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية وتطوير الخدمات على الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي السعودي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية وتطوير الخدمات على الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي السعودي.

3. العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

4. الفروق الإحصائية حسب الخصائص الشخصية والوظيفية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

وتكمن أهمية هذه الفروض في كونها تمثل الأساس الذي سيتم من خلاله إجراء التحليل الإحصائي في الفصل الرابع، حيث سيتم اختبارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل اختبار (T)، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك للتحقق من مدى صحة هذه الفروض وقبولها أو رفضها بناءً على النتائج الإحصائية.

كما تسهم هذه الفروض في الربط بين الإطار النظري والتطبيقي للدراسة، حيث يتم الانتقال من مرحلة عرض المفاهيم والنظريات إلى مرحلة اختبارها ميدانياً، مما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويزيد من موثوقية نتائجها. إضافة إلى ذلك، فإن اختبار هذه الفروض يساعد في تقديم تفسير علمي دقيق للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، بما يدعم اتخاذ القرار في الجهات الحكومية.

وبناءً على ما سبق، تُعد فروض الدراسة أداة رئيسية لفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتسهم في تحقيق أهداف البحث من خلال تقديم نتائج قابلة للتفسير والتحليل العلمي، بما يعزز من تطوير الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي.

1.7 نموذج الدراسة

يُعد نموذج الدراسة أحد العناصر الأساسية في البحوث العلمية، حيث يمثل الإطار المفاهيمي الذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويسهم في تبسيط الفكرة البحثية من خلال تقديم تصور منظم يربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة. كما يساعد نموذج الدراسة في توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، ويعكس الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

ويستند نموذج هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي بوصفه المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، وذلك في سياق القطاع الحكومي السعودي، مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الاستراتيجية التي فرضتها رؤية المملكة 2030، والتي جعلت من التحول الرقمي أداة رئيسية لتحسين الأداء الحكومي وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

ويتكون نموذج الدراسة من مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تم تحديدها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يمثل التحول الرقمي المتغير المستقل، ويتم قياسه من خلال بعدين رئيسيين هما:

❖ القيادة الرقمية

❖ دعم الإدارة العليا

❖ العمليات الرقمية

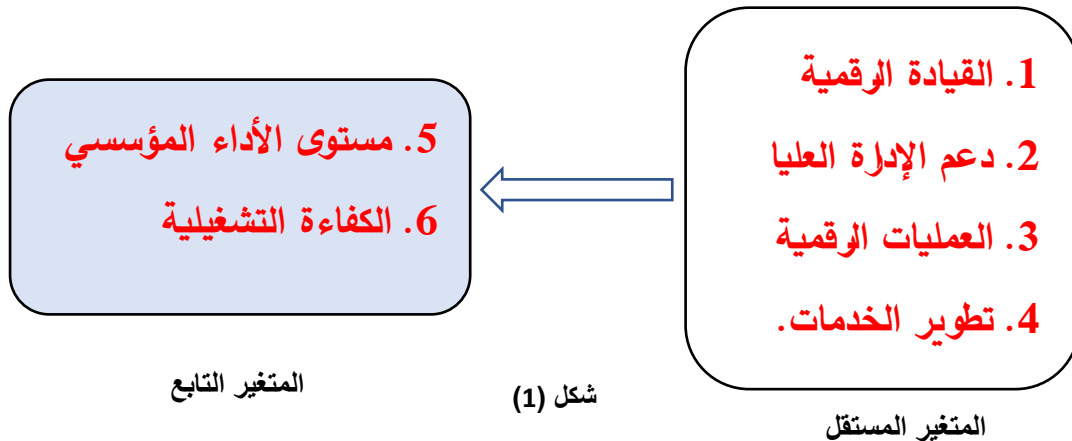
❖ تطوير الخدمات.

وتعكس هذه الأبعاد مدى تبني المؤسسات الحكومية للتقنيات الرقمية، وقدرتها على توظيفها في تحسين بيئة العمل وتطوير الخدمات المقدمة.

أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء المؤسسي، والذي يُقاس من خلال بعدين أساسيين هما:

❖ مستوى الأداء المؤسسي

❖ الكفاءة التشغيلية



حيث يعبران عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة سرعة الإنجاز. ويُعد هذا المتغير من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي .

كما يأخذ نموذج الدراسة في الاعتبار وجود متغيرات ديموغرافية (شخصية ووظيفية) قد يكون لها تأثير على استجابات أفراد العينة، مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، حيث يتم استخدامها لاختبار الفروق الإحصائية بين أفراد العينة، مما يساهم في تقديم تحليل أكثر دقة وشمولية لنتائج الدراسة .

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد التحول الرقمي (القيادة الرقمية، العمليات الرقمية) وتحسين الأداء المؤسسي (الأداء العام، الكفاءة التشغيلية)، حيث يُتوقع أن يساهم ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية داخل الجهات الحكومية. كما يعكس هذا النموذج التكامل بين الجانب التقني والإداري في تحقيق التحول الرقمي الفعّال.

ويتميز نموذج الدراسة بالبساطة والوضوح، حيث يركز على عدد محدود من المتغيرات الأساسية، مما يسهل عملية القياس والتحليل الإحصائي، وفي الوقت نفسه يحقق شمولية كافية لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي. كما أنه قابل للتطبيق في البيئة السعودية، ويتناسب مع طبيعة البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبيان.

وبناءً على هذا النموذج، سيتم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) بحيث تغطي جميع أبعاد المتغيرات، كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقات بين هذه المتغيرات، والتحقق من صحة الفروض التي تم صياغتها، مما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

1.8 الدراسات السابقة

1. دراسة (العتيبي، 2022) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع

الحكومي السعودي

- هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل الجهات الحكومية، وقياس مدى تأثير أتمتة العمليات على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وتم تطبيقها على عينة من الموظفين في الجهات الحكومية.

توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الكفاءة التشغيلية، خاصة من خلال تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات وتحسين جودة الأداء.

أوصت الدراسة ب: تعزيز التحويل نحو الأتمتة الكاملة للعمليات، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، وتحسين البنية التحتية الرقمية.

دراسة (Alotaibi, 2021) بعنوان: The Role of Digital Leadership in Enhancing Organizational Performance

- هدفت الدراسة إلى: دراسة تأثير القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي، وبيان دورها في دعم التحويل الرقمي داخل المؤسسات.
- اعتمدت الدراسة على: المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وتحليل البيانات باستخدام نماذج الانحدار الإحصائي.
- توصلت الدراسة إلى: أن القيادة الرقمية لها تأثير مباشر وإيجابي على الأداء المؤسسي، من خلال دعم الابتكار وتعزيز ثقافة التغيير.
- أوصت الدراسة ب: تطوير مهارات القادة في المجال الرقمي، وتعزيز دور الإدارة العليا في دعم التحويل الرقمي.

دراسة (الحربي، 2020) بعنوان: أثر الحكومة الإلكترونية على جودة الخدمات الحكومية

- هدفت الدراسة إلى: قياس تأثير تطبيقات الحكومة الإلكترونية على جودة الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي.
- اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات.
- توصلت الدراسة إلى: أن التحويل نحو الخدمات الإلكترونية أدى إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المستفيدين.
- أوصت الدراسة ب: التوسع في الخدمات الإلكترونية، وتحسين تجربة المستخدم، وتعزيز التكامل بين الأنظمة الحكومية.

دراسة (Khan et al., 2020) بعنوان: Digital Transformation and Operational Efficiency in Public Organizations

- هدفت الدراسة إلى: تحليل أثر التحويل الرقمي على الكفاءة التشغيلية في المؤسسات العامة.

- اعتمدت الدراسة على: المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات عبر النماذج الإحصائية.

- توصلت الدراسة إلى: أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية.

- أوصت الدراسة ب: الاستثمار في التقنيات الحديثة، وتحسين إدارة البيانات، وتعزيز التكامل الرقمي.

دراسة (الزهراني، 2023) بعنوان: التحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي

- هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

- اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات إحصائياً.

- توصلت الدراسة إلى: أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية.

- أوصت الدراسة ب: دعم مبادرات التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز ثقافة الابتكار.

دراسة (Vial, 2019) بعنوان: Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda

- هدفت الدراسة إلى: تقديم إطار نظري شامل لفهم التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي.

- اعتمدت الدراسة على: المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة.

- توصلت الدراسة إلى: أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على نماذج الأعمال والأداء المؤسسي من خلال الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة.

- أوصت الدراسة ب: إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لفهم تأثير التحول الرقمي في القطاعات المختلفة.

دراسة (المالكي، 2021) بعنوان: أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في الجهات الحكومية

- هدفت الدراسة إلى: قياس أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورضا المستفيدين.

- اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية.

- توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين.
- أوصت الدراسة ب: تحسين تجربة المستخدم، وتبسيط الإجراءات، وزيادة الاعتماد على الحلول الرقمية.

دراسة (Westerman et al., 2014) بعنوان: Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation

- هدفت الدراسة إلى: تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال القيادة الرقمية.
- اعتمدت الدراسة على: تحليل حالات دراسية لعدد من المؤسسات التي نجحت في التحول الرقمي.
- توصلت الدراسة إلى: أن المؤسسات التي تمتلك قيادة رقمية فعالة تحقق أداءً أعلى مقارنة بغيرها.
- أوصت الدراسة ب: تطوير استراتيجيات رقمية واضحة، وتعزيز دور القيادة في إدارة التحول الرقمي.

1.9.1 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا بموضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التقنية وتطبيقاتها في القطاع الحكومي. وقد ركزت معظم الدراسات على تحليل دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء، وتطوير الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

كما أظهرت الدراسات وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تسريع الإجراءات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تعزيز رضا المستفيدين. ويتضح ذلك من خلال نتائج عدد من الدراسات التي بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي [3].

وفيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي، ركزت بعض الدراسات على دور القيادة الرقمية في دعم التحول، حيث أكدت أن وجود قيادة واعية ومؤهلة رقمياً يساهم بشكل كبير في نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي. كما تناولت دراسات أخرى دور العمليات الرقمية وأتمتة الإجراءات في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التعقيد الإداري داخل المؤسسات [5].

ومن ناحية أخرى، أظهرت بعض الدراسات وجود تحديات تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة، مما يؤثر سلباً على فعالية التحول الرقمي ويحد من قدرته على تحسين الأداء المؤسسي بشكل كامل.

ورغم هذا الاتفاق العام، إلا أن هناك تبايناً في نتائج بعض الدراسات فيما يتعلق بدرجة تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن هذا التأثير يعتمد على عوامل متعددة، مثل مستوى النضج الرقمي، وطبيعة البيئة التنظيمية، ومدى دعم الإدارة العليا، وهو ما يعكس أهمية دراسة هذه العلاقة في سياقات مختلفة، ومن بينها البيئة السعودية.

كما يتضح أن معظم الدراسات السابقة ركزت على جوانب محددة من التحول الرقمي، مثل التكنولوجيا أو الخدمات الإلكترونية، دون تقديم نموذج متكامل يربط بين مختلف أبعاد التحول الرقمي (كالقيادة الرقمية والعمليات الرقمية) وبين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية بشكل شامل، مما يشير إلى وجود حاجة لدراسات أكثر تكاملاً في هذا المجال [3].

إضافة إلى ذلك، تُظهر المراجعة أن هناك محدودية نسبية في الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي بشكل مباشر، خاصة في ظل التغيرات الحديثة التي فرضتها رؤية المملكة 2030، والتي جعلت التحول الرقمي محوراً أساسياً في تطوير الأداء الحكومي [3].

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، والمتمثلة في الحاجة إلى دراسة تحليلية تطبيقية تربط بين أبعاد التحول الرقمي (القيادة الرقمية، العمليات الرقمية) وتحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي السعودي، مع الاعتماد على بيانات ميدانية وتحليل إحصائي دقيق، بما يساهم في تقديم نتائج علمية تدعم تطوير الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 [3].

م	الباحث والسنة	المنهج المستخدم	موضوع الدراسة	أهم النتائج	أوجه الاستفادة
1	الشهري (2021)	وصفي تحليلي	التحول الرقمي والأداء الحكومي	تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء	دعم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء
2	Alshamrani (2020)	كمي (استبانة)	التحول الرقمي والأداء المؤسسي	علاقة قوية بين التحول الرقمي والأداء	إبراز دور القيادة الرقمية
3	العتيبي (2022)	وصفي تحليلي	التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية	تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف	دعم محور الكفاءة التشغيلية
4	Alotaibi (2021)	كمي	القيادة الرقمية والأداء	تأثير مباشر للقيادة الرقمية	دعم متغير القيادة الرقمية
5	الحربي (2020)	وصفي	الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمات	تحسين جودة الخدمات	دعم العمليات الرقمية
6	Khan et al. (2020)	كمي	التحول الرقمي والكفاءة	تحسين الكفاءة التشغيلية	دعم العلاقة بين العمليات والكفاءة
7	الزهراني (2023)	وصفي تحليلي	التحول الرقمي والتميز المؤسسي	تحسين الأداء المؤسسي	دعم المتغير التابع
8	Vial (2019)	تحليلي	الإطار النظري للتحول الرقمي	تأثير شامل للتحول الرقمي	دعم الإطار النظري
9	المالكي (2021)	وصفي	التحول الرقمي وجودة الخدمات	تحسين رضا المستفيدين	دعم جودة الخدمات
10	Westerman et al. (2014)	دراسات حالة	القيادة الرقمية والتحول	القيادة عامل حاسم	دعم القيادة الرقمية

جدول 1.1 (مقارنة الدراسات السابقة)

يتضح من الجدول السابق وجود اتفاق عام بين الدراسات على أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية، مع اختلاف في التركيز على أبعاد التحول الرقمي

1.10 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات والنظريات العلمية التي تفسر طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تُعد هذه المنطلقات إطاراً فكرياً يساعد في فهم أبعاد الظاهرة محل الدراسة، وتفسير العلاقات بين المتغيرات، كما تسهم في بناء نموذج الدراسة وصياغة الفروض بشكل علمي منهجي.

ومن أبرز المنطلقات النظرية التي تعتمد عليها هذه الدراسة، نظرية التحول الرقمي، والتي تركز على أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة، بل يشمل إحداث تغييرات جوهرية في نماذج العمل، والعمليات التنظيمية، والثقافة المؤسسية، بهدف تحقيق الكفاءة والابتكار. وتؤكد هذه

النظرية أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل شامل تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها، وتعزيز جودة خدماتها، ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة .

