

عنوان البحث

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لتطبيقات التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأعمال

إعداد :

الطالب/فارس محمد الشمري

الرقم الأكاديمي / 242000167

إشراف/

الدكتور/ فايز جراد

الدكتور/الفصيل عبد الحميد

العام الدراسي:

1446هـ/ 2025 م

حقوق الطباعة

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

الباحث

المستخلص

يشهد العالم تطوراً رقمياً متسارعاً فرض على المؤسسات تبني التحول الرقمي كضرورة لتعزيز تنافسيتها وتحقيق الكفاءة التشغيلية. يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحليل تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأعمال. يركز البحث على فهم مدى تأثير التحول الرقمي على عمليات المؤسسات، بما يشمل تحسين الإنتاجية، تعزيز تجربة العملاء، ودعم عملية اتخاذ القرار. كما يستعرض أهمية توفر بيئة تنظيمية داعمة، وقدرات رقمية متقدمة، واستراتيجيات واضحة لتحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

تناقش الدراسة أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تبني التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص المهارات الرقمية، تكاليف التنفيذ، وصعوبات تكامل الأنظمة التقليدية مع التقنيات الحديثة. كما تسلط الضوء على دور القيادة الفعالة والاستثمار المستدام في التكنولوجيا لضمان تحقيق الفوائد المرجوة من التحول الرقمي. يعتمد البحث على تحليل البيانات المستخلصة من استبيانات ومقابلات مع خبراء في المجال، إلى جانب مراجعة الدراسات السابقة والتقارير المتخصصة.

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات وزيادة كفاءتها، لكنه يتطلب استراتيجية واضحة وإدارة فعالة للتغيير. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم البحث مجموعة من التوصيات للمؤسسات، تشمل تعزيز القدرات الرقمية للموظفين، تبني حلول تكنولوجية متكاملة، ووضع سياسات تدعم الابتكار الرقمي، مما يساهم في تحقيق الاستفادة الرقمية ورفع الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:

- ❖ التحول الرقمي.
- ❖ الأداء المؤسسي.
- ❖ التكنولوجيا الحديثة.
- ❖ إدارة الأعمال.
- ❖ الابتكار المؤسسي.
- ❖ البيانات الضخمة
- ❖ الذكاء الاصطناعي
- ❖ الأتمتة
- ❖ الكفاءة التشغيلية
- ❖ تجربة العملاء

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا البحث، وأسأله أن يجعله نافعاً ومفيداً .

أود أن أبدأ بتقديم خالص الشكر والتقدير لعائلتي الكريمة، التي كانت الداعم الأول لي في هذه الرحلة العلمية . إلى والدي العزيز، الذي كان لي مثلاً في الصبر والعطاء، ودعمه اللامحدود هو ما منحني القوة والإصرار على المضي قدماً . وإلى والدتي الغالية، التي لم تبخل عليّ بالدعاء والتشجيع، وكانت سندي في كل الأوقات، فجزاها الله عني خير الجزاء .

وإلى نروحي العزيزة، التي كانت شريكتي في هذه الرحلة، أشكرها من أعماق قلبي على دعمها المستمر، وصبرها وتفهمها لكل الأوقات التي انشغلت فيها بإعداد هذا البحث . لقد كانت دائماً مصدر تحفيز وإلهام لي، وساعدتني على تجاوز التحديات بكل حب واهتمام . فوجودها بجانبني كان نعمة عظيمة، وأتمنى أن أكون دائماً عند حسن ظنها .

وإلى أبنائي الأحباء، أتمنّى النور الذي يضيء دربي، والدافع الأكبر لي في تحقيق النجاح . تحملتم غيابي وانشغالي عنكم خلال هذه الفترة، ورغم صغركم، كان دعمكم الصامت وحبكم غير المشروط أكبر دافع لي للاستمرار . أسأل الله أن يوفقكم، وأن أكون قدوة حسنة لكم في المجد والاجتهاد والسعي نحو الأفضل .

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى إخوتي وأخواتي الذين ساندوني معنوياً وقدموا لي التشجيع خلال هذه الرحلة . لقد كان لدعمهم أثر كبير في تخفيف الأعباء التي مرافقت إعداد هذا البحث .

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي في البحث، الدكتور/ الفیصل عبد الحمید والدكتور/ فايز جراد ، على توجيهاته السديدة ودعمه الأكاديمي القيم .

كما أشكر زملائي وأصدقائي الذين كانوا شركاء في هذه الرحلة العلمية، وقدموا لي المساندة الفكرية والمهنية .

وأخيراً، لكل من كان له أثر في إنجاز هذا البحث، أقدم لكم خالص الشكر والتقدير، وأسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

2	 حقوق الطباعة.....
3	 المستخلص.....
4	 الشكر والتقدير.....

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

11	 1.1 المقدمة.....
12	 1.2 مشكلة البحث.....
13	 1.3 أهمية البحث.....
14	 1.4 أهداف البحث.....
14	 1.5 فروض البحث.....
15	 1.6 نموذج البحث.....
17	 1.7 حدود البحث.....
17	 1.8 خاتمة الفصل.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

19	 2.1 المقدمة.....
19	 2.2 الإطار النظري.....
21	 2.3 الدراسات السابقة.....
24	 2.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....
25	 2.5 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....

26	2.6 خلاصة الفصل
----	----------------------

الفصل الثالث: منهجية البحث

29	3.1 المقدمة
29	3.2 منهج البحث
29	3.3 مجتمع البحث
29	3.4 عينة البحث
30	3.5 توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية
31	3.6 أداة البحث
32	3.7 خطوات إعداد أداة البحث
33	3.8 صدق فقرات أداة الدراسة
33	3.8.1 الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)
33	3.8.2 صدق الاتساق الداخلي
34	3.9 ثبات الاستبانة (Reliability)
35	3.10 معيار التصحيح
36	3.11 3.11 المعالجة الإحصائية
71	3.12 المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة
74	3.13 خاتمة الفصل

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

38	4.1 المقدمة
38	4.2 تحليل البيانات
39	4.3 اختبار فرضيات البحث
39	4.3.1 الفرضية الرئيسية

39	4.3.2 الفرضيات الفرعية.....
41	4.4 النتائج.....
42	4.5 التوصيات.....
44	4.6 المقترحات.....
45	4.7 خاتمة الفصل.....

المراجع

46	5.1 مراجع الدراسة العربية.....
47	5.2 مراجع الدراسة الأجنبية.....

قائمة الجداول

30	جدول 1 توزيع العينة حسب الخائص الديموغرافية.....
----	--

قائمة الأشكال

83	شكل 1 العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.....
----	--

الملاحق

50	6.1 خطاب طلب تحكيم استبيان بحثي.....
52	6.2 الاستبيان البحثي.....
54	6.3 رسالة شكر للمشاركين في الاستبيان.....
56	6.4 Abstract.....
57	6.5 Title.....

مصطلحات البحث

التحول الرقمي (Digital Transformation): عملية تبني المؤسسات للتقنيات الرقمية الحديثة بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير نماذج الأعمال لتلبية متطلبات السوق المتغيرة.

الأداء المؤسسي (Institutional Performance): قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال تحسين الإنتاجية، الجودة، وتجربة العملاء.

التكنولوجيا الحديثة (Modern Technology): التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، التي تُستخدم في تحسين العمليات المؤسسية.

إدارة الأعمال (Business Management): التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والعمليات داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence – AI): تقنية تستخدم الخوارزميات والبرمجيات لمحاكاة الذكاء البشري، وتحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل آلي لتحسين العمليات المؤسسية.

البيانات الضخمة (Big Data): كميات هائلة من البيانات التي يتم جمعها وتحليلها لاستخلاص رؤى قيمة تدعم اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار في المؤسسات.

الأتمتة (Automation): استخدام التكنولوجيا والبرمجيات لتنفيذ العمليات المؤسسية بشكل آلي دون تدخل بشري، مما يزيد من الكفاءة ويقلل من الأخطاء التشغيلية.

الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency): تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والجودة بأقل التكاليف والموارد، من خلال تحسين العمليات وتوظيف التكنولوجيا بفعالية.

تجربة العملاء (Customer Experience): التفاعل الشامل بين العملاء والمؤسسة عبر مختلف القنوات الرقمية والتقليدية، والذي يؤثر على رضا العملاء وولائهم.

الابتكار المؤسسي (Institutional Innovation): تطوير أفكار وأساليب جديدة داخل المؤسسة لتعزيز التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني التقنيات الحديثة.

الفصل الأول
المدخل العام للبحث

1.1 المقدمة

في العصر الحالي، يشهد العالم طفرة هائلة في مجال التكنولوجيا الرقمية التي تفرض على المؤسسات تبني أساليب وتقنيات حديثة للحفاظ على قدرتها التنافسية واستمرارها في النمو. ومع تعاظم التوجه نحو الرقمنة، ظهر مفهوم "التحول الرقمي" كواحد من أهم التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها، سواء كانت تجارية، صناعية، تعليمية، أو حتى حكومية. التحول الرقمي لا يعني فقط إدخال أدوات وتقنيات حديثة في عمليات المؤسسة، بل هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة تشكيل كيفية إدارة الأعمال واستغلال التكنولوجيا بشكل يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار، وخلق قيمة إضافية للمؤسسة وعملائها. تعتبر عملية التحول الرقمي نقطة تحول جذرية تؤثر على جميع جوانب المؤسسة، من استراتيجيات الأعمال وحتى طرق التشغيل والتفاعل مع العملاء. فهي عملية تستند إلى إعادة التفكير في كيفية إنجاز الأعمال بطرق مبتكرة، وتوظيف البيانات الضخمة، وتحليلها لتوجيه القرارات الاستراتيجية. ويشمل التحول الرقمي استخدام الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، وتكامل الأنظمة الرقمية لتحسين الفعالية والكفاءة. لذلك، فإن التحول الرقمي يعد فرصة للمؤسسات لتعزيز ميزتها التنافسية، وتحقيق تقدم ينعكس في جودة الخدمات المقدمة. مع ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا، تواجه المؤسسات تحديات جديدة قد تعيق جهود التحول الرقمي، بدءًا من مقاومة التغيير الداخلي، مرورًا بنقص الكفاءات المتخصصة في التكنولوجيا، وانتهاءً بصعوبات تكيف الأنظمة القديمة مع التقنيات الحديثة. إن تجاوز هذه التحديات يتطلب وضع استراتيجيات متكاملة تشمل تدريب الموظفين، بناء قدرات رقمية، وتوفير بيئة تشجع على الابتكار. التحول الرقمي هو أكثر من مجرد تحديث للأدوات، إنه تحول ثقافي يتطلب تغييرًا في عقلية المؤسسة، حيث تصبح البيانات هي الأساس للقرارات اليومية، والتكنولوجيا ليست مجرد وسيلة بل عنصر أساسي لتحقيق النمو. من خلال التحول الرقمي، يمكن للمؤسسات الوصول إلى بيانات دقيقة وفي الوقت الفعلي، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتقديم منتجات وخدمات محسنة تلبي تطلعاتهم. هذا التحول يؤدي أيضًا إلى تغيير في نماذج الأعمال التقليدية، حيث يتيح التحول الرقمي إمكانيات جديدة مثل التخصيص العميق، والتحليل التنبؤي، وتحسين تجارب العملاء عبر قنوات متعددة. فعلى سبيل المثال، تمكن البيانات الرقمية المؤسسات من تحسين تجربة العملاء من خلال توفير عروض مخصصة، وتقديم خدمات فورية، وتحقيق مستوى أعلى من التفاعل، مما يعزز الولاء والثقة بين العملاء والمؤسسة. وعليه، فإن الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي وتأثيراته على الأداء المؤسسي، وتحديد العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح في هذا التحول.