كما تستند الدراسة إلى نظرية الموارد (Resource-Based View)، التي تفترض أن الموارد الداخلية للمؤسسة، سواء كانت بشرية أو تقنية أو تنظيمية، تمثل مصدرًا رئيسيًا لتحقيق الميزة التنافسية. وفي هذا السياق، يُعد التحول الرقمي أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسات استثمارها لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تطوير القدرات التقنية، وتعزيز كفاءة العمليات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

وتعتمد الدراسة أيضًا على نظرية الأداء المؤسسي، التي تركز على قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال مجموعة من المؤشرات مثل جودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وكفاءة استخدام الموارد. وترى هذه النظرية أن الأداء المؤسسي يتأثر بعدة عوامل، من بينها البيئة التنظيمية، والتقنيات المستخدمة، ومستوى القيادة، مما يعزز من أهمية دراسة دور التحول الرقمي في تحسين هذا الأداء .

إضافة إلى ذلك، تستند الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية الرقمية، والتي تؤكد على الدور المحوري للقيادة في نجاح التحول الرقمي، حيث تسهم القيادة الفعالة في تبني التغيير، وتعزيز الابتكار، وتحفيز العاملين على استخدام التقنيات الحديثة. كما أن دعم الإدارة العليا يُعد من العوامل الحاسمة في نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي [4].

كما يمكن الاستناد إلى نظرية الكفاءة التشغيلية، التي تركز على تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، من خلال تبسيط الإجراءات وأتمتة العمليات. ويُعد التحول الرقمي من أهم الأدوات التي تسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية، حيث يساعد في تقليل التكاليف، وتسريع العمليات، وتحسين جودة المخرجات، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي [4].

وتتكامل هذه المنطلقات النظرية لتقديم إطار شامل يفسر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث توضح كيف يمكن للتقنيات الرقمية، مدعومة بالقيادة الفعالة والموارد المناسبة، أن تسهم في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات الحكومية. كما تساعد هذه النظريات في تفسير نتائج الدراسة المتوقعة، وربطها بالإطار النظري بشكل علمي ومنهجي [4].

وبناءً على ما سبق، فإن اعتماد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية المتكاملة يسهم في تعزيز مصداقيتها العلمية، ويوفر أساساً قوياً لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويسهم في تقديم نتائج قابلة للتطبيق.

1.11 منهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه، وذلك من خلال اختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أدوات جمع البيانات وتحليلها بأساليب إحصائية دقيقة. وتُعد المنهجية العلمية عنصراً أساسياً في ضمان دقة النتائج ومصداقيتها، حيث تسهم في بناء إطار تطبيقي يربط بين الجوانب النظرية والعملية للدراسة.

وفي هذا السياق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحليل واقع التحول الرقمي وقياس أثره على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، بما يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

كما يتضمن هذا المنهج جمع البيانات من الميدان باستخدام أدوات علمية مناسبة، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تقديم صورة شاملة عن الظاهرة محل الدراسة، مع إمكانية اختبار الفروض والتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لقدرته على دراسة العلاقة بين متغيرات البحث، والمتمثلة في التحول الرقمي بأبعاده (القيادة الرقمية، العمليات الرقمية) كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي بأبعاده (الأداء العام، الكفاءة التشغيلية) كمتغير تابع، مما يساعد في قياس أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي بشكل علمي دقيق [5].

كما تعتمد الدراسة على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات، من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث يتيح هذا الأسلوب قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بطريقة منظمة،

وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويساعد ذلك في اختبار الفروض واستخلاص النتائج بشكل موضوعي [6].

وتستند الدراسة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (T)، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك بهدف تحليل البيانات واختبار الفروض والتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة [6].

وبناءً على ما سبق، فإن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تجمع بين الوصف والتحليل الكمي، مما يسهم في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تعكس واقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، وتوضح أثره على تحسين الأداء المؤسسي، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق [6].

1.12 مصادر البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر البيانات، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، وضمان الحصول على معلومات دقيقة وشاملة تسهم في تحليل موضوع الدراسة بشكل علمي ومنهجي. وتعد مصادر البيانات من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث تؤثر بشكل مباشر في جودة النتائج ومصادقيتها.

وتتقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية، حيث يكمل كل منهما الآخر في توفير المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

❖ أولاً: المصادر الأولية

تتمثل المصادر الأولية في البيانات التي يتم جمعها بشكل مباشر من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، والذي تم تصميمه خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، وهي التحول الرقمي بأبعاده (القيادة الرقمية، العمليات الرقمية)، والأداء المؤسسي بأبعاده (الأداء العام، الكفاءة التشغيلية).

وقد تم توجيه الاستبيان إلى عينة من موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم نحو واقع التحول الرقمي ومستوى تأثيره على الأداء المؤسسي. ويتميز هذا

النوع من البيانات بأنه يعكس الواقع الفعلي للظاهرة محل الدراسة، ويساعد في اختبار الفروض والتحقق من العلاقات بين المتغيرات بشكل مباشر.

❖ ثانيًا: المصادر الثانوية

تتمثل المصادر الثانوية في البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المصادر، من أبرزها:

- الكتب العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والتحول الرقمي
- الأبحاث والدراسات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة
- الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه) ذات العلاقة بموضوع الدراسة
- التقارير الرسمية، مثل تقارير رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني
- المصادر الإلكترونية الموثوقة وقواعد البيانات العلمية

وتُعد هذه المصادر ضرورية لبناء الإطار النظري للدراسة، وفهم المفاهيم الأساسية، وتحليل الدراسات السابقة، إضافة إلى دعم تفسير النتائج وربطها بالأدبيات العلمية.

وبناءً على ما سبق، فإن اعتماد الدراسة على مصادر بيانات أولية وثانوية يساهم في تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، ويعزز من دقة النتائج وموثوقيتها، كما يساعد في تقديم تحليل شامل لموضوع الدراسة، بما يدعم تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها بشكل علمي ومنهجي.

م	المصادر الأولية	المصادر الثانوية
1	الاستبيان الموجه لموظفي القطاع الحكومي	الكتب العلمية المتخصصة
2	آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة	الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة
3	البيانات الميدانية التي تم جمعها مباشرة	الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)
4	استجابات المشاركين على محاور الدراسة	تقارير رسمية (رؤية المملكة 2030، التحول الوطني)
5	القياسات الكمية لمتغيرات الدراسة	قواعد البيانات والمصادر الإلكترونية الموثوقة

جدول (1-2) مصادر البيانات في الدراسة

يوضح الجدول السابق تنوع مصادر البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم الجمع بين المصادر الأولية التي تعكس الواقع الميداني، والمصادر الثانوية التي تدعم الإطار النظري، مما يساهم في تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها.

1.13 أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس آراء واتجاهات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. ويُعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما يتميز به من سهولة التطبيق وإمكانية جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي [7].

وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي والأداء المؤسسي، بما يضمن تغطية جميع أبعاد الدراسة بشكل شامل ودقيق. كما تم صياغة العبارات بطريقة واضحة ومباشرة لتسهيل فهمها من قبل أفراد العينة وتحقيق دقة الاستجابات.

• أولاً: هيكل الاستبيان

تكون الاستبيان من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ويهدف إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ويشمل:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- سنوات الخبرة
- قطاع العمل
- نوع العمل

الجزء الثاني: محاور الدراسة

ويتضمن مجموعة من المحاور التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى ستة محاور رئيسية على النحو التالي:

المحور الأول: البنية التحتية التقنية للتحول الرقمي

ويهدف إلى قياس مدى توفر البيئة التقنية الداعمة للتحول الرقمي داخل الجهات الحكومية، ويتضمن عددًا من العبارات التي تقيس:

- توفر الأنظمة التقنية

- استقرار الشبكات
- حداثة الأجهزة
- الصيانة والتطوير
- أمن المعلومات

المحور الثاني: الكفاءات البشرية والمهارات الرقمية

ويركز على قياس جاهزية الموارد البشرية للتحويل الرقمي، من خلال:

- امتلاك المهارات الرقمية
- التدريب المستمر
- التكيف مع التغيرات التقنية
- الدعم الفني
- تشجيع اكتساب المهارات

المحور الثالث: القيادة الرقمية ودعم الإدارة العليا

ويهدف إلى قياس دور القيادة في دعم التحويل الرقمي، ويشمل:

- دعم الإدارة العليا
- وضوح الرؤية الرقمية
- توفير الموارد
- تشجيع الابتكار
- متابعة الأداء

المحور الرابع: العمليات الرقمية وتطوير الخدمات

ويركز على قياس أثر التحويل الرقمي في تطوير العمليات والخدمات، من خلال:

- تبسيط الإجراءات
- تسريع العمليات
- التحويل للخدمات الرقمية
- تحسين التنسيق
- دعم اتخاذ القرار

المحور الخامس: الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية)

ويهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء، من خلال:

- تقليل الوقت
- زيادة الإنتاجية
- تقليل الأخطاء
- خفض التكاليف

المحور السادس: الأداء المؤسسي (جودة الخدمات) + الابتكار

ويركز على:

- تحسين جودة الخدمات
- سهولة الاستخدام
- رضا المستفيدين
- موثوقية الخدمات
- الابتكار والتحسين المستمر
- الاعتماد على البيانات

• **ثانيًا: مقياس الدراسة**

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك وفق التدرج التالي:

القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

جدول 3-1 مقياس الدراسة

ويستخدم هذا المقياس لتحويل الإجابات إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يساعد في استخراج المتوسطات والانحرافات واختبار الفرضيات. [8]

• **ثالثًا: صدق وثبات الأداة (تمهيد للفصل الرابع)**

سيتم التحقق من:

- صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين
- ثبات الأداة باستخدام معامل (Cronbach Alpha)

1.14 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وذلك بهدف تحليل البيانات واستخلاص النتائج واختبار فروض الدراسة بشكل علمي دقيق. وتُعد الأساليب الإحصائية من الأدوات الأساسية في الدراسات الكمية، حيث تساعد في تحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للتفسير والتحليل، بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. [8]

وفي هذا الإطار، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك على النحو التالي:

1.14.1 أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

وتهدف إلى وصف خصائص العينة وتحليل استجابات أفرادها، ومن أبرزها:

❖ التكرارات والنسب المئوية:

تُستخدم لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (مثل الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة)، وتوضيح توزيع الاستجابات.

❖ المتوسط الحسابي:

يُستخدم لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان، ومعرفة الاتجاه العام لكل محور من محاور الدراسة.

❖ الانحراف المعياري:

يُستخدم لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط، مما يعكس درجة تجانس أو اختلاف الآراء.

1.14.2 ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار كولموغوروف-سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov)

يُستخدم للتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاختبار الاختبارات الإحصائية المناسبة في التحليل.

1.14.3 ثالثاً: اختبار صدق وثبات الأداة

❖ معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach Alpha)

يُستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور من محاور الدراسة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية وتهدف إلى اختبار الفروض وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتشمل:

❖ اختبار: (T-Test)

يُستخدم لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة، ومعرفة مدى دلالة هذه الفروق إحصائياً.

❖ معامل الارتباط: (Pearson Correlation)

يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، مثل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

❖ تحليل الانحدار: (Regression Analysis)

يُستخدم لقياس أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي بأبعاده) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وتحديد مدى تأثير كل بعد من الأبعاد على الأداء.

1.14.5 خامساً: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل كل محور من محاور الدراسة الستة بشكل مستقل، من خلال:

- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة

- حساب الانحراف المعياري

- ترتيب العبارات حسب الأهمية

تحديد مستوى الموافقة (مرتفع - متوسط - منخفض)

كما سيتم تحليل العلاقة بين المحاور، وربط أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، الكفاءات البشرية، القيادة الرقمية، العمليات الرقمية) بالأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات والابتكار). [8]

1.14.6 سادساً: مستوى الدلالة الإحصائية

سيتم اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره:

$$(\alpha \leq 0.05)$$

وذلك للحكم على معنوية النتائج، حيث تُعتبر النتائج ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (P-value) أقل من 0.05.

وبناءً على ما سبق، فإن استخدام هذه الأساليب الإحصائية المتنوعة يساهم في تحليل البيانات بشكل شامل ودقيق، واختبار فروض الدراسة بطريقة علمية، مما يعزز من موثوقية النتائج ويساعد في تقديم تفسير واضح للعلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي [8].

الفصل الثاني : الإطار النظري

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من خلال عرض وتحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات البحث، والمتمثلة في التحول الرقمي والأداء المؤسسي، إضافة إلى استعراض الأبعاد المختلفة لكل منهما، والعلاقة بينهما في سياق القطاع الحكومي. ويهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة معرفية متينة تسهم في تفسير نتائج الدراسة وربطها بالأسس العلمية والنظرية ذات الصلة. [9]

2.1 المبحث الأول: التحول الرقمي في القطاع الحكومي

2.1.1 مقدمة

يُعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر الإدارية والتقنية التي شهدها العالم في العصر الحديث، حيث أصبح يمثل أحد أهم المحركات الأساسية لتطوير المؤسسات وتحسين أدائها، خاصة في ظل التقدم المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تنظيمي، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات البيئة المعاصرة، التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات. [10]

ويشير التحول الرقمي إلى عملية شاملة تتضمن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تغييرات جوهرية في نماذج العمل والعمليات التنظيمية، بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة الخدمات. ولا يقتصر هذا التحول على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب التنظيمية والثقافية، حيث يتطلب إعادة هيكلة العمليات، وتطوير المهارات البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات. [10]

وفي القطاع الحكومي، يكتسب التحول الرقمي أهمية خاصة، نظرًا لدوره في تحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق الشفافية والمساءلة. وقد سعت العديد من الدول إلى تبني استراتيجيات للتحول نحو الحكومات الرقمية، بهدف تقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة، وتقليل البيروقراطية، وتحسين تجربة المستفيدين. [10]

وفي هذا السياق، أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بالتحول الرقمي، حيث أصبح أحد المحاور الأساسية في رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء حكومة رقمية متكاملة تعتمد على التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها. وقد انعكس هذا التوجه في إطلاق العديد من المبادرات الرقمية، مثل تطوير الخدمات الإلكترونية، وتعزيز البنية التحتية التقنية، وتبني الحلول الذكية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الحكومي.[11]

كما يرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء المؤسسي، حيث يساهم في تطوير العمليات الإدارية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة المخرجات. إضافة إلى ذلك، فإن استخدام الأنظمة الرقمية يساعد في دعم اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة، مما يعزز من كفاءة الأداء وفعالية الإدارة.[11]

ومن جهة أخرى، يتطلب نجاح التحول الرقمي توفر مجموعة من العوامل الأساسية، من أبرزها وجود بنية تحتية تقنية متطورة، وكفاءات بشرية مؤهلة، وقيادة داعمة للتحول، إضافة إلى تطوير العمليات الرقمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. ويُعد التكامل بين هذه العناصر شرطاً أساسياً لتحقيق التحول الرقمي الفعال وتحقيق أهدافه المرجوة.[11]

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي يمثل إطاراً متكاملًا يجمع بين التكنولوجيا والإدارة والابتكار، ويُعد من أهم الأدوات التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. ومن هنا، تأتي أهمية دراسة هذا المفهوم بشكل معمق، وتحليل أبعاده المختلفة، وبيان أثره على الأداء المؤسسي، وهو ما سيتم تناوله في هذا المبحث [11].