2.1 مشكلة البحث:

ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، أصبح التحول الرقمي موضوعًا حاسمًا في مجال إدارة الأعمال، حيث تواجه المؤسسات اليوم ضغطًا متزايدًا لاعتماد التكنولوجيا الرقمية في مختلف عملياتها التشغيلية لتعزيز الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص في الفهم الشامل لتأثيرات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي وكيفية التغلب على التحديات المرتبطة بتنفيذه بفعالية. تتطلب هذه البيئة المتغيرة إدراكًا عميقًا لمفهوم التحول الرقمي، وآليات تنفيذه، والتحديات التي قد تعيق المؤسسات عن تحقيق الفوائد المرجوة.

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة لفهم كيفية تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الرقمية والعمليات التشغيلية داخل المؤسسات، مع التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء العام. يتضمن ذلك تحليل العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق التحول الرقمي، وتحديد العقبات التي تعيق تحقيق أهدافه، مثل مقاومة التغيير التنظيمي، نقص المهارات الرقمية، عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية، وقضايا الأمان والخصوصية.

صياغة مشكلة البحث:

لصياغة المشكلة بشكل دقيق، تتضمن الدراسة أسئلة بحثية رئيسية تهدف إلى استكشاف وتحليل الجوانب المختلفة للتحول الرقمي داخل المؤسسات:

- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي؟
يركز هذا السؤال على فهم التحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء محاولاتها لتطبيق التحول الرقمي، بما في ذلك التحديات التقنية، والمشاكل التنظيمية، ونقص الموارد، وعدم توفر الدعم الكافي من القيادة العليا. كذلك، يناقش هذا السؤال عقبات مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، التكيف مع التقنيات الحديثة، والقضايا المرتبطة بأمن المعلومات وخصوصية البيانات.
- كيف يؤثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية؟
يهدف هذا السؤال إلى تقييم الأثر المباشر للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، بما في ذلك زيادة الكفاءة التشغيلية، تحسين سرعة اتخاذ القرارات، تعزيز الجودة في تقديم الخدمات أو المنتجات، وتطوير تجربة العملاء. يتناول أيضًا كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية كأداة لتقليل التكلفة التشغيلية وزيادة الإنتاجية.
- ما هي العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات؟
يبحث هذا السؤال في المتطلبات الأساسية التي ينبغي توافرها لضمان نجاح التحول الرقمي، مثل وجود قيادة داعمة، وجود استراتيجية رقمية واضحة، الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية، واختيار التقنيات المناسبة التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة.

1.3 أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من الجانبين العلمي والعملية، حيث تسعى إلى سد فجوات معرفية قائمة وتقديم حلول عملية لدعم المؤسسات في تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

الأهمية العلمية

1. إثراء المعرفة حول التحول الرقمي

يهدف البحث إلى تعزيز الفهم العلمي للتحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي. من خلال تحليل البيانات وتجارب الشركات، تساهم الدراسة في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، الابتكار، واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما تسلط الضوء على التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي وتقدم مقترحات مبنية على الأدلة للتغلب عليها.

2. توسيع الأطر النظرية

تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات العلمية، مثل نموذج الابتكار المفتوح ونظرية التغيير التنظيمي، مما يساهم في تعزيز تطبيق هذه الأطر على موضوع التحول الرقمي. تعمل الدراسة على ملء الفجوات البحثية المتعلقة بكيفية تحقيق تكامل بين التكنولوجيا والعمليات التشغيلية، خاصة في سياقات إقليمية محددة مثل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

3. توفير قاعدة بيانات للباحثين

من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل شامل، توفر الدراسة قاعدة بيانات يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين المستقبليين الذين يدرسون التحول الرقمي وتأثيراته على مختلف القطاعات.

4. استكشاف تحديات غير مغطاة سابقاً

تسلط الدراسة الضوء على تحديات جديدة قد تكون غير مغطاة في الدراسات السابقة، مثل تأثير الثقافة المؤسسية على نجاح التحول الرقمي ودور القيادات التنفيذية في إدارة هذا التحول.

الأهمية العملية

1. تقديم حلول تطبيقية للمؤسسات

تساعد الدراسة المؤسسات على فهم أفضل لكيفية تنفيذ التحول الرقمي بنجاح، من خلال تقديم توصيات عملية قائمة على تحليل البيانات الميدانية. يشمل ذلك توجيهات حول كيفية تحسين الكفاءة التشغيلية، استخدام التكنولوجيا بشكل استراتيجي، وتقليل مقاومة الموظفين للتغيير.

2. تعزيز القدرة التنافسية

توضح الدراسة كيفية استخدام الأدوات الرقمية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، سواء عبر تحسين المنتجات والخدمات، أو من خلال تعزيز تجربة العملاء، مما يمكن المؤسسات من البقاء في صدارة الأسواق المتغيرة بسرعة.

3. دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توفر الدراسة رؤى خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات فريدة في تبني التحول الرقمي، مثل نقص الموارد المالية والبشرية. تقدم الدراسة حلولاً منخفضة التكلفة وقابلة للتنفيذ تدعم هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها.

4. رؤية موجهة لواضعي السياسات

يمكن لصانعي السياسات والجهات التنظيمية استخدام نتائج الدراسة لتطوير سياسات داعمة للتحول الرقمي، مثل تحسين البنية التحتية التكنولوجية، تقديم حوافز مالية للشركات، ودعم التدريب وبناء المهارات الرقمية.

5. التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة

تساعد الدراسة المؤسسات على مواجهة التحديات الناشئة عن البيئة الرقمية، مثل الأمن السيبراني، إدارة البيانات الضخمة، وتطبيق الذكاء الاصطناعي، مما يساهم في تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف.

الخلاصة:

تمثل هذه الدراسة جسراً بين النظرية والتطبيق، حيث تجمع بين الإطار العلمي العميق والتطبيقات العملية، مما يجعلها ذات قيمة عالية للأوساط الأكاديمية وللمؤسسات الباحثة عن النجاح في بيئة رقمية متغيرة.

1.4 أهداف البحث:

تحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي.

الأهداف الفرعية:

1. تقييم دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات.
2. دراسة تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق.
3. تحليل العوامل التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة.
4. استكشاف التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ التحول الرقمي.
5. تقديم توصيات لتعزيز نجاح التحول الرقمي واستغلال الفرص المتاحة.

1.5 فروض البحث:

فروض الدراسة تتمثل فروض الدراسة في صياغة افتراضات محددة تتناول العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، وتقييم التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تبنيها، وكيفية استثمار البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار. تعتمد هذه الفروض على نتائج بحثية سابقة، وتتطلب اختبارها من خلال البحث الميداني أو التحليل الإحصائي للتأكد من دقتها.

1. الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات.

يعتمد هذا الفرض على الاعتقاد بأن التحول الرقمي يساهم في زيادة الفعالية والسرعة والدقة في العمليات اليومية للمؤسسات. من خلال تطبيق التقنيات الرقمية، مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي، يمكن للمؤسسات تحسين الإنتاجية وتقليل الوقت والجهد اللازمين للعمليات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة. يعمل التحول الرقمي على تحسين تكامل الأنظمة الداخلية والخارجية، مما يسمح بمزيد من التنسيق بين الأقسام المختلفة. يؤدي هذا التنسيق إلى تحسين سلسلة الإمداد وإدارة المخزون والتوزيع، ويقلل من الأخطاء البشرية والتأخير. ويهدف اختبار هذا الفرض إلى قياس مدى تأثير هذه الأدوات والتقنيات على أداء المؤسسات بطرق كمية ونوعية، مثل مقارنة الأداء قبل وبعد تبني التحول الرقمي.

2. الفرض الثاني: تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تنفيذ التحول الرقمي تتمثل في نقص المهارات الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية.

يركز هذا الفرض على تحديد العقبات التي قد تعيق نجاح تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات. يعتبر نقص المهارات الرقمية من التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات، حيث تحتاج إلى كفاءات متخصصة في تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وغيرها من المهارات التقنية الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، قد تواجه المؤسسات صعوبة في تطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي، مثل الشبكات القوية، أنظمة الحوسبة السحابية، وأمن البيانات، وهي عناصر تتطلب استثمارات كبيرة ووقتاً طويلاً للتنفيذ. يسعى هذا الفرض إلى

تحليل مدى تأثير نقص المهارات والتحديات التقنية على مسار التحول الرقمي في المؤسسات، وكيف يمكن التغلب عليها من خلال خطط التدريب، واستراتيجيات تطوير البنية التحتية، ودور الشراكات مع مزودي الحلول الرقمية.