2.1.2 التطور التاريخي للتحول الرقمي

مرّ مفهوم التحول الرقمي بعدة مراحل تطويرية، حيث لم يظهر بصورته الحالية بشكل مفاجئ، بل جاء نتيجة لتراكمات تقنية وإدارية بدأت منذ ظهور الحاسبات الآلية في منتصف القرن العشرين، والتي ساهمت في إدخال الأتمتة على بعض العمليات التقليدية داخل المؤسسات. وقد تركزت هذه المرحلة على استخدام الحاسوب كأداة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الجهد البشري في تنفيذ المهام الروتينية.[11]

ومع تطور تقنيات المعلومات في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، بدأت المؤسسات في الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية، التي ساهمت في تحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة، ودعم عملية اتخاذ القرار. كما شهدت هذه المرحلة ظهور شبكات الحاسب والإنترنت، مما أتاح فرصاً جديدة للتواصل وتبادل البيانات، وأسهم في تطوير أساليب العمل التقليدية وتحويلها إلى أساليب أكثر مرونة وكفاءة.

وفي بداية الألفية الجديدة، برز مفهوم الحكومة الإلكترونية كمرحلة متقدمة من التحول الرقمي، حيث بدأت الحكومات في تقديم خدماتها عبر المنصات الإلكترونية، بهدف تحسين جودة الخدمات، وتقليل الإجراءات الورقية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات للمستفيدين. وقد شكلت هذه المرحلة نقطة تحول رئيسية نحو تبني التقنيات الرقمية بشكل أوسع في القطاع الحكومي.[11]

ومع استمرار التطور التكنولوجي، خاصة مع ظهور تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، انتقل التحول الرقمي إلى مرحلة أكثر شمولية، حيث لم يعد مقتصرًا على رقمنة الخدمات، بل أصبح يشمل إعادة تصميم العمليات، وتغيير نماذج العمل، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات. وأصبح التركيز في هذه المرحلة على تحقيق التكامل بين الأنظمة، والاستفادة من البيانات في دعم اتخاذ القرار.

وفي السياق السعودي، شهدت المملكة تطوراً ملحوظاً في مجال التحول الرقمي، خاصة بعد إطلاق رؤية المملكة 2030، التي جعلت التحول الرقمي أحد المحاور الأساسية لتطوير القطاع الحكومي. وقد تم إطلاق العديد من المبادرات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتحسين الخدمات الحكومية الإلكترونية، ودعم التحول نحو الحكومة الرقمية، مما أسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الحكومي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي مرّ بمراحل متعددة، بدءاً من الأتمتة البسيطة، مروراً بالحكومة الإلكترونية، وصولاً إلى التحول الرقمي الشامل، الذي يركز على الابتكار والتكامل واستخدام البيانات. ويعكس هذا التطور مدى أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع الحكومي الذي يسعى إلى تقديم خدمات أكثر كفاءة وجودة.

2.1.3 تعريف التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة وتقنية المعلومات، وقد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين، نظراً لدوره المحوري في تطوير أداء المؤسسات وتحقيق التميز التنظيمي. ورغم تعدد التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنها تتفق في مجملها على أن التحول الرقمي يمثل عملية شاملة تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا، لتشمل تغييراً جذرياً في نماذج العمل وأساليب الإدارة [12].

فقد عرّف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تحسينات جوهرية في العمليات التنظيمية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات ذات جودة عالية. كما يُنظر إليه على أنه عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تصميم العمليات والخدمات بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية، مع التركيز على الابتكار والاستفادة من البيانات في دعم اتخاذ القرار.

ومن منظور آخر، يُعرف التحول الرقمي بأنه انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية في العمل إلى أساليب تعتمد على التقنيات الرقمية، مثل الأنظمة الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، وتحليل البيانات، بهدف تحقيق السرعة والدقة في الأداء، وتحسين تجربة المستخدمين. ويشمل هذا التحول دمج التكنولوجيا في جميع أنشطة المؤسسة، بما يؤدي إلى تغيير ثقافة العمل وتعزيز المرونة التنظيمية. [12]

كما يرى بعض الباحثين أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني، بل يشمل أيضاً البعد البشري والتنظيمي، حيث يتطلب تطوير مهارات العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتوفير قيادة داعمة قادرة على إدارة التغيير. ويُعد هذا البعد من العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي، حيث إن التقنية وحدها لا تكفي لتحقيق النتائج المرجوة دون وجود بيئة تنظيمية مناسبة.

وفي سياق القطاع الحكومي، يُعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة الخدمات الحكومية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتمكين المستخدمين من الوصول إلى الخدمات بسهولة وسرعة. ويهدف هذا التحول إلى تحقيق حكومة رقمية متكاملة تعتمد على التكامل بين الجهات الحكومية وتقديم خدمات متميزة للمواطنين والمقيمين.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف التحول الرقمي في هذه الدراسة بأنه:

"عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات والخدمات داخل المؤسسات الحكومية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة".

ويلاحظ من هذا التعريف أنه يجمع بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية، ويركز على العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع أهداف هذه الدراسة وطبيعة متغيراتها.

2.1.4 أهمية التحول الرقمي

تتبع أهمية التحول الرقمي من كونه أحد أبرز العوامل التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات وتحسين كفاءتها في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التقنية. فقد أصبح التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي، ومواكبة التطورات العالمية، والاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية الحديثة. [13]

وتتجلى أهمية التحول الرقمي في قدرته على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات، من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية، مما يساهم في تسريع إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء البشرية. كما يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين استخدام الموارد، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

كما يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث يتيح تقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة، ويعزز من قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل. إضافة إلى ذلك، فإنه يساعد في تحسين تجربة المستفيد من خلال توفير قنوات إلكترونية سهلة الاستخدام، وإتاحة الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من مستوى رضا المستفيدين. [13]

ومن الجوانب المهمة أيضاً، دور التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار، حيث يوفر بيانات دقيقة ومحدثة تساعد الإدارة على تحليل الأداء واتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة. كما يساهم في تعزيز الشفافية

والمساءلة داخل المؤسسات، من خلال تتبع العمليات وتوثيقها بشكل رقمي، مما يقلل من فرص الفساد الإداري ويزيد من كفاءة الرقابة.

وفي القطاع الحكومي، تزداد أهمية التحول الرقمي بشكل خاص، نظرًا لدوره في تحسين أداء الأجهزة الحكومية، وتعزيز جودة الخدمات العامة، وتحقيق التكامل بين الجهات المختلفة. كما يسهم في تقليل البيروقراطية، وتسريع الإجراءات، وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل الحكومي بشكل عام.[13]

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد المحاور الأساسية في رؤية المملكة 2030، حيث تسعى الرؤية إلى بناء حكومة رقمية متطورة تعتمد على التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها، وتحقيق الكفاءة والشفافية والابتكار. وقد انعكس هذا التوجه في إطلاق العديد من المبادرات الرقمية التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الحكومية.

كما يسهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، من خلال تشجيع استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير حلول جديدة لتحسين الخدمات، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة. ويُعد الابتكار أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهمية التحول الرقمي لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تمتد لتشمل جميع جوانب العمل المؤسسي، حيث يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق رضا المستفيدين، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع الحكومي.

2.1.8 أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة الحديثة. ولا تقتصر هذه الأهداف على الجانب التقني فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية والخدمية، بما يحقق التكامل بين مختلف عناصر المؤسسة ويعزز من كفاءتها التشغيلية.[13]

ومن أبرز أهداف التحول الرقمي تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث يهدف إلى أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية، مما يسهم في تسريع إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء البشرية. كما يساعد في تحسين استغلال الموارد المتاحة، وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أداء مؤسسي أكثر فاعلية.

كما يهدف التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تطوير الخدمات الإلكترونية وتقديمها بطرق أكثر سهولة ومرونة، بما يلبي احتياجات المستفيدين ويحقق رضاهم. ويُعد تحسين تجربة المستفيد من الأهداف الأساسية للتحول الرقمي، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات سريعة، دقيقة، ومتاحة على مدار الساعة.[13]

ومن الأهداف المهمة أيضًا تعزيز القدرة على اتخاذ القرار، حيث يوفر التحول الرقمي بيانات دقيقة ومحدثة تساعد الإدارة على تحليل الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية. كما يسهم في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين مستوى الرقابة والمتابعة داخل المؤسسات.

وفي القطاع الحكومي، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق الشفافية والمساءلة، من خلال توثيق العمليات بشكل رقمي، وتقليل التعاملات الورقية، مما يسهم في الحد من الفساد الإداري وتعزيز الثقة بين الجهات الحكومية والمستفيدين. كما يهدف إلى تحسين التنسيق والتكامل بين الجهات الحكومية المختلفة، من خلال ربط الأنظمة وتبادل البيانات بشكل فعال.[13]

كما يسعى التحول الرقمي إلى تطوير الموارد البشرية، من خلال تعزيز المهارات الرقمية لدى العاملين، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر. ويُعد العنصر البشري أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، حيث يعتمد نجاحه بشكل كبير على مدى قدرة الموظفين على التكيف مع التقنيات الحديثة واستخدامها بكفاءة.

ومن جهة أخرى، يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، من خلال تشجيع استخدام التقنيات الحديثة وتطوير حلول جديدة لتحسين الخدمات والعمليات. ويسهم ذلك في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تتماشى أهداف التحول الرقمي مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى بناء حكومة رقمية متكاملة تتميز بالكفاءة والشفافية والابتكار، وتقديم خدمات حكومية عالية الجودة، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية العالمية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهداف التحول الرقمي تتمثل في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق الشفافية، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار، وهي أهداف مترابطة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل.

2.1.6 دوافع التحول الرقمي في القطاع الحكومي

تتعدد الدوافع التي تحفز الجهات الحكومية على تبني التحول الرقمي، حيث لم يعد هذا التحول خياراً اختيارياً، بل أصبح ضرورة تفرضها المتغيرات العالمية والتطورات التقنية المتسارعة. وتتمثل هذه الدوافع في مجموعة من العوامل الاستراتيجية والتشغيلية التي تسعى الحكومات من خلالها إلى تحسين أدائها وتعزيز جودة خدماتها. [14]

ومن أبرز دوافع التحول الرقمي في القطاع الحكومي تزايد توقعات المستفيدين، حيث أصبح الأفراد أكثر وعياً واطلاعاً على الخدمات الرقمية المتقدمة، مما دفع الجهات الحكومية إلى تحسين مستوى خدماتها لتكون أكثر سرعة وسهولة ومرونة. ولم يعد المستفيد يقبل بالإجراءات التقليدية المعقدة، بل يتطلع إلى خدمات رقمية متكاملة يمكن الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان.

كما يُعد تحسين الكفاءة التشغيلية من أهم الدوافع التي تدفع الحكومات نحو التحول الرقمي، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى تقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وتحسين استغلال الموارد المتاحة. ويسهم التحول الرقمي في تحقيق ذلك من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ومن الدوافع المهمة أيضًا الحاجة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث يساعد التحول الرقمي في توثيق العمليات بشكل دقيق، وإتاحة المعلومات بسهولة، مما يسهم في تقليل الفساد الإداري وتعزيز الثقة بين الحكومة والمستفيدين. كما يتيح استخدام الأنظمة الرقمية إمكانية تتبع الأداء ومراقبته بشكل مستمر.

وفي ظل التنافس العالمي، تسعى الحكومات إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني التحول الرقمي، حيث أصبح مستوى التقدم الرقمي أحد المؤشرات الأساسية التي تُقاس بها كفاءة الدول. ويسهم التحول الرقمي في تحسين ترتيب الدول في المؤشرات العالمية، مثل مؤشر الحكومة الإلكترونية، مما يعكس تطور الأداء الحكومي.[14]

وفي السياق السعودي، يُعد رؤية المملكة 2030 من أبرز الدوافع الرئيسة للتحول الرقمي، حيث وضعت الرؤية التحول الرقمي ضمن أولوياتها الاستراتيجية، وسعت إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين الخدمات الحكومية، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات. وقد انعكس ذلك في إطلاق العديد من المبادرات الرقمية التي تهدف إلى تحقيق حكومة رقمية متكاملة.

كما يُعد التقدم التكنولوجي السريع من الدوافع الأساسية للتحول الرقمي، حيث توفر التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات إمكانيات كبيرة لتحسين الأداء الحكومي. وتسعى الجهات الحكومية إلى الاستفادة من هذه التقنيات لتحقيق الابتكار وتطوير الخدمات.

ومن جهة أخرى، يمثل تحسين عملية اتخاذ القرار دافعًا مهمًا للتحول الرقمي، حيث تتيح الأنظمة الرقمية جمع وتحليل البيانات بشكل سريع ودقيق، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية. كما يسهم ذلك في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين إدارة الموارد.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن دوافع التحول الرقمي في القطاع الحكومي تتمثل في تزايد توقعات المستفيدين، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية، ومواكبة التنافس العالمي، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، إضافة إلى الاستفادة من التطور التكنولوجي. وتشكل هذه الدوافع مجتمعة قوة دافعة نحو تبني التحول الرقمي كأداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي.

2.1.7 أبعاد التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة فحسب، بل يشمل مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعمل معاً لتحقيق التحول الشامل داخل المؤسسات. وتتضمن هذه الأبعاد الجوانب التقنية والبشرية والإدارية والتشغيلية، والتي تسهم مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية. [15]

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة، تم تحديد أبعاد التحول الرقمي بما يتوافق مع البيئة التطبيقية للقطاع الحكومي السعودي، وبما يتناسب مع محاور الاستبيان المستخدم، وذلك على النحو التالي:

أولاً: البنية التحتية التقنية للتحول الرقمي

تُعد البنية التحتية التقنية الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي، حيث تشمل جميع الموارد التقنية التي تدعم تطبيق الأنظمة الرقمية، مثل الأجهزة، والشبكات، والبرمجيات، وقواعد البيانات. ويعتمد نجاح التحول الرقمي بشكل كبير على مدى توفر هذه البنية وكفاءتها.

وتسهم البنية التحتية التقنية في ضمان استمرارية العمل، وتحقيق التكامل بين الأنظمة، وحماية البيانات، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تقديم خدمات رقمية فعالة. كما أن توفر أنظمة مستقرة وآمنة يُعد شرطاً أساسياً لتطبيق التحول الرقمي بشكل ناجح داخل الجهات الحكومية. [15]

ثانياً: الكفاءات البشرية والمهارات الرقمية

يمثل العنصر البشري أحد أهم ركائز التحول الرقمي، حيث يعتمد نجاح هذا التحول على مدى امتلاك العاملين للمهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الحديثة. وتشمل هذه المهارات القدرة على استخدام التقنيات، والتكيف مع التغيرات، والاستفادة من الأدوات الرقمية في تحسين الأداء.

كما تسهم البرامج التدريبية المستمرة في تطوير قدرات الموظفين، وتعزيز جاهزيتهم للتحول الرقمي، مما يساعد في تقليل مقاومة التغيير وزيادة فاعلية تطبيق الأنظمة الرقمية. ويُعد الدعم الفني المستمر من العوامل المهمة التي تسهم في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات.

ثالثاً: القيادة الرقمية ودعم الإدارة العليا

تلعب القيادة دوراً محورياً في نجاح التحول الرقمي، حيث تسهم في توجيه الاستراتيجيات الرقمية، وتوفير الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. وتُعد القيادة الرقمية من العوامل الحاسمة التي تحدد مدى نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي.

كما أن دعم الإدارة العليا يسهم في تسريع عملية التحول، وتجاوز التحديات التي قد تواجه المؤسسة، إضافة إلى متابعة تنفيذ المبادرات الرقمية وتقييم نتائجها بشكل مستمر، مما يعزز من تحقيق الأهداف المرجوة. [15]

رابعاً: العمليات الرقمية وتطوير الخدمات

يُعد تطوير العمليات والخدمات أحد أهم أبعاد التحول الرقمي، حيث يركز على إعادة تصميم الإجراءات الإدارية وتحويلها إلى عمليات رقمية أكثر كفاءة ومرونة. ويسهم هذا البعد في تبسيط الإجراءات، وتقليل المعاملات الورقية، وتسريع إنجاز الأعمال.

كما يساعد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تقديم خدمات إلكترونية متكاملة، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، ودعم اتخاذ القرار باستخدام البيانات الرقمية. ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية.

تكامل أبعاد التحول الرقمي

لا يمكن تحقيق التحول الرقمي الفعال من خلال التركيز على بعد واحد فقط، بل يتطلب ذلك تكامل جميع الأبعاد السابقة، حيث تعتمد البنية التقنية على الكفاءات البشرية في التشغيل، وتحتاج القيادة إلى توجيه العمليات الرقمية، كما أن تطوير الخدمات يعتمد على توافر جميع هذه العناصر بشكل متكامل.

وبالتالي، فإن أي خلل في أحد هذه الأبعاد قد يؤثر سلباً على نجاح التحول الرقمي، مما يؤكد أهمية تبني رؤية شاملة ومتكاملة عند تطبيق التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أبعاد التحول الرقمي في هذه الدراسة تتمثل في: البنية التحتية التقنية، الكفاءات البشرية، القيادة الرقمية، والعمليات الرقمية، وهي أبعاد مترابطة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما سيتم تحليله لاحقاً في الجانب التطبيقي للدراسة [15].

2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية

2.2.1 تمهيد

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدوره المحوري في تقييم مستوى نجاح المؤسسات، ومدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح الأداء المؤسسي لا يقتصر على تحقيق النتائج فقط، بل يشمل أيضًا جودة العمليات، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى رضا المستفيدين. كما أصبح يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة المؤسسات على الابتكار والتطوير المستمر، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي فرض تحديات وفرصًا جديدة أمام المؤسسات، لا سيما في القطاع الحكومي.

وفي هذا السياق، تبرز الكفاءة التشغيلية كأحد الأبعاد الأساسية للأداء المؤسسي، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقصر وقت، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة. وتُعد الكفاءة التشغيلية مؤشرًا مهمًا على مدى فعالية الإدارة في استغلال الموارد وتحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات.

كما أن التحول الرقمي أسهم بشكل كبير في إعادة تشكيل مفهوم الأداء المؤسسي، حيث أصبح يعتمد بشكل متزايد على استخدام التقنيات الحديثة في تحسين العمليات، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار. وقد أدى ذلك إلى ظهور نماذج جديدة لقياس الأداء تعتمد على مؤشرات رقمية تعكس مدى تقدم المؤسسات في تبني التحول الرقمي.[16]

وفي القطاع الحكومي، يكتسب الأداء المؤسسي أهمية خاصة، نظرًا لارتباطه المباشر بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع، ومدى تحقيق الأهداف التنموية. وتسعى الجهات الحكومية إلى تحسين أدائها من خلال تطوير العمليات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتبني التقنيات الحديثة، بما يساهم في تحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى الثقة في الخدمات الحكومية.

كما أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب تكامل مجموعة من العوامل، من أبرزها وجود قيادة فعالة، وموارد بشرية مؤهلة، وأنظمة تقنية متطورة، إضافة إلى بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والتطوير المستمر. ويُعد هذا التكامل ضروريًا لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء.

وبناءً على ما سبق، يهدف هذا المبحث إلى تناول مفهوم الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية بشكل تفصيلي، من خلال استعراض تعريفاتهما، وأهميتهما، وأهدافهما، ومؤشرات قياسهما، إضافة إلى تحليل العلاقة بينهما، وبيان دور التحول الرقمي في تحسينهما داخل القطاع الحكومي.

2.2.2 تعريف الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية والتقنية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدوره الأساسي في تقييم نجاح المؤسسات ومدى قدرتها على الاستمرار والتطور في بيئة تتسم بالتغير المستمر. [16]

وقد تعددت تعريفات الأداء المؤسسي باختلاف توجهات الباحثين، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنه محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحقيق أهدافها المحددة. حيث يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تنفيذ أنشطتها بكفاءة وفعالية، بما يحقق التوازن بين المدخلات والمخرجات، ويضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

كما يُعرف الأداء المؤسسي من منظور آخر بأنه مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة مقارنة بالأهداف المخططة، ويشمل ذلك جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة العمليات، ومدى رضا المستفيدين. ويُلاحظ من هذا التعريف أنه لا يقتصر على النتائج النهائية فقط، بل يشمل أيضًا العمليات التي تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج.

ومن جهة أخرى، يرى بعض الباحثين أن الأداء المؤسسي يُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مختلف جوانب عمل المؤسسة، مثل الإنتاجية، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. ويُعد هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات شمولاً، حيث ينظر إلى الأداء المؤسسي كمنظومة متكاملة تضم عدة أبعاد مترابطة. [16]

وفي ظل التحول الرقمي، تطور مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل الأبعاد الرقمية، حيث أصبح يعتمد بشكل متزايد على استخدام التقنيات الحديثة في تحسين العمليات، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار.

وقد أدى ذلك إلى ظهور مفهوم الأداء المؤسسي الرقمي، الذي يركز على مدى قدرة المؤسسة على توظيف التكنولوجيا لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي القطاع الحكومي، يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة الجهات الحكومية على تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين، وتحقيق الأهداف التنموية بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بالشفافية والمساءلة. ويُعد هذا المفهوم من الركائز الأساسية في تقييم الأداء الحكومي، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الأداء المؤسسي في هذه الدراسة بأنه: "مدى قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والاستفادة من التقنيات الرقمية في تطوير الأداء".

ويُلاحظ أن هذا التعريف يربط بين الأداء المؤسسي والتحول الرقمي، مما يجعله مناسباً لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

2.2.3 أهمية الأداء المؤسسي

تتبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه المؤشر الأساسي الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقدرتها على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية. ويُعد الأداء المؤسسي أداة رئيسية لتقييم مستوى الإنجاز داخل المؤسسات، كما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء وتطوير العمل المؤسسي. [17]

وتتجلى أهمية الأداء المؤسسي في قدرته على تعزيز الكفاءة التشغيلية، حيث يساهم في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، من خلال تنظيم العمليات وتبسيط الإجراءات. كما يساعد في تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل بأقل تكلفة ممكنة.

كما يلعب الأداء المؤسسي دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة لتلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم. ويُعد رضا المستفيدين من أهم مؤشرات الأداء، خاصة في القطاع الحكومي الذي يهدف إلى تقديم خدمات عامة تلبي تطلعات المجتمع.

ومن الجوانب المهمة أيضاً، دور الأداء المؤسسي في دعم اتخاذ القرار، حيث يوفر معلومات وبيانات دقيقة تساعد الإدارة على تقييم الوضع الحالي واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية. كما يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها بشكل مستمر. [16]

وفي ظل التحول الرقمي، ازدادت أهمية الأداء المؤسسي، حيث أصبح يعتمد بشكل متزايد على استخدام التقنيات الحديثة في تحسين العمليات وتطوير الخدمات. ويسهم التحول الرقمي في تعزيز الأداء من خلال أتمتة العمليات، وتوفير بيانات دقيقة، وتحسين سرعة الاستجابة، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

كما يسهم الأداء المؤسسي في تعزيز التنافسية بين المؤسسات، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها لتحقيق التميز والتفوق على غيرها. ويُعد ذلك مهمًا بشكل خاص في القطاع الحكومي، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى تحسين ترتيبها في المؤشرات الدولية، مثل مؤشرات الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمات.

وفي السياق الحكومي، تزداد أهمية الأداء المؤسسي نظرًا لارتباطه المباشر بتحقيق الأهداف التنموية، حيث تسعى الحكومات إلى تحسين أداء أجهزتها لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز جودة الحياة للمواطنين. ويُعد الأداء المؤسسي عنصرًا أساسيًا في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تركز على تحسين كفاءة الأجهزة الحكومية وتعزيز جودة الخدمات.

كما يساعد الأداء المؤسسي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، من خلال قياس الأداء بشكل مستمر ومقارنته بالمعايير المحددة، مما يسهم في تحسين الرقابة وتقليل الأخطاء، وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهمية الأداء المؤسسي تتمثل في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز التنافسية، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، خاصة في ظل التحول الرقمي.

2.2.4 أهداف الأداء المؤسسي

يسعى الأداء المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تركز على تحسين كفاءة وفعالية عمل المؤسسات، وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأفضل صورة ممكنة. وتُعد هذه الأهداف إطارًا توجيهيًا يساعد المؤسسات على تطوير أدائها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع.[18]

ومن أبرز أهداف الأداء المؤسسي تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث تهدف المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، من خلال تنظيم العمليات وتبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف. ويسهم ذلك في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق نتائج أفضل بشكل مستدام. كما يهدف الأداء المؤسسي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم. ويُعد تحسين جودة الخدمات من الأهداف الأساسية، خاصة في القطاع الحكومي الذي يركز على تقديم خدمات عامة ذات مستوى عالٍ من الكفاءة والموثوقية.[4]

ومن الأهداف المهمة أيضًا دعم عملية اتخاذ القرار، حيث يوفر الأداء المؤسسي بيانات ومؤشرات تساعد الإدارة في تحليل الوضع الحالي وتحديد الاتجاهات المستقبلية. كما يسهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها بشكل مستمر. كما يهدف الأداء المؤسسي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، من خلال قياس الأداء ومراقبته بشكل دوري، ومقارنته بالمعايير المحددة. ويسهم ذلك في تحسين مستوى الرقابة وتقليل الأخطاء، مما يعزز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين.

وفي ظل التحول الرقمي، أصبح من أهداف الأداء المؤسسي تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في تحسين العمليات والخدمات، حيث تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من الأنظمة الرقمية في تسريع الإجراءات، وتحسين دقة البيانات، وتطوير الخدمات المقدمة. ويسهم ذلك في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

كما يهدف الأداء المؤسسي إلى تطوير الموارد البشرية، من خلال تعزيز مهارات العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر. ويُعد العنصر البشري من أهم عوامل نجاح الأداء المؤسسي، حيث يعتمد تحقيق الأهداف على مدى كفاءة وقدرة العاملين.

ومن جهة أخرى، يسعى الأداء المؤسسي إلى تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحسين الأداء بشكل مستمر، وتبني أفضل الممارسات، والابتكار في تقديم الخدمات. ويُعد التميز المؤسسي هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات لتحقيق التنافسية والاستدامة.

وفي السياق الحكومي، تتوافق أهداف الأداء المؤسسي مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تحسين كفاءة الأجهزة الحكومية، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، مما يجعل الأداء المؤسسي أداة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهداف الأداء المؤسسي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق الشفافية، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق التميز المؤسسي، وهي أهداف مترابطة تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات، خاصة في ظل التحول الرقمي.

2.2.6 الكفاءة التشغيلية وعلاقتها بالأداء المؤسسي

تُعد الكفاءة التشغيلية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الأداء المؤسسي، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها بأفضل صورة ممكنة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مالية أو تقنية. وتسهم الكفاءة التشغيلية في تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات، بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة. [19]

وتُعرّف الكفاءة التشغيلية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة، مع الحفاظ على جودة المخرجات. ويعني ذلك أن المؤسسة القادرة على إنجاز مهامها بسرعة ودقة، وباستخدام موارد أقل، تُعد أكثر كفاءة من غيرها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على أدائها المؤسسي.

وترتبط الكفاءة التشغيلية ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي، حيث تُعد أحد أهم أبعاده ومؤشراته الأساسية. فكلما ارتفعت كفاءة العمليات داخل المؤسسة، تحسن مستوى الأداء العام، وازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعلى العكس، فإن ضعف الكفاءة التشغيلية يؤدي إلى زيادة التكاليف، وتأخر إنجاز الأعمال، وانخفاض جودة الخدمات، مما يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي. [5]

وفي هذا السياق، يسهم التحول الرقمي بدور محوري في تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث يساعد في أتمتة العمليات، وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية، وتسريع إنجاز المهام. كما يسهم في تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة البيانات، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل بشكل عام.

كما أن استخدام الأنظمة الرقمية يساعد في تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وتحسين مستوى الإنتاجية، وخفض التكاليف التشغيلية، وهي جميعها مؤشرات تعكس ارتفاع الكفاءة التشغيلية. وقد أصبح التحول الرقمي أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة التشغيلية في ظل البيئة التنافسية الحديثة. ومن جهة أخرى، تؤثر الكفاءة التشغيلية بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، حيث إن العمليات الفعالة تؤدي إلى تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة، مما يعزز رضا المستفيدين. كما تسهم الكفاءة التشغيلية في تحسين استمرارية الخدمات وتقليل الأعطال، مما يزيد من موثوقية الأداء المؤسسي. وفي القطاع الحكومي، تكتسب الكفاءة التشغيلية أهمية خاصة، نظرًا لارتباطها المباشر بتحسين جودة الخدمات العامة، وتقليل البيروقراطية، وتسريع الإجراءات. وتسعى الجهات الحكومية إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تبني التحول الرقمي، وتطوير الأنظمة، وتحسين بيئة العمل، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

كما أن الكفاءة التشغيلية تُعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تركز على تحسين كفاءة الأجهزة الحكومية وتعزيز جودة الخدمات. ويُعد التحول الرقمي من أهم الأدوات التي تسهم في تحقيق هذه الكفاءة، من خلال تطوير العمليات وتحسين استخدام الموارد. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الكفاءة التشغيلية تمثل عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم في تقليل التكاليف، وتسريع العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وهي عوامل مترابطة تؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي متميز، خاصة في ظل التحول الرقمي [20].