3. الفرض الثالث: يساعد التحول الرقمي في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على تحليل البيانات.

يُعنى هذا الفرض بتسليط الضوء على كيف يمكن للتحول الرقمي أن يغير آلية اتخاذ القرارات الإدارية، من مجرد الاعتماد على الخبرات والتقدير الشخصية، إلى استخدام البيانات الضخمة والتحليل المتقدم لاتخاذ قرارات مبنية على رؤى وحقائق ملموسة. من خلال أدوات التحليل الرقمي وتقنيات الذكاء الاصطناعي، يمكن للإدارة الوصول إلى معلومات دقيقة في الوقت المناسب عن سلوك العملاء، التوجهات السوقية، وكفاءة العمليات التشغيلية. هذا التوجه يمكن الإدارات من اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً وسرعة، مما يساعد في تحسين الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق وتعزيز التنافسية. اختبار هذا الفرض سيتضمن دراسة حالات واقعية من المؤسسات التي نجحت في تبني التحول الرقمي، وتحليل البيانات التي ساهمت في اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة، ما سيساعد في تحديد مدى تأثير التحول الرقمي على جودة ودقة وكفاءة عملية اتخاذ القرار. ختاماً، فإن فحص هذه الفروض سيوفر فهماً شاملاً لتأثير التحول الرقمي على الكفاءة والتحديات والقرارات الإدارية، وسيساهم في وضع توصيات لتعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات وتحقيق أقصى فائدة منه.

6.1 نموذج البحث (Research Model)

نموذج البحث هو الإطار الذي يحدد العلاقة بين متغيرات البحث، ويعكس كيفية تنظيم البحث وتحليل الظاهرة المدروسة بطريقة علمية ممنهجة. في دراسة "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي"، يعتمد نموذج البحث على تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بينهما.

عناصر نموذج البحث

1- المتغير المستقل (Independent Variable):

- التحول الرقمي (Digital Transformation):
- تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء.
- استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات المؤسسية.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية.

2- المتغير التابع (Dependent Variable):

- الأداء المؤسسي (Institutional Performance):
- الكفاءة التشغيلية وتحسين الإنتاجية.
- تحسين تجربة العملاء.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تطوير عمليات اتخاذ القرار.

3- المتغيرات الوسيطة (Mediating Variables):

- الابتكار المؤسسي (Institutional Innovation): قدرة المؤسسة على تبني أساليب جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتعزيز عملياتها.
- تجربة العملاء (Customer Experience): مدى تحسن رضا العملاء نتيجة لاستخدام الحلول الرقمية في الخدمات والمنتجات.

4- المتغيرات المعدلة (Moderating Variables):

- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): مدى تقبل الموظفين والقيادات للتحول الرقمي.
- الجاهزية الرقمية (Digital Readiness): توفر المهارات الرقمية، والموارد التقنية، والاستثمارات في التكنولوجيا داخل المؤسسة.
- الدعم القيادي (Leadership Support): مدى تبني الإدارة العليا لاستراتيجيات التحول الرقمي ودورها في إنجاحه.

العلاقة بين المتغيرات في نموذج البحث

يعكس نموذج البحث العلاقة السببية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يُتوقع أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مباشر، إضافةً إلى تأثيره غير المباشر من خلال تعزيز الابتكار المؤسسي وتحسين تجربة العملاء. كما يمكن للعوامل المعدلة مثل الثقافة التنظيمية والدعم القيادي أن تؤثر في قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

التمثيل البياني لنموذج البحث

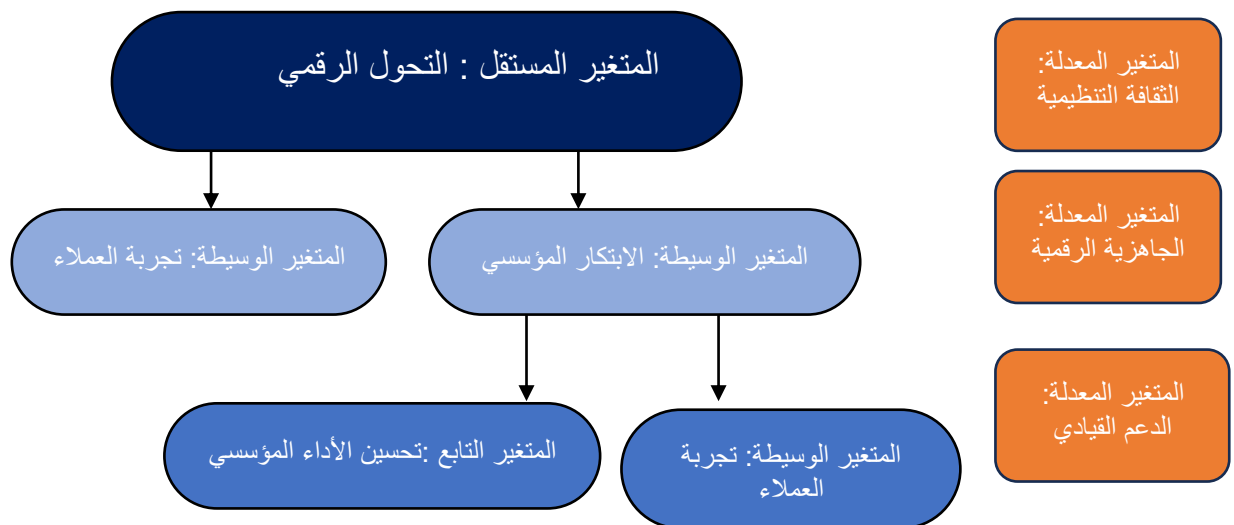
يمكن توضيح نموذج البحث من خلال الشكل التالي:

التحول الرقمي → (مباشر) تحسين الأداء المؤسسي
 التحول الرقمي → (غير مباشر) عبر الابتكار المؤسسي + تجربة العملاء → تحسين الأداء المؤسسي
 الثقافة التنظيمية / الجاهزية الرقمية / الدعم القيادي → تؤثر على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

أهمية نموذج البحث

- يساعد في توضيح الفرضيات العلمية والعلاقات بين المتغيرات.
- يسهل اختبار العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي من خلال تحليل البيانات.
- يساهم في تقديم رؤى عملية للمؤسسات حول كيفية تعزيز نجاح التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة منه.

يعد نموذج البحث إطارًا نظريًا مهمًا لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، من خلال تحديد العوامل المؤثرة وتوضيح العلاقات بينها. يساعد هذا النموذج في بناء دراسة علمية منهجية تقدم حلولاً عملية للمؤسسات في سعيها لتحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.



شكل رقم (1-1): نموذج البحث

1.7.1 حدود البحث :

تعتبر حدود الدراسة عوامل مهمة ينبغي أخذها في الاعتبار ، حيث يمكن أن تؤثر على نطاق البحث ودقته. تتضمن حدود الدراسة ما يلي:

1- الحدود الزمنية

ستغطي الدراسة الفترة الزمنية من 2015 إلى 2024. هذه الفترة شهدت تزايدًا ملحوظًا في تبني التحول الرقمي، حيث اتجهت العديد من المؤسسات نحو تبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءتها. يشمل ذلك تسارع الابتكار في الحلول الرقمية وأثرها على الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن التركيز على فترة زمنية محددة قد يقيد القدرة على فهم الاتجاهات الطويلة الأمد في التحول الرقمي.

2- الحدود المكانية

ستركز الدراسة على المؤسسات في المملكة العربية السعودية - الرياض ، حيث يواجه العديد من المؤسسات تحديات فريدة تتعلق بالتحول الرقمي. سيتم إجراء تحليل مقارنة لبعض الحالات العالمية لفهم كيفية مقارنة هذه المؤسسات بمثيلاتها في مناطق أخرى من العالم، ولكن التركيز الأساسي سيظل على سياق المملكة العربية السعودية . قد تكون هناك صعوبات في تعميم النتائج على سياقات ثقافية واقتصادية مختلفة.

3- الحدود الموضوعية

تركز الدراسة بشكل أساسي على الشركات المتوسطة والكبيرة الحجم، مع اهتمام خاص بالقطاعات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا مثل الخدمات المالية والاتصالات. هذا التركيز قد يتجاهل بعض الجوانب المهمة للتحول الرقمي في الشركات الصغيرة أو تلك التي تعمل في قطاعات مختلفة، مما قد يؤدي إلى نقص في الشمولية في فهم التأثيرات العامة للتحول الرقمي.

1.8.1 خاتمة الفصل:

بعد استعراض المدخل العام للبحث، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار للمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية لتعزيز كفاءتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث تم تسليط الضوء على مشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته العلمية والعملية، إضافةً إلى صياغة الفرضيات البحثية ونموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

تبلورت إشكالية البحث حول كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، وما العوامل التي تساهم في نجاحه أو تعرقله. كما تمت مناقشة التحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تبني التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير، نقص المهارات الرقمية، وتكامل الأنظمة القديمة مع الحلول الحديثة. وبناءً على ذلك، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها لاحقًا في البحث، من خلال تحليل البيانات الميدانية والدراسات السابقة.