2.2.7 خصائص الأداء المؤسسي

يتميز الأداء المؤسسي بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعته الشمولية ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتساعد هذه الخصائص في فهم طبيعة الأداء وكيفية تطويره وتحسينه، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، والتوجه نحو التحول الرقمي. ومن أبرز خصائص الأداء المؤسسي أنه شامل ومتكامل، حيث لا يقتصر على جانب واحد من جوانب العمل، بل يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، مثل الجوانب الإدارية، والتشغيلية، والخدمية. ويعني ذلك أن الأداء المؤسسي يعكس الصورة الكلية للمؤسسة، وليس مجرد نتائج جزئية. كما يتميز الأداء المؤسسي بأنه ديناميكي ومتغير، حيث يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مثل التغيرات التقنية، والتطورات التنظيمية، ومتطلبات المستفيدين. وهذا يتطلب من المؤسسات القدرة على التكيف المستمر مع هذه التغيرات، وتحديث أساليب العمل بما يتناسب مع البيئة الحديثة.

ومن الخصائص المهمة أيضًا أن الأداء المؤسسي قابل للقياس والتقييم، حيث يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ومستوى رضا المستفيدين. ويساعد ذلك في متابعة الأداء بشكل مستمر، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه. كما يتميز الأداء المؤسسي بأنه مرتبط بالأهداف الاستراتيجية، حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة، سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى. ويعني ذلك أن الأداء المؤسسي لا يُقاس بشكل عشوائي، بل يتم تقييمه بناءً على مدى تحقيق الأهداف المحددة.

ومن الخصائص الأساسية أيضًا أن الأداء المؤسسي يعتمد على الموارد، حيث يتأثر بشكل مباشر بمدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والتقنية والمالية. وكلما تمكنت المؤسسة من استغلال مواردها بشكل أفضل، ارتفع مستوى أدائها وتحسنت نتائجها. كما يتميز الأداء المؤسسي بأنه مرتبط بالتحسين المستمر، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير أدائها بشكل دائم من خلال الابتكار، وتبني أفضل الممارسات، والاستفادة من التقنيات الحديثة. ويُعد التحسين المستمر من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي. وفي ظل التحول الرقمي، أصبح الأداء المؤسسي يتسم أيضًا بكونه رقميًا ومرنًا، حيث يعتمد على استخدام الأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات، وتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار. كما أصبح يتسم بالسرعة والدقة، نتيجة الاعتماد على التقنيات الحديثة في إدارة الأعمال. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأداء المؤسسي يتميز بكونه شاملاً، ديناميكيًا، قابلاً للقياس، مرتبطاً بالأهداف، معتمداً على الموارد، وقابلاً للتحسين المستمر، وهي خصائص تجعله عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، خاصة في ظل التحول الرقمي.

8.2.2 التطور التاريخي للأداء المؤسسي

مرّ مفهوم الأداء المؤسسي بمراحل تطويرية متعددة، حيث لم يكن في بداياته بالشمولية التي يتمتع بها في الوقت الحاضر، بل تطور تدريجياً نتيجة للتغيرات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية التي شهدتها العالم، مما أدى إلى اتساع نطاقه وازدياد أهميته في تقييم المؤسسات وتحسين أدائها.

في المراحل الأولى، كان التركيز على الأداء المؤسسي ينحصر في قياس النتائج المالية فقط، حيث كانت المؤسسات تعتمد على مؤشرات مثل الأرباح والتكاليف والإنتاجية لتقييم أدائها. وكان هذا التوجه يعكس طبيعة البيئة الاقتصادية في تلك الفترة، التي كانت تركز على تحقيق العوائد المالية دون الاهتمام الكافي بالجوانب الأخرى مثل جودة الخدمات أو رضا المستفيدين.

ومع تطور الفكر الإداري، بدأ الاهتمام يتجه نحو الكفاءة التشغيلية، حيث أصبحت المؤسسات تسعى إلى تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، من خلال تنظيم العمليات وتبسيط الإجراءات. وظهرت في هذه المرحلة مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة، التي ركزت على تحسين العمليات وتحقيق الجودة في جميع مراحل العمل.

وفي مرحلة لاحقة، توسع مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل جودة الخدمات ورضا المستفيدين، حيث أدركت المؤسسات أن نجاحها لا يعتمد فقط على تحقيق الأرباح أو الكفاءة التشغيلية، بل يتطلب أيضًا تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم. وقد أدى ذلك إلى إدخال مؤشرات جديدة لقياس الأداء، مثل مستوى رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين، شهد مفهوم الأداء المؤسسي تحولاً كبيراً مع ظهور نظم قياس الأداء المتكاملة، مثل بطاقة الأداء المتوازن، التي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتركز على الربط بين الأداء والاستراتيجية. وقد ساهمت هذه النماذج في تقديم رؤية شاملة للأداء المؤسسي، تعكس مختلف جوانب العمل داخل المؤسسة.

وفي ظل التحول الرقمي، دخل الأداء المؤسسي مرحلة جديدة تتميز بالاعتماد على التقنيات الرقمية والبيانات في قياس وتحليل الأداء. حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على الأنظمة الإلكترونية في جمع البيانات وتحليلها بشكل فوري، مما يساعد في اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة. كما أصبح الأداء المؤسسي يرتبط بشكل وثيق بمدى قدرة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات والخدمات.

وفي القطاع الحكومي، تطور مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل تحقيق الكفاءة والشفافية وجودة الخدمات العامة، حيث تسعى الحكومات إلى تحسين أدائها من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والتقنية،

وتطوير الخدمات الحكومية بما يلبي احتياجات المجتمع. وقد أصبح الأداء المؤسسي أحد المعايير الأساسية في تقييم كفاءة الأجهزة الحكومية.

وفي السياق السعودي، شهد الأداء المؤسسي تطوراً ملحوظاً في ظل التوجه نحو رؤية المملكة 2030، التي ركزت على تحسين كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز جودة الخدمات، من خلال تبني التحول الرقمي وتطوير الأنظمة والإجراءات، مما أسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأداء المؤسسي تطور من كونه مفهوماً يركز على النتائج المالية فقط، إلى مفهوم شامل يجمع بين الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والابتكار، ويعتمد بشكل متزايد على التقنيات الرقمية، مما يجعله أداة أساسية في تحسين أداء المؤسسات في العصر الحديث.

2.2.9 أبعاد الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث لا يمكن قياسه من خلال مؤشر واحد فقط، بل يتطلب ذلك النظر إلى مجموعة من الأبعاد التي تعكس مختلف جوانب الأداء داخل المؤسسة. وتساعد هذه الأبعاد في تقديم صورة شاملة عن مستوى الأداء، وتحديد مجالات التحسين والتطوير، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي فرض معايير جديدة لقياس الأداء المؤسسي.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة، تم تحديد أبعاد الأداء المؤسسي بما يتوافق مع البيئة التطبيقية للقطاع الحكومي السعودي، وبما يتناسب مع محاور الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الكفاءة التشغيلية

تُعد الكفاءة التشغيلية من أهم أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها بأعلى مستوى من الكفاءة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويشمل هذا البعد مجموعة من المؤشرات، مثل سرعة إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية.

وتسهم الكفاءة التشغيلية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق أفضل النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد. كما أن تحسين الكفاءة التشغيلية يؤدي إلى رفع مستوى جودة العمل وتحقيق رضا المستفيدين.

وفي ظل التحول الرقمي، أصبحت الكفاءة التشغيلية تعتمد بشكل كبير على استخدام الأنظمة الرقمية في أتمتة العمليات، وتقليل الإجراءات التقليدية، وتسريع إنجاز الأعمال، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي.

ثانيًا: جودة الخدمات

تمثل جودة الخدمات أحد الأبعاد الأساسية للأداء المؤسسي، خاصة في القطاع الحكومي الذي يركز على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين. ويشمل هذا البعد مجموعة من العناصر، مثل وضوح الخدمات، وسهولة الوصول إليها، وموثوقيتها، واستمراريتها.

وتُعد جودة الخدمات مؤشرًا مهمًا على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث إن تقديم خدمات عالية الجودة يساهم في تعزيز رضا المستفيدين وزيادة ثقتهم في المؤسسة. كما أن تحسين جودة الخدمات يعكس كفاءة العمليات الداخلية وفعالية الإدارة.

وقد ساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات، من خلال تقديم خدمات إلكترونية أكثر سرعة ومرونة، وتوفير قنوات تواصل متعددة، مما يسهل على المستفيدين الوصول إلى الخدمات والاستفادة منها.

ثالثًا: الابتكار والتحسين المستمر

يُعد الابتكار والتحسين المستمر من الأبعاد الحديثة للأداء المؤسسي، حيث يعكس قدرة المؤسسة على التطوير والتجديد، ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة. ويشمل هذا البعد تشجيع الأفكار الجديدة، وتبني الحلول المبتكرة، وتحسين الخدمات بشكل مستمر.

كما يرتبط هذا البعد باستخدام البيانات والتحليلات في تطوير الأداء، حيث تساعد البيانات في تحديد نقاط الضعف وتحسين العمليات، مما يساهم في تحقيق أداء أفضل. ويُعد الابتكار عنصرًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

وفي ظل التحول الرقمي، أصبح الابتكار جزءًا لا يتجزأ من الأداء المؤسسي، حيث تعتمد المؤسسات على التقنيات الحديثة لتطوير خدماتها وتحسين أدائها بشكل مستمر.

تكامل أبعاد الأداء المؤسسي

لا يمكن تحقيق أداء مؤسسي متميز من خلال التركيز على بعد واحد فقط، بل يتطلب ذلك تكامل جميع الأبعاد السابقة، حيث تعتمد الكفاءة التشغيلية على جودة العمليات، كما أن جودة الخدمات تتأثر بمستوى الابتكار، ويعتمد الابتكار بدوره على توفر بيئة تنظيمية داعمة.

ويؤدي هذا التكامل إلى تحقيق أداء مؤسسي شامل، يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتقديم خدمات عالية الجودة، والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

وبناءً على ما سبق، فإن أبعاد الأداء المؤسسي في هذه الدراسة تتمثل في: الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، والابتكار والتحسين المستمر، وهي أبعاد مترابطة تعكس مدى نجاح المؤسسات في تحسين أدائها، خاصة في ظل التحول الرقمي.

2.3 المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

2.3.1 تمهيد

يُعد التحول الرقمي من أبرز العوامل التي أسهمت في إعادة تشكيل طبيعة الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، خاصة في القطاع الحكومي، حيث أصبح يمثل أداة استراتيجية رئيسية لتحسين كفاءة الأداء وتعزيز جودة الخدمات. ومع التقدم المتسارع في التقنيات الرقمية، لم يعد الأداء المؤسسي يُقاس فقط بالنتائج التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بشكل وثيق بمدى قدرة المؤسسات على تبني التقنيات الحديثة وتوظيفها في تطوير عملياتها وخدماتها.

وقد أدى هذا التحول إلى ظهور نماذج جديدة في إدارة الأداء، تعتمد على الأتمتة، وتحليل البيانات، والتكامل بين الأنظمة، مما أسهم في تحسين سرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. كما أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين بشكل أكثر فعالية. وفي القطاع الحكومي، تبرز أهمية العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي بشكل أكبر، نظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية، والتي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والجودة. وقد سعت الحكومات، ومن بينها المملكة العربية السعودية، إلى تبني التحول الرقمي كوسيلة لتحسين الأداء الحكومي، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى رضا المستفيدين.

كما أن التحول الرقمي يسهم في تحسين مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، حيث يساعد في رفع الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتقليل التكاليف، كما يسهم في تحسين جودة الخدمات من خلال تقديم خدمات رقمية أكثر سرعة ومرونة. إضافة إلى ذلك، فإنه يعزز من الابتكار داخل المؤسسات، من خلال تشجيع استخدام التقنيات الحديثة وتطوير حلول جديدة لتحسين الأداء.

ومن جهة أخرى، فإن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي ليست علاقة بسيطة، بل هي علاقة تكاملية تتأثر بعدة عوامل، مثل مستوى جاهزية البنية التحتية التقنية، وكفاءة الموارد البشرية، ودور القيادة

الرقمية، ومدى تطوير العمليات والخدمات. ويعني ذلك أن نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي يعتمد على تكامل هذه العوامل وتفاعلها بشكل إيجابي داخل المؤسسة. وبناءً على ما سبق، يهدف هذا المبحث إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي بشكل معمق، من خلال استعراض تأثير أبعاد التحول الرقمي على تحسين الأداء، وبيان دور القيادة الرقمية والعمليات الرقمية في تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، وذلك في سياق القطاع الحكومي السعودي.

2.3.2 أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

يمثل التحول الرقمي أحد أهم المحركات الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات، حيث يعمل على إحداث تغييرات جوهرية في طريقة تنفيذ العمليات، وإدارة الموارد، وتقديم الخدمات. ولم يعد التحول الرقمي مجرد وسيلة لتحسين بعض الجوانب التشغيلية، بل أصبح إطاراً متكاملًا يعيد تشكيل الأداء المؤسسي بشكل شامل، بما يعزز من كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها.

ويظهر أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث تسهم الأنظمة الرقمية في أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء البشرية. كما يساعد في تحسين استغلال الموارد، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء المؤسسي.

كما يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث يتيح تقديم خدمات إلكترونية أكثر سرعة ومرونة، ويعزز من سهولة الوصول إليها، مما يسهم في تحسين تجربة المستفيد وزيادة مستوى رضاه. وتُعد جودة الخدمات من أهم مؤشرات الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع الحكومي الذي يركز على تقديم خدمات عامة تلبي احتياجات المجتمع.

ومن الجوانب المهمة أيضًا، دور التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار، حيث توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة ومحدثة تساعد الإدارة على تحليل الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية. كما يسهم استخدام البيانات والتحليلات في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الموارد بشكل أفضل. كما يعزز التحول الرقمي من مستوى الابتكار داخل المؤسسات، حيث يتيح استخدام التقنيات

الحديثة لتطوير حلول جديدة وتحسين الخدمات بشكل مستمر. ويُعد الابتكار عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات بكفاءة.

وفي السياق الحكومي، يسهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليل البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتحسين التنسيق بين الجهات المختلفة. كما يساعد في تقديم خدمات حكومية أكثر كفاءة وفعالية، مما يعزز من ثقة المستفيدين في الجهات الحكومية.

ومن جهة أخرى، فإن تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي يعتمد على مدى تكامل عناصره المختلفة، مثل البنية التحتية التقنية، والكفاءات البشرية، والقيادة الرقمية، وتطوير العمليات. فكلما كانت هذه العناصر متكاملة ومتكيفة مع متطلبات التحول الرقمي، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أداء مؤسسي متميز.