وعليه، يشكل هذا الفصل الأساس النظري للدراسة، حيث يحدد معالم البحث ويوجه مساره العلمي. في الفصول القادمة، سيتم التعمق أكثر في الإطار النظري، من خلال استعراض الدراسات السابقة والنظريات التي تدعم فرضيات البحث، ثم تحليل البيانات واستخلاص النتائج التي ستسهم في تقديم حلول عملية لدعم نجاح التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة منه داخل المؤسسات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يشهد العصر الحديث موجة متسارعة من الرقمنة، مما جعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات. يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية توظيف التقنيات الرقمية لإعادة ابتكار أو تعديل العمليات المؤسسية والثقافة التنظيمية وتجارب العملاء، بهدف تلبية متطلبات الأسواق المتغيرة. لا يقتصر هذا التحول على إدخال أدوات تكنولوجية جديدة فحسب، بل يمتد ليشمل تغييراً جوهرياً في طريقة تفكير المؤسسة وعملها. تؤكد الدراسات أن التحول الرقمي الشامل «أكثر من مجرد تبني للتكنولوجيا؛ فهو يتطلب تغييراً جذرياً في العمليات والأنظمة وعقلية وثقافة المنظمة». ومن خلال تبني التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية، تستطيع المؤسسات تحسين كفاءتها التشغيلية ودقة القرارات وجودة الخدمات. على سبيل المثال، في قطاع الرعاية الصحية يمكن للتقنيات الرقمية أن تحسّن دقة التشخيص والعلاج وكفاءة سير العمل بشكل ملحوظ، وينطبق ذلك على مجالات أخرى كالتعليم والصناعة. في المملكة العربية السعودية تحديداً، يمثل التحول الرقمي حجر الزاوية في رؤية 2030 لتنويع الاقتصاد وتطوير القطاعات الحيوية. ومع الفرص الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي، تواجه المؤسسات أيضاً تحديات بارزة مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين وضعف التكامل مع الأنظمة التقليدية. لذلك، أصبح من الأهمية بمكان أن نفهم الأسس النظرية للتحول الرقمي وتجارب التطبيق السابقة، بهدف تسليط الضوء على أثره في تحسين الأداء المؤسسي وكيفية تجاوزه معوقاته.

2.2. الإطار النظري

يتناول الإطار النظري مجموعة من النظريات والنماذج التي تفسر وتحلل كيفية تبني التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي. فيما يلي أبرز النظريات ذات الصلة:

نظرية التغيير التنظيمي

تختص نظرية التغيير التنظيمي بكيفية إدارة عمليات التغيير داخل المؤسسات. يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه عملية تغيير تنظيمية شاملة تتطلب منهجية مدروسة لإحداث التغيير بسلاسة. تشير نماذج إدارة التغيير (مثل نموذج Kurt Lewin أو نموذج Kotter) إلى ضرورة اتباع خطوات منهجية لضمان نجاح التغيير، بدءاً من تهيئة المنظمة للتغيير (مرحلة "إذابة الجليد") مروراً بتنفيذ التغييرات ("التغيير") وانتهاءً بترسيخها في الثقافة التنظيمية ("إعادة التجميد"). هذه النماذج تؤكد أهمية التعامل مع العوامل البشرية أثناء التحول؛ إذ أن مشاركة العاملين ودعمهم خلال رحلة التغيير أمر حاسم لضمان نجاحه. في سياق التحول الرقمي، تظهر الحاجة الملحة لإدارة التغيير بفعالية نظراً لأن نحو 70% من مبادرات التحول الرقمي قد تفشل في تحقيق أهدافها إذا لم يتم التعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير وضعف التواصل والرؤية الاستراتيجية. لذا، تسلط نظرية التغيير التنظيمي الضوء على أهمية التخطيط للتغيير والتواصل الفعال وتدريب الموظفين وخلق ثقافة داعمة للابتكار الرقمي، حتى يمكن للمؤسسة تبني التقنيات الجديدة دون إرباك أو تعطيل لأدائها.

نموذج الابتكار المفتوح

نموذج الابتكار المفتوح (Open Innovation) الذي قدمه Henry Chesbrough يطرح منهجية مختلفة للابتكار تعتمد على انفتاح المؤسسة على مصادر خارجية للأفكار والتكنولوجيا. وفقاً لهذا النموذج، ينبغي للمؤسسات استخدام الأفكار من داخلها وخارجها على حد سواء، وكذلك استغلال القنوات الداخلية والخارجية في الوصول إلى الأسواق، بهدف تسريع تطوير التقنيات والمنتجات الجديدة. يُعد هذا تحولاً عن نمط الابتكار التقليدي (المغلق) الذي كان يعتمد فقط على الموارد والأفكار الداخلية. في سياق التحول الرقمي، يكتسب الابتكار المفتوح أهمية خاصة؛ فالتقنيات الرقمية تتطور بوتيرة سريعة ومتنوعة، ولا تستطيع أي مؤسسة احتكار كل المعرفة أو الابتكارات المتعلقة بها. لذا، تتبنى العديد من المؤسسات نهج الابتكار المفتوح عبر الشراكة مع شركات التكنولوجيا الناشئة أو مراكز الأبحاث، وتبادل المعرفة مع الموردين والعملاء، بل وأيضاً عبر تبني منصات مفتوحة المصدر. هذا النهج يتيح للمؤسسات الوصول إلى أحدث التقنيات والأفكار من

خارج حدودها التنظيمية ودمجها مع خبراتها الداخلية، مما يعزز قدرتها على الابتكار الرقمي. ونتيجة لذلك، يمكن للمؤسسة تحقيق قفزات نوعية في مشاريع التحول الرقمي بسرعة أكبر وبتكلفة أقل، مع تقليل المخاطر عبر الاستفادة من خبرات الآخرين. باختصار، يبين نموذج الابتكار المفتوح أن التعاون الخارجي والداخلي معاً يمكن أن يساهم في نجاح التحول الرقمي من خلال توليد حلول إبداعية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق الرقمي.

نظرية الموارد الديناميكية (القدرات الديناميكية)

تعد نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) امتداداً لمنظور الموارد والاستراتيجيات في المؤسسات. قدم كل من Teece و Pisano و Shuen هذا المفهوم لتعريف قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية عبر إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها بصورة مستمرة. بحسب تعريف Teece، تتمثل القدرة الديناميكية للمؤسسة في «قدرتها على دمج وبناء وإعادة هيكلة كفاءاتها الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير». في سياق التحول الرقمي، تبرز هذه النظرية كإطار تفسيري مهم: فنجاح المؤسسة في تبني التقنيات الرقمية يعتمد على امتلاكها لقدرات ديناميكية تمكّنها من استشعار الفرص التكنولوجية الجديدة (مثل التقنيات الناشئة والبيانات الضخمة)، ثم اقتناص تلك الفرص عبر تخصيص الموارد وتطوير المهارات المناسبة، وأخيراً إعادة تشكيل عملياتها وهياكلها لاستغلال التكنولوجيا بكفاءة. على سبيل المثال، المؤسسة التي تمتلك مرونة تنظيمية وقدرة على التعلم المستمر ستكون أكثر جاهزية لتبني نظام رقمي جديد أو نموذج عمل رقمي مقارنة بمؤسسة جامدة. وتشير البحوث إلى أن بناء القدرات الديناميكية (مثل المرونة والتعلم التنظيمي والابتكار المستمر) هو عامل حاسم لتعظيم أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. فهذه القدرات تُمكن المنظمة من تعديل استراتيجياتها وعملياتها بسرعة استجابةً للتغيرات التقنية والسوقية، مما يساعدها على تحقيق استفادة مستدامة من التقنيات الرقمية بدلاً من مجرد تطبيق مؤقت لها. وبذلك، تربط نظرية الموارد الديناميكية بين التحول الرقمي وميزة تنافسية مستدامة من خلال التأكيد على أهمية تطوير قدرات تنظيمية متجددة تواكب عصر التكنولوجيا المتسارعة.

نظريات أخرى ذات صلة

إلى جانب ما سبق، هناك نظريات ونماذج إضافية تسهم في فهم التحول الرقمي وتبنيه:

- نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory): تشرح هذه النظرية التي وضعها Everett Rogers كيفية انتشار التقنيات والأفكار الجديدة عبر فئات المجتمع أو المنظمة. فهي تصنف الأفراد إلى فئات (مبتكرون، متبنون أوائل، أغلبية مبكرة، أغلبية متأخرة، متخلفون) حسب سرعة تبنيهم للتقنية الجديدة. في سياق المؤسسات، تساعد هذه النظرية في فهم ديناميكيات اعتماد الموظفين أو العملاء للتقنيات الرقمية الجديدة ومدى سرعة انتشارها داخل المنظمة. تطبيقاً على التحول الرقمي، قد تبدأ بعض المؤسسات بتبني تقنية ما بشكل محدود (عبر رواد التحول الرقمي الداخليين) ثم تتوسع بالتدريج إلى باقي الموظفين. إن استيعاب مراحل الانتشار يساعد الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة لكل فئة – فمثلاً يمكن تحفيز الأغلبية المتأخرة عبر عرض نجاحات التطبيق المبكر للتكنولوجيا. وبذلك، توفر نظرية انتشار الابتكار منظوراً لفهم تحديات وحلول نشر التقنيات الرقمية على نطاق واسع داخل المؤسسة.
- نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM): يركز هذا النموذج (ديفيز 1989) على العوامل المؤثرة في تقبل الأفراد للتقنية واستخدامها. يفترض النموذج أن عاملين رئيسيين يحددان نية وسلوك المستخدم في تبني أي نظام معلومات جديد: الإدراك بفائدة التقنية (Perceived Usefulness) والإدراك بسهولة استخدامها (Perceived Ease of Use). أي أن الموظف أو العميل سيقبل على استخدام التقنية الرقمية إذا كان يعتقد أنها ستعزز أدائه أو تسهل عمله، وإذا كانت واجهة التقنية سهلة ولا تتطلب جهداً

كبيراً للتعليم. يرتبط هذا النموذج بالتحول الرقمي من ناحية فهم كيفية تشجيع المستخدمين النهائيين (سواء داخل المؤسسة من موظفين أو خارجها من عملاء) على تقبل الأنظمة الرقمية الجديدة. فعلى سبيل المثال، عند إدخال نظام إدارة موارد مؤسسية جديد أو منصة تعليم إلكتروني، يمكن للإدارة زيادة معدل التبني عبر توعية المستخدمين بفوائد النظام في تحسين إنتاجيتهم، وضمان توفير تدريب يجعل استخدامه سلساً. وبذلك، يذكرنا نموذج قبول التكنولوجيا بأن النجاح التقني لا يتحقق بدون تقبل العنصر البشري له، مما يستلزم معالجة العوامل النفسية والسلوكية عند تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.