كما أن التحول الرقمي يسهم في تحسين أبعاد الأداء المؤسسي التي تم تناولها في هذه الدراسة، وهي الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والابتكار، حيث يعمل على تطوير العمليات، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز القدرة على الابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي شامل ومتكامل.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي له تأثير إيجابي مباشر على تحسين الأداء المؤسسي، حيث يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار، ودعم اتخاذ القرار، وهي جميعها عوامل تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في القطاع الحكومي الذي يسعى إلى تحسين أدائه في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

2.3.3 دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي

تُعد القيادة الرقمية من أهم العوامل التي تسهم في نجاح التحول الرقمي وتحقيق أثره الإيجابي على الأداء المؤسسي، حيث تمثل العنصر المحوري في توجيه المؤسسات نحو تبني التقنيات الحديثة وتوظيفها بشكل فعال. ولم يعد دور القيادة يقتصر على إدارة العمليات التقليدية، بل أصبح يتطلب امتلاك رؤية رقمية واضحة، والقدرة على قيادة التغيير في بيئة تتسم بالتطور السريع.

وتسهم القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال وضع استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي، تتماشى مع أهداف المؤسسة، وتحدد الأولويات والمشاريع الرقمية التي يجب تنفيذها. كما تعمل على توفير الموارد اللازمة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، لضمان نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

كما تلعب القيادة دوراً مهماً في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تشجع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، وتدعم المبادرات الإبداعية التي تسهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات. ويُعد نشر ثقافة الابتكار من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز المؤسسي.

ومن الجوانب المهمة أيضاً، دور القيادة الرقمية في إدارة التغيير، حيث يُعد التحويل الرقمي عملية تغيير شاملة تتطلب تهيئة البيئة التنظيمية، وتقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين، وتعزيز تقبلهم للتقنيات الجديدة. وتُسهم القيادة الفعالة في تحقيق ذلك من خلال التواصل المستمر، والتدريب، والتحفيز، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

كما تسهم القيادة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار، من خلال دعم استخدام البيانات والتحليلات الرقمية، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. ويؤدي ذلك إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة.

وفي القطاع الحكومي، تزداد أهمية القيادة الرقمية نظراً لدورها في تطوير الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات العامة. حيث تسعى القيادات الحكومية إلى تبني التحويل الرقمي كأداة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الإجراءات البيروقراطية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

كما أن القيادة الرقمية تسهم في متابعة وتقييم أداء المبادرات الرقمية بشكل مستمر، من خلال استخدام مؤشرات أداء واضحة، مما يساعد في تحسين النتائج وتصحيح المسار عند الحاجة. ويُعد هذا الجانب من أهم عوامل نجاح التحويل الرقمي وتحقيق أثره الإيجابي على الأداء المؤسسي.

ومن جهة أخرى، فإن ضعف القيادة الرقمية قد يؤدي إلى فشل مبادرات التحويل الرقمي، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، مما يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي. ولذلك، فإن وجود قيادة واعية ومؤهلة رقمياً يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق التحويل الرقمي الفعال.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة الرقمية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال توجيه الاستراتيجيات، ودعم الابتكار، وإدارة التغيير، وتحسين اتخاذ القرار، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في ظل التحول الرقمي.

2.3.4 أثر العمليات الرقمية على الكفاءة التشغيلية

تُعد العمليات الرقمية من أبرز مكونات التحول الرقمي، حيث تركز على إعادة تصميم الإجراءات الإدارية وتحويلها من نماذج تقليدية إلى نماذج رقمية تعتمد على الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة. ويُسهم هذا التحول في إحداث تحسينات جوهرية في طريقة تنفيذ الأعمال، مما ينعكس بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات.

وتتمثل العمليات الرقمية في أتمتة الإجراءات، وتبسيط سير العمل، وربط الأنظمة المختلفة، بحيث يتم تنفيذ المهام بشكل أكثر سرعة ودقة، دون الحاجة إلى تدخل بشري كبير. ويساعد ذلك في تقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، وتحسين تدفق العمل داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

كما تسهم العمليات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية والفنية، حيث تعتمد الأنظمة الرقمية على إدخال البيانات بشكل منظم ومعالجتها تلقائيًا، مما يقلل من احتمالية حدوث الأخطاء البشرية. ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة العمل، وزيادة موثوقية النتائج، وهو ما يعزز من الكفاءة التشغيلية بشكل عام.

ومن الجوانب المهمة أيضًا، دور العمليات الرقمية في خفض التكاليف التشغيلية، حيث يؤدي تقليل الاعتماد على الورق، وتقليل الجهد البشري، وتحسين استخدام الموارد إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات اليومية. كما أن تسريع الإجراءات يسهم في تقليل الوقت الضائع، مما يزيد من الإنتاجية ويعزز الكفاءة.

كما تساعد العمليات الرقمية في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، من خلال ربط الأنظمة وتبادل البيانات بشكل فوري، مما يسهم في تقليل التعقيد الإداري، وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة. ويُعد هذا التكامل من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية.

ومن جهة أخرى، تسهم العمليات الرقمية في دعم اتخاذ القرار، حيث توفر بيانات دقيقة ومحدثة حول سير العمليات، مما يساعد الإدارة على متابعة الأداء وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها بشكل سريع. ويؤدي ذلك إلى تحسين كفاءة العمليات واتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

وفي القطاع الحكومي، تلعب العمليات الرقمية دوراً مهماً في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، وتسريع تقديم الخدمات. كما تساعد في تحسين تجربة المستفيد، من خلال تقديم خدمات رقمية سهلة وسريعة، مما يعزز من رضا المستفيدين.

كما أن استخدام البيانات الرقمية في إدارة العمليات يسهم في تحسين الأداء، حيث يمكن تحليل البيانات واستخدامها في تطوير العمليات بشكل مستمر، مما يعزز من الكفاءة التشغيلية ويحقق التحسين المستمر. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العمليات الرقمية تمثل عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث تسهم في تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وخفض التكاليف، وتحسين التنسيق، ودعم اتخاذ القرار، وهي عوامل مترابطة تؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة وفعالية.

2.3.5 نماذج ودراسات سابقة تربط التحول الرقمي بالأداء المؤسسي

اهتمت العديد من الدراسات والنماذج الحديثة بتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث سعت إلى تفسير كيفية تأثير التقنيات الرقمية على تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز جودة خدماتها. وقد أظهرت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية واضحة بين تبني التحول الرقمي وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، سواء في القطاع الخاص أو الحكومي.

ومن أبرز النماذج التي تناولت هذه العلاقة، النماذج التي تركز على تكامل الموارد الرقمية والتنظيمية، حيث تفترض أن التحول الرقمي لا يحقق أثره الكامل إلا في حال تكامل عناصره المختلفة، مثل البنية التحتية التقنية، والموارد البشرية، والقيادة الرقمية، والعمليات. ويشير هذا النموذج إلى أن المؤسسات التي تحقق هذا التكامل تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها المؤسسي.

كما تناولت بعض النماذج العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، حيث أكدت أن أتمتة العمليات واستخدام الأنظمة الرقمية يؤدي إلى تقليل الوقت والتكاليف، وتحسين الإنتاجية، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. وتُعد هذه النماذج من أهم الأطر التي تفسر تأثير العمليات الرقمية على تحسين الكفاءة التشغيلية.

ومن جهة أخرى، ركزت نماذج حديثة على دور القيادة الرقمية في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث أشارت إلى أن القيادة الفعالة تسهم في توجيه التحول الرقمي، ودعم الابتكار، وإدارة التغيير، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء. ويُعد هذا التوجه متوافقاً مع ما تم تناوله في هذه الدراسة من أهمية القيادة الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي.

كما بينت الدراسات السابقة أن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة الخدمات ورضا المستفيدين، من خلال تقديم خدمات رقمية أكثر سرعة ومرونة، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أكدت العديد من الدراسات التطبيقية في القطاع الحكومي أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين تجربة المستفيدين، وتقليل الإجراءات، وزيادة الشفافية.

وفي السياق ذاته، أظهرت دراسات أخرى أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسات، من خلال استخدام البيانات والتحليلات في تطوير العمليات والخدمات. ويُعد الابتكار من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في ظل التغيرات السريعة في البيئة الرقمية.

ورغم هذا الاتفاق العام بين الدراسات، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى أن تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي يعتمد على عدة عوامل، مثل مستوى النضج الرقمي، وكفاءة الموارد البشرية، ومدى دعم القيادة، وتكامل الأنظمة. ويعني ذلك أن التحول الرقمي لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء ما لم تتوفر البيئة المناسبة لتطبيقه.

وفي القطاع الحكومي السعودي، تزداد أهمية دراسة هذه العلاقة في ظل التوجه نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تركز على تطوير الأداء الحكومي من خلال التحول الرقمي. وقد أكدت العديد من التقارير والمبادرات الحكومية أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النماذج والدراسات السابقة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم الابتكار، وهو ما يتوافق مع أهداف هذه الدراسة، ويدعم الفروض التي تم صياغتها، ويمهد للتحليل التطبيقي في الفصل الرابع.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

3.1 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى تحليل الظواهر كما هي في الواقع، ودراسة العلاقات بين متغيراتها بشكل علمي ومنهجي. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج تسهم في فهم الظاهرة محل الدراسة.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، التي تسعى إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، الكفاءات البشرية، القيادة الرقمية، العمليات الرقمية) والأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الابتكار والتحسين المستمر).

كما يعتمد هذا المنهج على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار الفرضيات، وذلك بهدف التحقق من صحة الفروض واستخلاص نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تقديم صورة شاملة عن واقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتحليل تأثيره على الأداء المؤسسي، مما يسهم في تقديم توصيات عملية تساعد في تطوير الأداء وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة المتمثل في التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي. ويُعد هذا المجتمع هو الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة حول واقع التحول الرقمي داخل الجهات الحكومية.

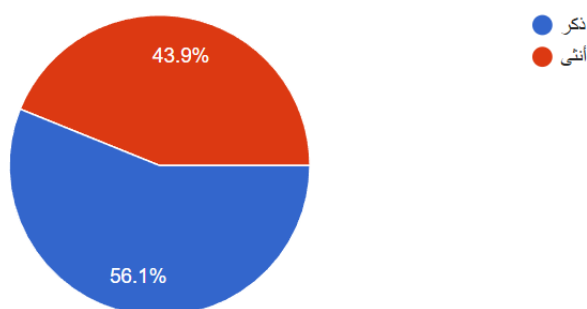
أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على مجموعة من الموظفين في القطاع الحكومي، وذلك بهدف الحصول على بيانات تعكس واقع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي.

3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

الفئة	النسبة	التكرار
ذكر	56.1%	55
أنثى	43.9%	43
المجموع	100%	98

جدول 1-3 توزيع العينة حسب الجنس

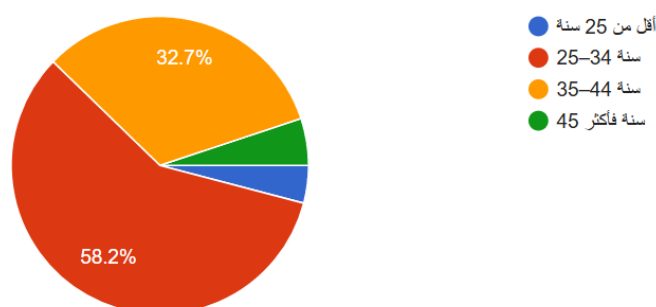


يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (56.1%) مقابل (43.9%) للإناث، مما يشير إلى تقارب نسبي في توزيع العينة، مع ارتفاع طفيف في نسبة الذكور، وهو ما يعزز من تمثيل وجهات النظر المختلفة داخل العينة.

ثانياً: توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
4.1%	4	أقل من 25 سنة
58.2%	57	25-34 سنة
32.7%	32	35-44 سنة
5.1%	5	45 سنة فأكثر
100%	98	المجموع

جدول 2-3 توزيع العينة حسب العمر

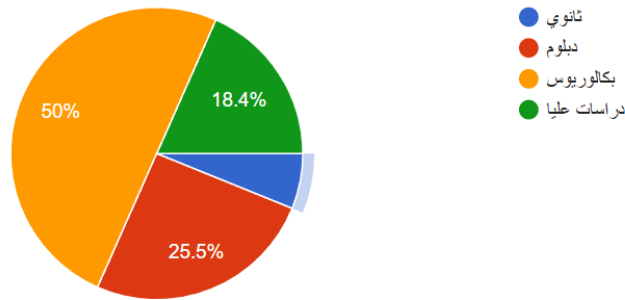


تُظهر النتائج أن الفئة العمرية (25-34 سنة) تمثل النسبة الأكبر، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب، وهي الفئة الأكثر تفاعلاً مع التحول الرقمي، مما يعزز من موثوقية البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
6.1%	6	ثانوي
25.5%	25	دبلوم
50.0%	49	بكالوريوس
18.4%	18	دراسات عليا
100%	98	المجموع

جدول 3-3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

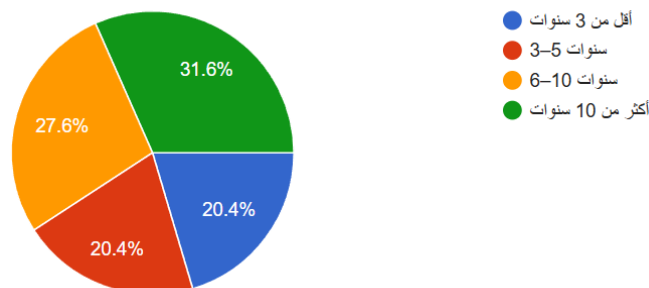


يتضح أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، مما يشير إلى مستوى تعليمي جيد لدى المشاركين، وهو ما يعزز من قدرتهم على فهم مفاهيم التحول الرقمي والإجابة على الاستبيان بشكل دقيق.

رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	20	20.4%
3-5 سنوات	20	20.4%
6-10 سنوات	27	27.6%
أكثر من 10 سنوات	31	31.6%
المجموع	98	100%

جدول 3-4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

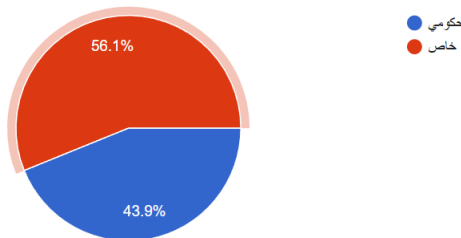


تشير النتائج إلى تنوع في سنوات الخبرة، مع ارتفاع نسبة ذوي الخبرة العالية، مما يعكس وجود خبرات عملية قادرة على تقييم واقع التحول الرقمي بشكل موضوعي.

خامسًا: توزيع العينة حسب قطاع العمل

الفئة	التكرار	النسبة
حكومي	43	43.9%
خاص	55	56.1%
المجموع	98	100%

جدول 3-5 توزيع العينة حسب قطاع العمل

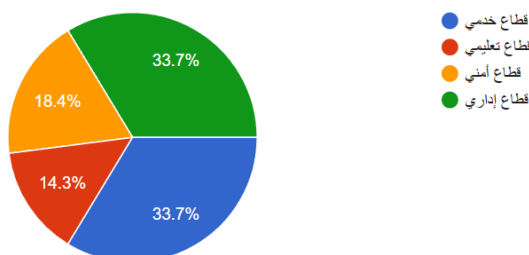


يتضح أن نسبة المشاركين من القطاع الخاص أعلى قليلاً، إلا أن نسبة القطاع الحكومي ما تزال قوية ومناسبة لطبيعة الدراسة.

سادسًا: توزيع العينة حسب نوع العمل

الفئة	التكرار	النسبة
قطاع خدمي	33	33.7%
قطاع إداري	33	33.7%
قطاع أمني	18	18.4%
قطاع تعليمي	14	14.3%
المجموع	98	100%

جدول 3-6 توزيع العينة حسب نوع العمل



تُظهر النتائج تنوعًا في طبيعة الأعمال، مع تركيز في القطاعين الخدمي والإداري، مما يعكس تنوع بيئات العمل ويعزز من شمولية نتائج الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

تُعد أداة الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث يتم من خلالها جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. وقد اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تتناول أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي والأداء المؤسسي، بما يضمن شمولية الأداة ودقتها في قياس متغيرات الدراسة. كما تم صياغة العبارات بشكل واضح ومباشر لتسهيل فهمها من قبل أفراد العينة وتحقيق دقة الاستجابات.

4.3.1 أولاً: مكونات الاستبيان

تكون الاستبيان من جزأين رئيسيين:

1. البيانات الشخصية والوظيفية

ويهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ويشمل:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- سنوات الخبرة
- قطاع العمل
- نوع العمل

2. محاور الدراسة

يتكون هذا الجزء من مجموعة من المحاور التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى ستة محاور رئيسية على النحو التالي:

المحور الأول: البنية التحتية التقنية للتحويل الرقمي

ويتضمن (5) عبارات، تقيس:

- توفر الأنظمة التقنية
- استقرار الشبكات
- حداثة الأجهزة
- الصيانة والتطوير
- أمن المعلومات

المحور الثاني: الكفاءات البشرية والمهارات الرقمية

ويتضمن (5) عبارات، تقيس:

- المهارات الرقمية للموظفين
- التدريب المستمر
- التكيف مع التغيرات التقنية
- الدعم الفني
- تشجيع تطوير المهارات

المحور الثالث: القيادة الرقمية ودعم الإدارة العليا

ويتضمن (5) عبارات، تقيس:

- دعم الإدارة العليا
- وضوح الرؤية الرقمية
- توفير الموارد
- تشجيع الابتكار
- متابعة الأداء

المحور الرابع: العمليات الرقمية وتطوير الخدمات

ويتضمن (5) عبارات، تقيس:

- تبسيط الإجراءات
- سرعة العمليات

- التحول للخدمات الرقمية
- التنسيق بين الإدارات
- دعم اتخاذ القرار

المحور الخامس: الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية)

ويتضمن (4) عبارات، تقيس:

- تقليل الوقت
- زيادة الإنتاجية
- تقليل الأخطاء
- خفض التكاليف

المحور السادس: الأداء المؤسسي (جودة الخدمات والابتكار)

ويتضمن (8) عبارات، تقيس:

- جودة الخدمات
- سهولة الوصول
- رضا المستفيدين
- موثوقية الخدمات
- الابتكار
- التحسين المستمر
- استخدام البيانات

4.3.2 ثانيًا: مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك وفق التدرج التالي:

القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

جدول 3-7 مقياس الدراسة

ويستخدم هذا المقياس لتحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يساعد في حساب المتوسطات والانحرافات واختبار الفرضيات.

4.3.3 ثالثاً: صدق وثبات الأداة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لموضوع الدراسة. كما سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك للتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور من محاور الدراسة، وهو ما سيتم توضيحه في الفصل الرابع.

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والتعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتم فيه تحويل البيانات الخام إلى نتائج علمية يمكن تفسيرها والاستفادة منها في تحقيق أهداف البحث. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وذلك لتحليل استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (98) مشاركًا.

ويتضمن هذا الفصل عددًا من المحاور الرئيسية، حيث يبدأ باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، للتأكد من ملاءمتها لإجراء التحليل الإحصائي، ثم تحليل البيانات الوصفية لكل محور من محاور الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات. كما يتضمن الفصل اختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل دقيق وموضوعي للبيانات، يساهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، والوصول إلى نتائج علمية تدعم الإطار النظري، وتمهّد لمناقشة النتائج وتقديم التوصيات في الفصل التالي.

4.2 اختبار التوزيع الطبيعي

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي من الخطوات الأساسية في التحليل الإحصائي، حيث يهدف إلى التحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وهو ما يساعد في تحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات واختبار الفروض.

وقد تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، وذلك نظرًا لملاءمته لحجم العينة في هذه الدراسة.

الحكم	قيمة الدلالة (P-value)	قيمة الاختبار (K-S)
البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.000	0.342

جدول 4-1 اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وذلك بهدف تحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض. وقد أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (P-value) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وبناءً على ذلك، تم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية غير المعلمية في تحليل البيانات واختبار الفروض، نظراً لملاءمتها لطبيعة البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

4.3 تحليل البيانات الوصفية

أولاً: محور البنية التحتية التقنية للتحويل الرقمي

م	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	تتوفر في الجهة الحكومية بنية تقنية مناسبة	0.85	4.06	2
2	تتوفر شبكات وأنظمة معلومات مستقرة وفعالة	0.80	4.10	1
3	تتوفر أجهزة وتقنيات حديثة	0.87	3.98	4
4	يتم تطوير وصيانة الأنظمة بشكل دوري	0.85	4.02	3
5	توجد حماية وأمان معلومات كافيان	0.83	3.95	5

جدول (4-1): تحليل عبارات البنية التحتية التقنية

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور البنية التحتية التقنية جاءت جميعها ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت بين (3.95 – 4.10)، مما يدل على وجود مستوى جيد من توفر البنية التحتية التقنية الداعمة للتحويل الرقمي في الجهات محل الدراسة.

وقد جاءت العبارة المتعلقة بتوفر شبكات وأنظمة معلومات مستقرة وفعالة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.10)، مما يشير إلى أن الجهات الحكومية تتمتع ببنية شبكية قوية تدعم العمليات الرقمية بشكل فعال. في حين جاءت عبارة وجود حماية وأمان معلومات كافيان في المرتبة الأخيرة، رغم أنها ما تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود حاجة نسبية لتعزيز جوانب الأمن السيبراني.

كما تُظهر قيم الانحراف المعياري انخفاضًا نسبيًا، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة واتفاقهم حول توفر البنية التحتية التقنية، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج.

وبشكل عام، يمكن القول إن البنية التحتية التقنية تُعد عنصرًا داعمًا للتحويل الرقمي في الجهات الحكومية، وتسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال توفير بيئة تقنية مناسبة لتطبيق الأنظمة الرقمية.

ثانيًا: محور الكفاءات البشرية والمهارات الرقمية

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	يمتلك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة	0.88	3.93	3
2	توفر الجهة دورات تدريبية مستمرة	1.12	3.70	5
3	لدى الموظفين القدرة على التكيف مع التغيرات	0.98	3.89	4
4	يقدم الدعم الفني حلولًا سريعة وفعالة	0.85	4.02	1
5	تشجع الإدارة الموظفين على اكتساب مهارات رقمية	0.96	3.97	2

جدول (4-2): تحليل عبارات الكفاءات البشرية

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الكفاءات البشرية تراوحت بين (3.70 - 4.02)، مما يشير إلى أن مستوى الكفاءات البشرية في مجال التحويل الرقمي جاء بدرجة مرتفعة إلى متوسطة.

وقد جاءت عبارة الدعم الفني يقدم حلولًا سريعة وفعالة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.02)، مما يدل على وجود دعم تقني جيد يسهم في تسهيل استخدام الأنظمة الرقمية. في المقابل، جاءت عبارة توفير الدورات التدريبية المستمرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.70)، وهو ما يشير إلى وجود قصور نسبي في جانب التدريب والتطوير.

كما تُظهر النتائج أن الموظفين يمتلكون مهارات رقمية جيدة، ولديهم قدرة على التكيف مع التغيرات التقنية، إلا أن تعزيز برامج التدريب المستمر يُعد من الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

وتُظهر قيم الانحراف المعياري تباينًا نسبيًا في بعض العبارات، خاصة في التدريب، مما يدل على اختلاف آراء أفراد العينة حول توفر فرص التطوير المهني.

وبشكل عام، يمكن القول إن الكفاءات البشرية تمثل عنصرًا داعمًا للتحول الرقمي، إلا أن تطويرها بشكل مستمر من خلال التدريب والتأهيل يُعد عاملاً مهماً لتعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

ثالثاً: محور القيادة الرقمية ودعم الإدارة العليا

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	تدعم القيادة العليا مبادرات التحول الرقمي	0.77	4.15	1
2	توجد رؤية واضحة للتحول الرقمي	0.93	4.05	3
3	توفر الإدارة الموارد اللازمة للتحول الرقمي	0.91	4.00	4
4	تشجع الإدارة الابتكار واستخدام التقنيات	0.85	4.10	2
5	تتابع الإدارة نتائج التحول الرقمي	0.93	3.98	5

جدول (3-4): تحليل عبارات القيادة الرقمية

يتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لمحور القيادة الرقمية جاءت ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت بين (3.98 – 4.15)، مما يدل على وجود دعم واضح من قبل الإدارة العليا لمبادرات التحول الرقمي داخل الجهات محل الدراسة.

وقد جاءت عبارة دعم القيادة العليا للتحول الرقمي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.15)، مما يعكس إدراك القيادات لأهمية التحول الرقمي ودورها في تطوير الأداء المؤسسي. كما جاءت عبارة تشجيع الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في المرتبة الثانية، وهو ما يدل على وجود بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار.

في المقابل، جاءت عبارة متابعة نتائج التحول الرقمي وقياس أثره في المرتبة الأخيرة، رغم أنها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن جانب المتابعة والتقييم قد يحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان تحقيق أفضل النتائج.

كما تُظهر قيم الانحراف المعياري تقارباً في آراء أفراد العينة، مما يعكس اتفاقاً نسبياً حول دور القيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي.

وبشكل عام، يمكن القول إن القيادة الرقمية تمثل عاملاً رئيسياً في نجاح التحول الرقمي، وتسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال توفير الدعم، وتعزيز الابتكار، وتوجيه الاستراتيجيات الرقمية.

رابعاً: محور العمليات الرقمية وتطوير الخدمات

م	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	ساعد التحول الرقمي على تبسيط الإجراءات	0.63	4.25	1
2	أصبحت العمليات أكثر سرعة ودقة	0.64	4.22	2
3	يتم تقديم معظم الخدمات بطريقة رقمية	0.82	4.05	5
4	ساهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق	0.70	4.15	3
5	يساعد استخدام البيانات في اتخاذ القرار	0.68	4.18	4

جدول (4-4): تحليل عبارات العمليات الرقمية

تُظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لمحور العمليات الرقمية جاءت ضمن المستوى المرتفع جداً، حيث تراوحت بين (4.05 - 4.25)، مما يدل على وجود تأثير قوي للتحول الرقمي في تحسين العمليات داخل الجهات محل الدراسة.

وقد جاءت عبارة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.25)، مما يعكس الدور الكبير للتحول الرقمي في تقليل التعقيدات الإدارية وتسريع الإجراءات. كما جاءت عبارة زيادة سرعة ودقة العمليات في المرتبة الثانية، وهو ما يدل على تحسن واضح في الكفاءة التشغيلية.

كما تُظهر النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين التنسيق بين الإدارات ودعم اتخاذ القرار باستخدام البيانات، وهو ما يعزز من فعالية العمل المؤسسي ويحسن جودة الأداء.

في المقابل، جاءت عبارة تقديم معظم الخدمات بشكل رقمي في المرتبة الأخيرة، رغم أنها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتوسع في تقديم الخدمات الرقمية بشكل أكبر.

كما تُظهر قيم الانحراف المعياري انخفاضاً نسبياً، مما يدل على اتفاق واضح بين أفراد العينة حول أثر العمليات الرقمية في تحسين الأداء.

وبشكل عام، يمكن القول إن العمليات الرقمية تمثل أحد أقوى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على الأداء المؤسسي، حيث تسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية وتسريع الإجراءات وتعزيز جودة الخدمات.

خامسًا: محور الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية)

م	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	أدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت لإنجاز المهام	0.67	4.28	1
2	ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين الإنتاجية	0.66	4.25	2
3	قلّلت التقنيات الحديثة من الأخطاء	0.72	4.18	4
4	ساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف	0.70	4.20	3

جدول (4-5): تحليل عبارات الكفاءة التشغيلية

تُظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لمحور الكفاءة التشغيلية جاءت ضمن المستوى المرتفع جدًا، حيث تراوحت بين (4.18 – 4.28)، مما يدل على وجود تأثير قوي للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء داخل الجهات محل الدراسة.

وقد جاءت عبارة تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، مما يعكس الدور الكبير للتحول الرقمي في تسريع الإجراءات وتحسين سرعة الأداء. كما جاءت عبارة تحسين الإنتاجية في المرتبة الثانية، مما يدل على أن الأنظمة الرقمية أسهمت بشكل واضح في رفع كفاءة العمل. كما تُظهر النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الأخطاء الإدارية والفنية وخفض التكاليف التشغيلية، وهو ما يعكس تحسناً شاملاً في الأداء التشغيلي للمؤسسات.

وتُظهر قيم الانحراف المعياري انخفاضاً نسبياً، مما يدل على وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية.

وبشكل عام، يمكن القول إن التحول الرقمي أسهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة التشغيلية، من خلال تسريع العمليات، وتحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وخفض التكاليف، مما يؤكد دوره المحوري في تحسين الأداء المؤسسي.

سادسًا: محور الأداء المؤسسي (جودة الخدمات والابتكار)

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	تحسنت جودة الخدمات بعد التحول الرقمي	0.70	4.30	1
2	أصبحت الخدمات أكثر وضوحًا وسهولة	0.69	4.28	2
3	ساهمت الأنظمة الرقمية في رفع رضا المستفيدين	0.69	4.27	3
4	أصبحت الخدمات أكثر موثوقية واستمرارية	0.69	4.25	4
5	تشجع الجهة الابتكار والأفكار الرقمية	0.85	4.10	6
6	يتم تطبيق مبادرات رقمية مبتكرة	0.96	4.05	8
7	يتم تحسين الخدمات بناءً على آراء المستفيدين	0.82	4.12	5
8	تعتمد الجهة على البيانات في تطوير الخدمات	0.85	4.08	7

جدول (4-6): تحليل عبارات جودة الخدمات والابتكار

تُظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لمحور جودة الخدمات والابتكار جاءت ضمن المستوى المرتفع جدًا، حيث تراوحت بين (4.05 - 4.30)، مما يدل على أن التحول الرقمي أسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الابتكار داخل الجهات محل الدراسة.