هذه النظريات مجتمعة توفر إطاراً نظرياً متكاملاً لفهم التحول الرقمي. فهي تبين أن نجاح التحول يعتمد على مزيج من إدارة التغيير التنظيمي الفعالة، والاستفادة من الابتكار المفتوح، وتطوير قدرات ديناميكية للتكيف المستمر، إلى جانب فهم سلوك المتبنين للتكنولوجيا. عبر هذا الإطار النظري الشامل يمكن تحليل الدراسات والتجارب السابقة لفهم أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بصورة أعم

2.3 الدراسات السابقة

في ضوء الإطار النظري أعلاه، تستعرض هذه القسم أبرز الدراسات الحديثة التي بحثت أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات بالمملكة العربية السعودية. يشمل ذلك قطاعات: الصحة، التعليم، المصارف، والاتصالات. سيتم التركيز على نتائج تلك الدراسات وما قدمته من رؤى، بما في ذلك البيانات التحليلية المستمدة من العاملين في هذه القطاعات حول تأثير التحول الرقمي على أدائهم وعلى أداء مؤسساتهم.

قطاع الصحة

شهد قطاع الرعاية الصحية في السعودية دفعا قويا نحو الرقمنة تماشياً مع برامج التحول الوطني ورؤية 2030. تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي في الصحة يمكن أن يحسن جودة الخدمة الصحية وكفاءتها بشكل جذري. على سبيل المثال، تبنت العديد من المستشفيات السعودية أنظمة السجلات الصحية الإلكترونية وتقنيات التطبيب عن بعد وتحليلات البيانات لتحسين رعاية المرضى. في دراسة تحليلية حديثة أجريت في 20 منشأة صحية سعودية، تم تقييم تأثير التقنيات الرقمية على جودة الخدمة الصحية واستدامتها. خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن المستشفيات التي حققت مستوى أعلى من التحول الرقمي شهدت تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الأداء: ارتفع متوسط رضا المرضى إلى 10/8.1، وزادت فعالية العلاج إلى حوالي 90%، كما تحسنت كفاءة تخصيص الموارد إلى 81%. والأهم أن معدلات إعادة إدخال المرضى للمستشفى انخفضت إلى 4% فقط في المرافق الأكثر رقمنة - مما يدل على جودة أعلى للرعاية والمتابعة. هذه المؤشرات تؤكد أن التحول الرقمي يسهم بشكل ملموس في رفع كفاءة الخدمات الصحية وفعاليتها. ولم تخل الدراسات من الإشارة إلى التحديات، حيث أبرزت نفس الدراسة وجود معوقات تشمل ارتفاع تكاليف التنفيذ ومتطلبات الاستثمار في البنية التحتية التقنية، ومقاومة بعض الموظفين للتغييرات، بالإضافة إلى قصور في برامج التدريب على التقنيات الجديدة. هذا يتفق مع ما أشار إليه تقرير McKinsey بأن نجاح التحول الصحي الرقمي يتطلب معالجة مثل هذه العقبات التنظيمية والبشرية. من جانب آخر، أولت المملكة اهتماماً كبيراً لتعزيز جاهزية القطاع الصحي رقمياً؛ فقد قامت وزارة الصحة بدعم مبادرات الصحة الإلكترونية (E-Health) وتحسين التكامل بين المستشفيات عبر منصات رقمية موحدة. وبفضل هذه الجهود، حقق القطاع الصحي السعودي تقدماً ملحوظاً في مؤشر التنمية الصحية الرقمية عالمياً. إجمالاً، توضح الدراسات في قطاع الصحة أن للتحول الرقمي دوراً محورياً في تعزيز جودة الرعاية وكفاءة الأداء، شريطة توفر البنية الملائمة وإدارة التغيير بحكمة لتجاوز تحديات التطبيق.

قطاع التعليم

يعتبر التحول الرقمي في التعليم من الركائز الأساسية لتطوير رأس المال البشري في المملكة، خاصة مع التوسع في التعليم الإلكتروني والمنصات الرقمية. أظهرت الدراسات الحديثة أن تطبيق التقنيات الرقمية في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التعليمية والإدارية، فضلاً عن تطوير مهارات الطلاب والمعلمين الرقمية. إحدى الدراسات التحليلية التي أجريت على هيئة تقويم التعليم والتدريب (وهي جهة حكومية في السعودية) قدمت نظرة معمقة حول تأثير التحول الرقمي على أداء العاملين في هذه المؤسسة التعليمية. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي وتحليل استبيانات من عينة قوامها 100 موظف، ووجدت تأثيراً إيجابياً لبعض أبعاد التحول الرقمي على أداء الموظفين. فعلى الرغم من رصد قصور في بعض جوانب عملية التحول الرقمي وضعف في البنية المؤسسية التقنية اللازمة لدى الهيئة، إلا أن هناك رغبة قوية لدى الكوادر العاملة في تبني التحول الرقمي لتيسير الأعمال وتسريع إنجاز المهام. هذه النتائج توحي بأن العاملين يُدركون فوائد الرقمنة في تسهيل مهامهم، لكن نجاح التحول يتطلب معالجة جوانب النقص في البنية التحتية والتخطيط الاستراتيجي. وعلى مستوى التعليم العالي، دفعت جائحة كوفيد-19 الجامعات إلى تبني التعليم عن بُعد وأدوات التعلم الإلكتروني بوتيرة متسارعة، مما وفر بيانات ثرية حول أثر التحول الرقمي على استمرارية العملية التعليمية. أشار تقرير للبنك الدولي عام 2021 إلى أن الجامعات السعودية تمكنت خلال الجائحة من الابتكار في أساليب التعليم باستخدام المنصات الرقمية، مما حافظ على استمرارية التعليم وفتح آفاقاً لتطوير نماذج تعليمية هجينة. ومع ذلك، بيّنت بعض الدراسات أن التبني الفعال للتحول الرقمي في التعليم يتطلب تطوير المهارات الرقمية للمعلمين وضمان توافر بنية تحتية تقنية موثوقة. من الأمثلة التطبيقية الناجحة، منصة "مدرستي" للتعليم الإلكتروني التي طبقتها وزارة التعليم، حيث وفرت محتوى تعليمياً تفاعلياً لأكثر من 6 ملايين طالب ومعلم أثناء الجائحة، وأسهمت في استمرار العملية التعليمية بكفاءة. بشكل عام، تؤكد الدراسات في قطاع التعليم السعودي أن التحول الرقمي يحسّن الأداء المؤسسي عبر رفع جودة العمليات التعليمية والإدارية، لكنه يتطلب استراتيجية واضحة للتدريب والتجهيز التقني لتحقيق كامل إمكاناته.

قطاع المصارف

شهد القطاع المصرفي السعودي تحولاً رقمياً ملموساً في السنوات الأخيرة، مع توسع نطاق الخدمات المصرفية الإلكترونية والتعاملات غير النقدية والتكامل مع تقنيات التكنولوجيا المالية (FinTech). تلعب البنوك السعودية دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد الوطني، وقد دفعها التنافس المحلي والعالمي إلى تبني أحدث التقنيات لتحسين تجربة العملاء ورفع الكفاءة التشغيلية. تُظهر التقارير أن الابتكار الرقمي أصبح محركاً رئيسياً لنمو المصارف السعودية؛ فعلى سبيل المثال، ارتفعت نسبة المعاملات المصرفية الرقمية بحوالي 75% خلال السنوات الثلاث الماضية بفضل الاستثمار في تطبيقات الجوال والخدمات عبر الإنترنت. ووفق تقرير حديث لشركة استشارات مالية، حافظت البنوك السعودية على أداء مالي قوي ومرونة عالية رغم التحديات الاقتصادية، ويُعزى ذلك جزئياً إلى تبني التحول الرقمي الذي عزز كفاءة العمليات ووسع قاعدة العملاء. كما أن برامج فنتك المدعومة من البنك المركزي السعودي (ساما) سهلت دخول تقنيات المدفوعات الرقمية والمحافظ الإلكترونية، مما أدى إلى تحسين كفاءة الدفع وتقليل التكاليف. على صعيد الدراسات الأكاديمية، بحثت دراسة حديثة في تأثير جودة خدمات التقنيات المالية على رضا العملاء والأداء المستدام للبنوك السعودية، مع النظر إلى الدور الوسيط للتحول الرقمي. وجدت هذه الدراسة أن رضا العملاء عن خدمات الفنتك يساهم إيجابياً في نية إعادة استخدام تلك الخدمات، مما ينعكس على الأداء المستدام للبنوك. إلا أنها أشارت أيضاً إلى أن الأثر المباشر للتحول الرقمي على الأداء لم يكن معنوياً مالم يكن مصحوباً برفع وعي العملاء الرقمي. هذا يدل على أن مجرد تبني التقنيات ليس كافياً، بل يجب على المصارف تثقيف العملاء وضمان استفادتهم الكاملة من الخدمات الرقمية لتحقيق أثر ملموس على الأداء. من جهة أخرى، هناك دراسات مقارنة وجدت أن التحول الرقمي في المصارف السعودية يواكب نظيره في الدول المتقدمة إلى حد كبير من حيث تنوع الخدمات (كالبنوك المفتوحة Open Banking والمدفوعات الفورية)، وإن كانت الأطر التنظيمية لا

تزال بحاجة إلى تحديث مستمر لمجاراة سرعة الابتكار . خلاصة القول، يظهر قطاع المصارف السعودي كقصة نجاح في توظيف التحول الرقمي لتحسين الأداء المؤسسي؛ فقد أدى الاستثمار في القنوات المصرفية الرقمية إلى تعزيز ولاء العملاء وتخفيض التكاليف التشغيلية ورفع الإيرادات. ومع استمرار المنافسة من البنوك الرقمية وشركات التكنولوجيا المالية، ستظل مرونة البنوك وقدرتها على التكيف السريع مع التقنيات الجديدة عاملاً حاسماً للحفاظ على نموها واستدامة أدائها.

قطاع الاتصالات

قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات هو العمود الفقري للتحول الرقمي في جميع القطاعات الأخرى، وهو أيضاً من أكثر القطاعات استفادة من الرقمنة. تحتل المملكة العربية السعودية مرتبة متقدمة عالمياً في جاهزية البنية التحتية الرقمية؛ إذ وصل معدل انتشار الإنترنت إلى 99%، وقفزت سرعات الإنترنت المتنقل إلى مستويات تتجاوز المتوسط العالمي بمرتين تقريباً . هذا التطور يعكس استثمارات ضخمة تجاوزت 24 مليار دولار في البنية الرقمية خلال السنوات الأخيرة ، ويدل على التزام الدولة بتعزيز قدرات قطاع الاتصالات لتمكين التحول الرقمي في الاقتصاد ككل. من زاوية الأداء المؤسسي لشركات الاتصالات نفسها (مثل STC وموبايلي وزين)، فقد تبنّت هذه الشركات استراتيجيات تحول رقمي داخلي لرفع كفاءة شبكاتها وخدماتها. على سبيل المثال، مع نشر شبكات الجيل الخامس (5G) على نطاق واسع، أصبحت المملكة من أوائل الدول في تبني هذه التقنية التي توفر سرعات عالية وزمن استجابة منخفض جداً. ولم تكتفِ الشركات بتحديث البنية التحتية، بل اتجهت نحو دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الشبكة. ذكرت تقارير حديثة أن شركات الاتصالات السعودية استخدمت أنظمة ذكية لمراقبة الشبكات والتنبؤ بالأعطال قبل حدوثها، مما أدى إلى تحسين الأداء التشغيلي وتقليل فترات التوقف . فعلى سبيل المثال، قامت شركة STC بتطبيق منصة AVA من شركة نوكيا، وهي منصة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليلات، وذلك بهدف أتمتة عمليات الشبكة وتحسين موثوقيتها . نتيجة لذلك، تمكنت STC من معالجة المشاكل الفنية بشكل استباقي قبل تأثيرها على العملاء، مما رفع جودة الخدمة المقدمة وعزز رضا المشتركين. كذلك وظّفت شركات الاتصالات حلولاً رقمية متقدمة في خدمة العملاء (مثل المساعدات الافتراضية والردشة الذكية) لتحسين سرعة الاستجابة وفعاليتها. وتبرز أهمية التحول الرقمي في الاتصالات ليس فقط في تحسين أداء شركات الاتصالات ذاتها، بل أيضاً في دورها التمكيني لبقية الصناعات؛ إذ أن وجود شبكة اتصالات قوية وذكية يتيح للصحة والتعليم والصناعة توظيف التقنيات المتقدمة (كالمدن الذكية، والمركبات ذاتية القيادة، وإنترنت الأشياء) بكفاءة . ولعل تصنيف السعودية الثاني عالمياً في مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية لعام 2022 يعكس تضافر جهود قطاع الاتصالات مع القطاع الحكومي لتحقيق قفزات في الخدمات الرقمية. في المجمل، تؤكد الدراسات والوقائع الميدانية في قطاع الاتصالات السعودي أن الاستثمار في التحول الرقمي – سواء عبر توسعة الشبكات (كالألياف الضوئية والـ 5G) أو أتمتة العمليات باستخدام الذكاء الاصطناعي – قد أثمر عن تحسين كبير في الأداء المؤسسي لهذه الشركات (من حيث موثوقية الشبكة وجودة الخدمة والكفاءة التشغيلية)، وجعلها في موقع الريادة لدعم التحول الرقمي على مستوى الوطن ككل

4.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

بناءً على استعراض الدراسات في القطاعات المختلفة، يمكن استخلاص عدد من الدروس المستفادة والتعرف على التحديات المشتركة والحلول المقترحة التي وردت في الأدبيات:

- تحسينات ملموسة في الأداء: أجمعت الدراسات على أن التحول الرقمي، عند تنفيذه بفاعلية، يؤدي إلى تحسن واضح في مؤشرات الأداء المؤسسي. شمل ذلك رفع الكفاءة التشغيلية (مثل تسريع إنجاز العمليات وتقليل الأخطاء)، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، وتعزيز تجربة العملاء ورضاهم. في القطاع الصحي مثلاً، اقترن مستوى الرقمنة العالي بارتفاع رضا المرضى وانخفاض إعادة دخولهم للمستشفى؛ وفي المصارف أدى توسع الخدمات الرقمية إلى زيادة رضا العملاء واستقطاب شريحة أكبر منهم. هذه النتائج تدعم الفرضية الأساسية بأن الاستثمار في التقنيات الرقمية يعود بالنفع على أداء المؤسسة وتنافسيتها.
- اتخاذ القرار المبني على البيانات: من الدروس المهمة أيضاً أن التحول الرقمي يتيح للمؤسسات الوصول إلى البيانات الضخمة وتحليلها أنياً لدعم عملية اتخاذ القرار. بيّنت إحدى الدراسات أن توفر لوحات معلومات رقمية لدى المدراء عزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وسرعة استجابة لتغيرات السوق. فمثلاً، تحليل بيانات العملاء مكّن فرق التسويق من تخصيص الحملات التسويقية وتوجيهها للجمهور المناسب بناءً على تفضيلاتهم (وهو ما أشار إليه سؤال بحثي في الدراسة الحالية). وهكذا، يمكن القول إن من أبرز منافع التحول الرقمي تعميم ثقافة القرار المبني على الأدلة بدلاً من الحدس، مما يحسّن النتائج التشغيلية والمالية.
- تعزيز الابتكار واستحداث نماذج أعمال جديدة: أوضحت البحوث أن التحول الرقمي لا يقتصر أثره على تحسين الوضع القائم، بل يتعداه إلى فتح مجالات جديدة للابتكار. فبفضل التقنيات الرقمية، تمكنت مؤسسات من تطوير منتجات وخدمات رقمية *completamente* جديدة أو نماذج أعمال مبتكرة (كالمنصات الإلكترونية أو الخدمات القائمة على الاشتراك) والتي لم تكن ممكنة سابقاً. على سبيل المثال، أدى انتشار تقنيات الهاتف الذكي والإنترنت عالي السرعة إلى ظهور خدمات توصيل رقمية ومنصات تجارة إلكترونية ناجحة في المملكة، مما أوجد مصادر دخل جديدة لشركات الاتصالات والمصارف عبر الشراكات مع هذه المنصات. درس باحثون كيفية أن الابتكار الداخلي في الشركات تعزز بفضل التحول الرقمي من خلال توفير أدوات تسهل التجربة والخطأ السريع (كمنصات الحوسبة السحابية). كذلك بيّنت إحدى الدراسات في قطاع التعليم أن دمج التقنيات الرقمية حرّك روح الابتكار لدى المعلمين لإيجاد أساليب تدريس تفاعلية وإبداعية. إذن، من الدروس المهمة أن التحول الرقمي يمكن أن يكون بوابة لتجديد الإبداع المؤسسي ودفع الموظفين للتفكير بطرق غير تقليدية لحل المشاكل وتطوير العمل.
- التحديات المشتركة: على الرغم من الفوائد المذكورة، أظهرت الدراسات وجود تحديات متكررة عبر مختلف القطاعات. من أبرز هذه التحديات: مقاومة التغيير التنظيمي من قبل بعض الموظفين أو الإدارات التي قد تتخوف من التقنيات الجديدة أو ترى أنها تهدد أدوارها التقليدية؛ نقص المهارات الرقمية لدى القوى العاملة مما يعيق الاستفادة المثلى من الأنظمة التقنية؛ ارتفاع تكاليف تبني التقنيات وصيانتها خاصة عند الحاجة لتحديث بنية تحتية تقنية ضخمة أو شراء برمجيات وأنظمة بمبالغ كبيرة؛ وكذلك تحديات تكامل الأنظمة حيث تواجه المؤسسات صعوبة في ربط الأنظمة الرقمية الجديدة بالأنظمة القديمة (Legacy Systems) وضمان انتقال سلس للبيانات والعمليات بينها. كما أشارت بعض الدراسات إلى عوائق تنظيمية وثقافية مثل غياب العقلية الرقمية لدى القيادة العليا في بعض الجهات، أو عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية للتحول مما يربك جهود التنفيذ. الجدير بالذكر أن هذه التحديات ليست فريدة لقطاع دون آخر، بل برزت بشكل متفاوت في الصحة والتعليم والمال والأعمال وغيرها. وهذا يؤكد أن التحول الرقمي ليس مجرد مشروع تقني، بل هو تغيير شامل قد يواجه عقبات بشرية ومؤسسية يجب معالجتها بوعي.
- الحلول والممارسات المقترحة: اقترحت الدراسات والممارسات الدولية عدة استراتيجيات ناجحة للتغلب على التحديات أعلاه وتعظيم فوائد التحول الرقمي. في مقدمة هذه الاستراتيجيات تأتي أهمية الدور القيادي؛ حيث تبين أن وجود قيادة عليا تؤمن بالتحول الرقمي وتتواصل

برؤى واضحة مع الموظفين يسهم في تذليل المقاومة وبث روح الحماس للتغيير. أيضًا بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار من خلال تشجيع التجريب وتقبل الفشل البناء يعتبر عاملاً جوهرياً. أوصت إحدى الدراسات في التعليم بضرورة إعطاء الموظفين الموهوبين رقمياً قدرًا أكبر من التمكين والصلاحيات لقيادة مبادرات التحول، بالإضافة إلى خلق ثقافة تشجع التفكير الإبداعي والمرونة حتى يشعر العاملون بالأمان عند تجربة أساليب عمل جديدة. كما شددت الكثير من الأدبيات على توفير برامج تدريب وتنمية مهارات شاملة للموظفين خلال رحلة التحول الرقمي. فرفع الكفاءة الرقمية للعاملين عبر دورات تدريبية وورش عمل مستمرة يساعد على سد فجوة المهارات ويزيد من ثقة الموظفين بالتكنولوجيا الجديدة. إلى جانب ذلك، من الحلول المطروحة تبني منهجيات التدرج في التحول (أي تنفيذ مشروعات رقمية صغيرة ناجحة Quick Wins ثم البناء عليها) لتقليل الاضطراب وبناء زخم إيجابي. أيضًا تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية كان دائمًا عاملاً حاسماً - فنجاح التحول الرقمي يتطلب استثماراً ذكياً وليس بالضرورة ضخماً، مع التركيز على العائد طويل الأجل من تحسين الأداء. وأخيراً، اقترحت بعض الدراسات تعزيز التعاون بين الأقسام الداخلية في المؤسسة، بل ومع مؤسسات أخرى (تطبيقاً لمبدأ الابتكار المفتوح)، لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات خلال رحلة التحول الرقمي. مجمل هذه التوصيات تشكل خارطة طريق للمؤسسات الساعية للتحول: قيادة ملتزمة، ثقافة مشجعة، تمكين للكوادر، بناء المهارات، استثمار مدروس، وتدرج منهجي - وهي عوامل النجاح المشترك التي برزت عبر الدراسات السابقة.