وقد جاءت عبارة تحسن جودة الخدمات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.30)، مما يعكس الأثر المباشر للتحول الرقمي في تطوير الخدمات الحكومية. كما جاءت عبارات سهولة الخدمات ووضوحها ورفع مستوى رضا المستفيدين ضمن أعلى الترتيبات، وهو ما يدل على تحسن تجربة المستفيد بشكل واضح. كما تُظهر النتائج أن التحول الرقمي أسهم في تعزيز موثوقية الخدمات واستمراريتها، وهو ما يعكس استقرار الأنظمة الرقمية وكفاءتها.

ومن جهة أخرى، جاءت عبارات الابتكار وتطبيق المبادرات الرقمية في مراتب أقل نسبيًا، رغم أنها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز جانب الابتكار بشكل أكبر داخل الجهات الحكومية. كما تُظهر قيم الانحراف المعياري تقاربًا نسبيًا في آراء أفراد العينة، مما يعكس اتفاقًا عامًا حول أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات.

وبشكل عام، يمكن القول إن التحول الرقمي أسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الابتكار، مما أدى إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

• نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

المتغيرات	(Pearson) معامل الارتباط	(P-value) قيمة الدلالة	النتيجة
التحول الرقمي × الأداء المؤسسي	0.871	0.000	علاقة قوية ودالة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين التحول الرقمي (بأبعاده) والأداء المؤسسي (بأبعاده).

وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.871)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (P-value) (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن العلاقة دالة إحصائياً.

تشير هذه النتيجة إلى أن زيادة مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية يؤدي إلى تحسن كبير في الأداء المؤسسي، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمات أو الابتكار.

كما تعكس هذه النتيجة أهمية الاستثمار في التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تحليل الانحدار (Regression Analysis)

لاختبار تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

المؤشر	القيمة
معامل التحديد (R^2)	0.759
قيمة F	301.9
مستوى الدلالة (Sig)	0.000
معامل التأثير (Beta)	0.805

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، حيث تم اعتبار التحول الرقمي متغيراً مستقلاً، والأداء المؤسسي متغيراً تابعاً. وقد أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.759)، مما يعني أن التحول الرقمي يفسر حوالي 75.9% من التغير في الأداء المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة جداً، تدل على قوة التأثير. كما بلغت قيمة (F) (301.9) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وصالح للتفسير. أما معامل التأثير (Beta) فقد بلغ (0.805)، وهو معامل موجب مرتفع، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق التحول الرقمي، تحسن الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ. تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على تحسين بعض الجوانب التشغيلية فقط، بل يُعد محركاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، ودعم الابتكار. كما تعكس النتائج أن الجهات التي تستثمر في البنية الرقمية، وتدعم القيادة الرقمية، وتطور عملياتها، تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا ومناقشةً شاملةً للنتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وذلك في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، بالإضافة إلى ربط هذه النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتم فيه تفسير النتائج الإحصائية وتحليل دلالاتها العلمية والعملية، وبيان مدى توافقها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وكذلك إبراز الإسهام العلمي للدراسة في مجال التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول الرقمي داخل القطاع الحكومي السعودي، وتحسين الأداء المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ويتضمن هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية، حيث يتم أولاً عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الوصفية، ثم مناقشة نتائج اختبار الفرضيات، وأخيراً تقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث أوضحت النتائج توفر بنية تحتية تقنية مناسبة، ووجود دعم واضح من القيادة الرقمية، بالإضافة إلى تطور العمليات الرقمية داخل الجهات الحكومية.

كما بينت النتائج أن البنية التحتية التقنية تتمتع بمستوى جيد من الاستقرار والأمان، مما يعزز من قدرة الجهات على تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال. في حين أظهرت نتائج محور الكفاءات البشرية أن الموظفين يمتلكون مهارات رقمية مناسبة، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز برامج التدريب المستمر لتطوير هذه المهارات بشكل أكبر.

وفيما يتعلق بمحور القيادة الرقمية، أظهرت النتائج وجود دعم قوي من الإدارة العليا لمبادرات التحول الرقمي، إضافة إلى تشجيع الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

كما أظهرت نتائج محور العمليات الرقمية أن التحول الرقمي أسهم بشكل كبير في تبسيط الإجراءات، وتسريع العمليات، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وهو ما انعكس إيجابيًا على كفاءة العمل داخل المؤسسات.

أما فيما يتعلق بالأداء المؤسسي، فقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، بالإضافة إلى تقليل الأخطاء.

كما بيّنت النتائج تحسّنًا ملحوظًا في جودة الخدمات المقدمة، حيث أصبحت الخدمات أكثر سرعة ووضوحًا، وارتفع مستوى رضا المستفيدين، إضافة إلى تعزيز الابتكار والتحسين المستمر داخل الجهات الحكومية.

3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.871)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التغير في الأداء المؤسسي بلغت (75.9%)، مما يؤكد الدور المحوري للتحول الرقمي في تحسين الأداء داخل المؤسسات الحكومية.

وتتفق هذه النتائج مع ما تم طرحه في الإطار النظري، حيث تم التأكيد على أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم الابتكار، وهي جميعها تمثل أبعادًا رئيسية للأداء المؤسسي.

كما تتوافق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تحسين سرعة الإنجاز، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وهو ما تم إثباته من خلال نتائج هذه الدراسة. ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج أن العمليات الرقمية تمثل أحد أقوى العوامل تأثيرًا على الأداء المؤسسي، حيث ساهمت بشكل كبير في تبسيط الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد أن أتمتة العمليات تُعد من أهم نتائج التحول الرقمي.

كما بيّنت النتائج أن القيادة الرقمية تلعب دورًا مهمًا في دعم التحول الرقمي وتحسين الأداء، من خلال توفير الدعم الإداري، وتعزيز الابتكار، وتوجيه الاستراتيجيات الرقمية، وهو ما يتوافق مع الدراسات التي تؤكد أهمية القيادة في نجاح التحول الرقمي.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن الكفاءات البشرية تحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة في جانب التدريب المستمر، وهو ما يشير إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التقنية، بل يتطلب أيضًا الاستثمار في العنصر البشري.

كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أسهم بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين، مما يعكس نجاح الجهات الحكومية في توظيف التقنيات الرقمية لتحسين تجربة المستفيد. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تؤكد أن التحول الرقمي يُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، وأن نجاحه يعتمد على تكامل مجموعة من العوامل، تشمل البنية التحتية، والقيادة الرقمية، والعمليات، والكفاءات البشرية.

4.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود تأثير إيجابي قوي للتحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز التحول الرقمي داخل القطاع الحكومي السعودي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: توصيات متعلقة بالبنية التحتية التقنية

الاستمرار في تطوير البنية التحتية التقنية، بما يضمن استقرار الأنظمة الرقمية وكفاءتها. تعزيز أنظمة الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات، خاصة مع التوسع في الخدمات الرقمية. الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لدعم التحول الرقمي.

ثانياً: توصيات متعلقة بالكفاءات البشرية

تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة في التحول الرقمي، لرفع مستوى المهارات الرقمية لدى الموظفين. تطوير خطط مستمرة لبناء القدرات الرقمية، بما يتناسب مع التغيرات التقنية المتسارعة. تحفيز الموظفين على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة في المجال الرقمي.

ثالثاً: توصيات متعلقة بالقيادة الرقمية

تعزيز دور القيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي من خلال وضع استراتيجيات واضحة ومتكاملة. دعم القيادات الإدارية بالبرامج التدريبية في مجال القيادة الرقمية وإدارة التغيير. تفعيل دور القيادة في متابعة وتقييم نتائج التحول الرقمي بشكل مستمر.

رابعاً: توصيات متعلقة بالعمليات الرقمية

الاستمرار في أتمتة الإجراءات وتبسيط العمليات الإدارية لتقليل البيروقراطية.

التوسع في تقديم الخدمات الحكومية الرقمية بشكل كامل وشامل.
تعزيز التكامل بين الأنظمة المختلفة داخل الجهات الحكومية لتحسين التنسيق.

خامسًا: توصيات متعلقة بالأداء المؤسسي

التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت والتكاليف وزيادة الإنتاجية.
تطوير مؤشرات أداء رقمية لقياس مستوى التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي.
تحسين جودة الخدمات الرقمية بما يعزز رضا المستفيدين.

سادسًا: توصيات متعلقة بالابتكار

تشجيع الابتكار الرقمي داخل الجهات الحكومية من خلال دعم الأفكار الجديدة.
تبني مبادرات رقمية مبتكرة تسهم في تحسين الخدمات وتطوير الأداء.
الاعتماد على البيانات والتحليلات في تطوير الخدمات واتخاذ القرار.

Abstract

This study aimed to examine the impact of digital transformation on improving institutional performance in the Saudi government sector in light of Saudi Vision 2030. The study focused on analyzing the relationship between the dimensions of digital transformation, namely (technical infrastructure, human competencies, digital leadership, and digital operations), and institutional performance, represented by (operational efficiency, service quality, and innovation and continuous improvement).

The study adopted a descriptive–analytical approach, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. The sample consisted of (98) participants from employees in the government sector. Data were analyzed using various statistical methods, including means, standard deviations, Pearson correlation, and regression analysis.

The results revealed that the level of digital transformation implementation in government entities was high. Moreover, a strong positive relationship was found between digital transformation and institutional performance, with a correlation coefficient of (0.871). Regression analysis further indicated that digital transformation explains approximately (75.9%) of the variance in institutional performance, reflecting its significant impact.

The findings also showed that digital operations and digital leadership are among the most influential factors in enhancing institutional performance, while there is a need to further develop human competencies through continuous training.

The study recommended enhancing technical infrastructure, developing employees' digital skills, strengthening digital leadership, expanding process automation, and promoting innovation and data–driven decision–making.

The study concludes that digital transformation is a strategic tool for improving institutional performance and plays a vital role in achieving government excellence and supporting the objectives of Saudi Vision 2030.

المراجع العربية

- [1] الحربي، محمد بن أحمد. (2020). التحول الرقمي في القطاع الحكومي. الرياض: دار المسيرة.
- [2] العتيبي، عبدالعزيز بن صالح. (2021). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 55-78.
- [3] القحطاني، سعد بن محمد. (2019). إدارة الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. جدة: دار الفكر.
- [4] الزهراني، خالد بن عبدالله. (2022). التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، 14(1)، 101-125.
- [5] الغامدي، عبدالله بن حسن. (2020). القيادة الرقمية وأثرها في تطوير الأداء التنظيمي. الرياض: مكتبة الرشد.
- [6] المطيري، فهد بن علي. (2021). الكفاءة التشغيلية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، 9(3)، 33-60.
- [7] الحسن، يوسف بن إبراهيم. (2018). نظم المعلومات الإدارية ودورها في دعم القرار. القاهرة: دار النشر الجامعي.
- [8] منظمة الأمم المتحدة. (2022). تقرير الحكومة الإلكترونية العالمي. نيويورك: الأمم المتحدة.
- [9] وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- [10] برنامج التحول الوطني. (2022). مبادرات التحول الرقمي. الرياض: رؤية المملكة 2030

المراجع الأجنبية

- [11] Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia University Press.
- [12] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital*. Harvard Business Review Press.
- [13] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(2), 118-144.
- [14] Kane, G. C. et al. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- [15] Bharadwaj, A. et al. (2013). Digital business strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- [16] Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*.
- [17] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- [18] OECD. (2020). Digital Government Index. Paris: OECD Publishing.
- [19] World Bank. (2021). Digital Government Transformation Report. Washington, DC.
- [20] Al-Shehri, M., & Drew, S. (2010). Implementation of e-government. *Transforming Government Journal*.

الملاحق

الملحق (1): أداة الدراسة (الاستبيان)

عنوان الاستبيان:

استبيان دراسة الماجستير:

"أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030"

أولاً: البيانات الشخصية

• الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

• العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25-34 سنة

☐ 35-44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

• المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

• سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3-5 سنوات

☐ 6-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

• قطاع العمل:

☐ حكومي ☐ خاص

• نوع العمل:

□ خدمي □ تعليمي □ أممي □ إداري

ثانيًا: محاور الاستبيان

المحور الأول: البنية التحتية التقنية

- تتوفر بنية تقنية مناسبة
- تتوفر شبكات وأنظمة مستقرة
- تتوفر أجهزة وتقنيات حديثة
- يتم تطوير الأنظمة بشكل دوري
- توجد حماية معلومات كافية

المحور الثاني: الكفاءات البشرية

- يمتلك الموظفون مهارات رقمية
- توفر الجهة تدريب مستمر
- القدرة على التكيف مع التقنية
- الدعم الفني فعال
- تشجيع اكتساب المهارات

المحور الثالث: القيادة الرقمية

- دعم الإدارة للتحويل الرقمي
- وجود رؤية واضحة
- توفير الموارد
- تشجيع الابتكار
- متابعة النتائج

المحور الرابع: العمليات الرقمية

- تبسيط الإجراءات
- سرعة العمليات

- تقديم الخدمات رقميًا
- تحسين التنسيق
- دعم اتخاذ القرار

المحور الخامس: الكفاءة التشغيلية

- تقليل الوقت
- زيادة الإنتاجية
- تقليل الأخطاء
- خفض التكاليف

المحور السادس: جودة الخدمات والابتكار

- تحسين جودة الخدمات
- سهولة الخدمات
- رضا المستفيدين
- موثوقية الخدمات
- تشجيع الابتكار
- تطبيق مبادرات رقمية
- تحسين مستمر
- استخدام البيانات

الملحق (2): مقياس الدراسة (Likert Scale)

القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

الملحق (3): نتائج التحليل الإحصائي

- عدد العينة: 98 مشارك
- معامل الارتباط: 0.871
- معامل التحديد (R^2): 75.9%
- مستوى الدلالة: 0.000

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeTMTIWKPDu-psgaVamJFPzPIEBedA1ZmeXP_2pr5732mzbLCQ/viewform?usp=header

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1eOvyJMgbwaEQGrOaAHy3SsW9_VWGSluF/edit?usp=sharing&oid=104979212352034614644&rtpof=true&sd=true

Midocean University

Department / Specialization of MBA



**The Impact of Digital Transformation on Improving Institutional
Performance in the Saudi Government Sector in Light of the
Kingdom's Vision 2030**

Student Preparation/

Sumayah Abdullah Al-Dossari

Academic Number:

252000784

Supervision/

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2026