باختصار، تظهر مراجعة البحوث السابقة أن فوائد التحول الرقمي مؤكدة من حيث تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، لكنها مشروطة بإدارة فعالة للتغيير ومعالجة واعية للتحديات المصاحبة. هذه الدروس المستفادة توفر أساساً معرفياً قيماً للدراسة الحالية للبناء عليه.

2.5 ما يميز هذه الدراسة عن غيرها

بالنظر إلى الأدبيات المتوفرة، برزت بعض الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، مما يمنحها تميزاً عن الدراسات السابقة:

1. **رؤية تكاملية متعددة القطاعات:** على الرغم من توفر دراسات قطاعية عديدة (في الصحة أو التعليم أو غيرها) تناولت التحول الرقمي، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تقدم نظرة شمولية عبر قطاعات مختلفة ضمن سياق واحد. تتميز هذه الدراسة بأنها تربط الخيوط بين أربعة قطاعات حيوية في المملكة (الصحة والتعليم والمصارف والاتصالات) ضمن إطار واحد متكامل. هذا سيوفر فهماً أوسع لطبيعة وتأثير التحول الرقمي عبر بيانات متنوعة، ويمكن من تحديد القواسم المشتركة والفروق بين القطاعات في رحلة التحول الرقمي. إن تقديم مثل هذه الصورة الشمولية من شأنه سد فجوة موجودة في الأدبيات التي غالباً ما تدرس كل قطاع بمعزل عن غيره.

2. **التركيز على السياق السعودي برؤية 2030:** كثير من الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي أجريت في سياقات دولية مختلفة أو ركزت على بلدان غربية وصناعية. تتميز هذه الدراسة بتركيزها العميق على المملكة العربية السعودية في ظل الزخم الذي أوجدته رؤية 2030 والتحديات التنظيمية والاقتصادية المرتبطة بها. وبحسب ما أشار إليه باحثون، هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تتناول تأثير التحول الرقمي في البيئات المحلية specific context نظراً لاختلاف الظروف الثقافية والتنظيمية. هذه الدراسة تسد هذا الاحتياج من خلال استقصاء واقع التحول الرقمي داخل المملكة، أخذاً بالاعتبار السياسات الحكومية الداعمة (مثل برامج التحول الوطني)، والبنية التحتية الرقمية المتقدمة في البلاد، وكذلك التحديات الخاصة بسوق العمل والثقافة المحلية. إن التركيز المحلي يمنح الدراسة قيمة تطبيقية مباشرة لصناع القرار في السعودية، ويمكن من تطوير توصيات ملائمة للواقع السعودي بدلاً من تبني استنتاجات عامة قد لا تنطبق بالكامل.

3. **المنهجية التحليلية المدمجة:** بخلاف العديد من الدراسات السابقة التي اعتمدت إما النهج الكمي (استبيانات ومؤشرات أداء) أو النهج الكيفي (مقابلات ودراسات حالة) بشكل منفصل، تتميز هذه الدراسة بتوظيف منهجية مزدوجة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. فمن جهة، سيتم تحليل بيانات استطلاعية كمية من العاملين في القطاعات المستهدفة حول تبني التقنيات الرقمية وأثرها على أداء مؤسساتهم -

مما يوفر قياسات رقمية موضوعية . ومن جهة أخرى، ستُجرى مقابلات معمقة مع خبراء وممارسين في التحول الرقمي ضمن كل قطاع لاستنباط رؤى نوعية حول التجارب والتحديات غير الملموسة بالأرقام. هذا الدمج بين المنهجين يمنح الدراسة قدرة تفسيرية أعمق ويجعل نتائجها أكثر موثوقية وشمولية، إذ يمكن triangulation النتائج والتأكد من اتساق الاستنتاجات عبر المصادر المختلفة. كما أن الاستفادة من بيانات الأشخاص العاملين في الميدان (الممارسين) تضيف بعداً عملياً مهماً لفهم كيفية ترجمة سياسات التحول الرقمي إلى واقع فعلي يومي داخل المؤسسات.

4. معالجة جوانب لم تُبحث بعمق سابقاً: تتناول هذه الدراسة أيضاً جوانب نوعية قلّما حظيت بتركيز كافٍ في الدراسات السابقة. فمثلاً، ستبحث الدور الذي يلعبه تحول الثقافة التنظيمية بالتوازي مع التحول التقني، وكيفية تأثير ذلك على الإبداع الداخلي ورضا الموظفين - وهي زوايا لم تغطها كثير من البحوث التي انصبّت غالباً على مؤشرات الأداء الكمية التقليدية. كذلك ستحاول الدراسة استكشاف الترابط بين التحول الرقمي ومستوى النضج التنظيمي (Digital Maturity) للمؤسسات المدروسة، مما قد ينتج إطار عمل لتقييم وضع المؤسسات السعودية مقارنة بمعايير عالمية. هذه الإضافات النوعية توفر منظوراً أكثر عمقاً وشمولاً، وتساهم في سد فجوات معرفية حول تأثيرات التحول الرقمي بعيدة المدى على هيكليّة وثقافة المؤسسة وليس فقط نتائجها الفورية.

بفضل النقاط المذكورة أعلاه، من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية مميزة تُثري الأدبيات الحالية. فهي لا تكتفي بتأكيد ما هو معروف، بل تتطلع إلى بناء جسور بين معارف متفرقة وإلى طرح رؤى جديدة مستمدة من الواقع السعودي يمكن أن يستفيد منها الباحثون وصناع القرار على حد سواء. إن التركيز على دمج الدروس المستفادة من مجالات متعددة وتطبيقها بصورة منهجية على حالة المملكة سيجعل نتائج الدراسة أكثر موثوقية وملاءمة، ويعطيها قيمة مضافة تتفوق بها على كثير من الدراسات السابقة المحدودة النطاق أو العامة التوجه.

2.6. خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بدور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي مع التركيز على المملكة العربية السعودية. في المقدمة، تم التعريف بالتحول الرقمي وأبعاده المختلفة، والتأكيد على أهميته الاستراتيجية كعامل ممكن للتغيير والابتكار في المؤسسات المعاصرة . ثم تناول الإطار النظري عدة نظريات أساسية تفسر ديناميكيات التحول الرقمي، بدءاً من نظرية التغيير التنظيمي التي تشدد على إدارة التغيير الفعالة في مواجهة مقاومة التحول ، مروراً بنموذج الابتكار المفتوح الذي يشجع على التكامل بين الموارد الداخلية والخارجية لتعزيز الابتكار التقني ، ونظرية القدرات الديناميكية التي تربط المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف السريع بنجاح التحول الرقمي ، ووصولاً إلى نظريات الانتشار وقبول التقنية التي تتكّرنها بدور العوامل البشرية في تبني التكنولوجيا . بعد ذلك، استعرض القسم الخاص بالدراسات السابقة أمثلة من الأبحاث الحديثة في القطاعات الصحية والتعليمية والمصرفية والاتصالات في السعودية، مبرراً أن للتحول الرقمي تأثيرات إيجابية موحدة تمثلت في رفع الكفاءة وتحسين الجودة وتعزيز الابتكار عبر هذه القطاعات . كما لوحظ تكرار تحديات مشابهة تتعلق بالموارد البشرية والتكلفة والبنية التحتية، والتي يمكن تجاوزها من خلال استراتيجيات مدروسة في إدارة التغيير والتدريب والاستثمار . ثم بيّن القسم أوجه الاستفادة العامة من الدراسات السابقة، حيث لخصّ الدروس المستفادة (مثل أهمية البيانات في القرار وأهمية الثقافة المبتكرة) وسلط الضوء على الحلول المشتركة المقترحة (كتمكين الموظفين وبناء المهارات الرقمية) للتغلب على معوقات التحول. أخيراً، تم توضيح ما تتميز به هذه الدراسة الحالية عن الجهود البحثية السابقة، من حيث تبنيها منظوراً تكاملياً عبر قطاعات عدة وتركيزها على الواقع السعودي واستعمال منهجية مزدوجة لجمع البيانات، مما يؤهلها لسد فجوات معرفية قائمة وتقديم رؤية أكثر شمولاً حول التحول الرقمي.

وباختتام هذا الفصل، يتأكد لنا أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة في عصر الاقتصاد المعرفي. إلا أن نجاحه يتطلب فهماً عميقاً للعوامل التنظيمية والبشرية والتقنية المتداخلة، وهو ما سعت الأدبيات إلى توضيحه. في الفصول اللاحقة من هذه الدراسة سيتم البناء على هذه الأسس النظرية والنتائج السابقة، عبر الخوض في منهجية البحث الميداني وطرح النتائج والتحليلات المتعلقة بالقطاعات السعودية المستهدفة، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تسهم في قيادة دفة التحول الرقمي بفعالية ورفع الأداء المؤسسي في المملكة.

الفصل الثالث:

منهجية البحث

3.1 المقدمة

في هذا الفصل يتم استعراض منهجية البحث المستخدمة لدراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في السعودية. تعتمد موثوقية نتائج أي دراسة علمية على دقة المنهجية المتبعة وصحة إجراءاتها، لذا فإن الالتزام بمنهجية علمية دقيقة أمر بالغ الأهمية لضمان صدق النتائج وثباتها. سيتم في هذا الفصل توضيح تصميم البحث وإجراءاته، بما في ذلك منهج البحث المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات المستخدمة وخطوات إعدادها، بالإضافة إلى أساليب التحقق من صدق الأداة وثباتها ومعايير تصحيحها، وأخيرًا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات. يهدف ذلك إلى توفير فهم واضح لكيفية إجراء الدراسة وضمان إمكانية الاعتماد على النتائج والاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها.

3.2 منهج البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام لإجراء البحث. يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها بدقة من خلال جمع المعلومات وتحليلها لاستخلاص المؤشرات والعلاقات ذات الصلة. وبعبارة أخرى، يصف المنهج الوصفي التحليلي خصائص الظاهرة المدروسة (في حالتنا التحول الرقمي والأداء المؤسسي) بطريقة كمية وكيفية، ثم يحلل هذه البيانات للكشف عن العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة والأسباب المحتملة لها. تم اختيار هذا المنهج لأنه الأنسب لفهم واقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية ومدى انعكاسه على الأداء المؤسسي من خلال وصف الوضع الحالي وتحليل البيانات التي يتم جمعها من الميدان. يساعد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على صورة شاملة عن مستوى تبني التقنيات الرقمية في المؤسسات وكيف يرتبط ذلك بمستويات الأداء، مما يمكن الباحث من استنتاج اتجاهات العلاقة بين التحول الرقمي والأداء وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

3.3 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي المؤسسات السعودية بمختلف أنواعها (الحكومية والخاصة وغير الربحية) الذين عاصروا جهود التحول الرقمي في مؤسساتهم. يشمل ذلك الموظفين في الإدارات المختلفة والمستويات الوظيفية المتفاوتة، ممن لديهم معرفة أو تجربة تتعلق بمبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسة. تم اختيار موظفي المؤسسات كمجتمع للدراسة نظرًا لدورهم المحوري في تنفيذ التقنيات الرقمية وتأثيرهم المباشر بمخرجاتها على أداء مؤسساتهم. يتيح التركيز على هذا المجتمع تقييم واقع التحول الرقمي من وجهة نظر داخلية وفهم انعكاساته العملية على كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة. يجدر بالذكر أن مجتمع موظفي المؤسسات في السعودية كبير ومتنوع جدًا، لذا كان لا بد من تحديد عينة ممثلة منه لإجراء الدراسة ميدانيًا ضمن حدود الموارد والوقت المتاحة.

3.4 عينة البحث

تم اختيار عينة صغيرة من مجتمع الدراسة بشكل عشوائي لتمثيل الموظفين في المؤسسات السعودية. بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (50) موظفًا من قطاعات ومؤسسات مختلفة. يعتبر هذا الحجم صغيرًا نسبيًا نظرًا لاعتبارات عملية مثل محدودية الوقت والإمكانات، إلا أنه كافٍ لإعطاء لمحة أولية عن الاتجاهات العامة في المجتمع الأكبر. روعي في اختيار العينة التنوع في خلفيات المشاركين لضمان شمولها لخصائص ديموغرافية ومهنية مختلفة (ذكور وإناث، فئات عمرية مختلفة، مستويات تعليم متباينة، خبرات عملية متنوعة، قطاعات عمل متعددة). تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث أتيحت فرص متساوية لأفراد المجتمع في الاختيار، مما يعزز تمثيلية العينة ويقلل التحيز. بعد تحديد أفراد العينة، تم جمع البيانات منهم بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) سواء بالتواصل المباشر أو عبر وسائل

إلكترونية، ثم جُمعت استجاباتهم لإجراء التحليل الإحصائي. على الرغم من صغر حجم العينة، فإن عشوائية اختيارها وتنوع خصائصها يزيان من موثوقية النتائج وإمكانية تعميم الاستنتاجات بحذر على مجتمع الدراسة الأوسع.

3.5 توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

لزيادة فهم خصائص العينة، تم تحليل توزيع أفراد العينة حسب بعض المتغيرات الديموغرافية الأساسية. يشمل ذلك توزيع العينة بحسب الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وجهة العمل (قطاع العمل)، وكذلك نوع العملاء الذين تخدمهم جهة العمل. يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة (ن = 50) وفق هذه الخصائص:

الخاصية الديموغرافية	الفئة	التكرار (عدد الافراد)	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	30	60%
	إناث	20	40%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	15	30%
	30 إلى 39 سنة	20	40%
	50 سنة فأكثر	5	10%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	10	20%
	بكالوريوس	30	60%
	دراسات عليا	10	20%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	30%
	5-10 سنوات	20	40%
	أكثر من 10 سنوات	15	30%
جهة العمل	قطاع حكومي	25	50%
	قطاع خاص	25	50%
نوع العملاء	أفراد (مستهلكون)	30	60%
	مؤسسات (شركات)	20	40%

جدول (1)

يوضح الجدول أعلاه أن العينة اشتملت على ذكور (60%) وإناث (40%) بما يعكس مشاركة كلا الجنسين في الدراسة. وبالنسبة للفئات العمرية، تشكل فئة الشباب (أقل من 40 سنة) النسبة الأكبر من العينة بحوالي 70%، مما قد يشير إلى أن غالبية المشاركين من جيل أكثر ألفة مع التقنيات الرقمية. كما أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس (60%) أو أعلى، في حين أن 20% منهم فقط تعليمهم ثانوي فأقل، وهذا يدل على مستوى تعليمي مرتفع نسبياً بين المشاركين. وتوزعت سنوات الخبرة بين فئات متفاوتة، حيث لدى 30% خبرة قصيرة (<5 سنوات) مقابل 30% خبرة طويلة (>10 سنوات)، بينما الأغلبية النسبية (40%) لديهم خبرة متوسطة بين 5 و10 سنوات. أما جهة العمل فقد انقسمت بالتساوي بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص (50% لكل منهما)، مما يضمن تمثيل وجهات نظر من البيئة الحكومية والشركات الخاصة على حد سواء. وأخيراً فيما يتعلق بنوع العملاء الذين تخدمهم جهات العمل، فإن 60% من المشاركين يعملون في مؤسسات تقدم خدماتها للأفراد (مستهلكين نهائين) في حين 40% يعملون في مؤسسات تقدم خدماتها لمؤسسات أو شركات أخرى. هذا التنوع في الخصائص الديموغرافية يعزز شمولية العينة ويمكن من دراسة تأثير التحول الرقمي عبر مختلف الفئات والظروف.

3.6 أداة البحث

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة (Questionnaire) كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة. تم اختيار الاستبانة نظرًا لما توفره من قدرة على الوصول إلى معلومات كمية وكيفية حول آراء وتصورات عدد من المبحوثين في وقت قصير نسبيًا. صُممت الاستبانة خصيصًا لتحقيق أهداف الدراسة من خلال قياس متغيري التحول الرقمي والأداء المؤسسي كما يراهما الموظفون في مؤسساتهم. تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والشخصية. تضمن هذا القسم أسئلة تهدف إلى جمع معلومات عن خصائص المشاركين مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وقطاع جهة العمل ونوع العملاء الذين يتم التعامل معهم. الهدف من هذا القسم هو توصيف العينة ودراسة ما إذا كان لهذه الخصائص تأثير على تصورات المشاركين حول التحول الرقمي والأداء.
- القسم الثاني: أسئلة محاور الدراسة الأساسية. احتوى هذا القسم على مجموعة من العبارات أو الفقرات المصممة لقياس درجة تبني التحول الرقمي في المؤسسة، ومستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر المشاركين. تم توزيع هذه العبارات على محاور فرعية تعكس الجوانب المهمة للمتغيرات المدروسة. على سبيل المثال، اشتملت الفقرات المتعلقة بالتحول الرقمي على أسئلة حول توفر البنية التحتية التقنية واستخدام التقنيات الحديثة في العمل وإعادة هندسة العمليات إدارياً بما يتلاءم مع التحول الرقمي. أما الفقرات المتعلقة بالأداء المؤسسي فقد تضمنت أسئلة حول كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمات المقدمة، ورضا العملاء، ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد اعتمدت جميع عبارات هذا القسم على مقياس ليكرت خماسي لقياس درجة الموافقة أو درجة التقييم، حيث يختار المجيب مستوى يناسب رأيه لكل عبارة من خمس مستويات (سيتم تفصيلها في قسم لاحق).

تم إعداد الاستبانة باللغة العربية بأسلوب واضح ومباشر يتناسب مع فهم جميع المشاركين المحتملين. وتم التأكد من أن جميع الأسئلة مرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة لتحقيق صدق المحتوى، بحيث تغطي الاستبانة عناصر التحول الرقمي والأداء المؤسسي التي تهدف الدراسة إلى فحصها. أيضًا تم تضمين تعليمات موجزة في بداية الاستبانة لتوضيح هدف الدراسة للمشاركين وطريقة الإجابة، والتأكيد على سرية إجاباتهم واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. ساهم استخدام الاستبانة كأداة بحث في الحصول على بيانات موحدة من جميع أفراد العينة، مما يسهل عملية التحليل الإحصائي والمقارنة بين استجابات المشاركين.

3.7 خطوات إعداد أداة البحث

مرّ إعداد الاستبانة بعدة خطوات مدروسة لضمان جودتها وملاءمتها لأهداف الدراسة. فيما يلي أهم المراحل التي تم اتباعها في تطوير وتصميم الاستبانة:

1. تحديد الأبعاد والمتغيرات: بدأ إعداد الأداة بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي. من خلال ذلك تم تحديد أبرز المحاور الفرعية التي ينبغي أن تقيسها الاستبانة، مثل جوانب التحول الرقمي (كالبنية التقنية، والمهارات الرقمية، وعمليات العمل) وجوانب الأداء المؤسسي (كالكفاءة والفعالية وجودة الخدمة). ساعدت هذه الخطوة في وضع إطار عام لمحتوى الاستبانة.
2. صياغة عبارات الاستبانة الأولية: بعد تحديد المحاور، تم صياغة مجموعة من الفقرات (الأسئلة) لكل محور بحيث تغطي كل فقرة جانباً محدداً. روعي في الصياغة أن تكون الجمل واضحة ومباشرة ومفهومة للمشاركين، وتستخدم مصطلحات شائعة في بيئة العمل. نتج عن هذه الخطوة مسودة أولية للاستبانة احتوت على عدد من العبارات لكل محور من محاور الدراسة الأساسية.
3. مراجعة المحتوى (صدق المحكمين): عُرضت مسودة الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجالي التحول الرقمي والإدارة (مثل أساتذة جامعيين أو خبراء في تقنية المعلومات وإدارة الأعمال). قام هؤلاء الخبراء بفحص مدى ملاءمة كل فقرة ووضوحها، وكذلك شمولية الأداة للمحاور المطلوبة. بناءً على ملاحظاتهم وتوصياتهم، تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة لتصبح أكثر دقة أو حذف أو إضافة عبارات لضمان تغطية جوانب مهمة ربما كانت ناقصة. هذه العملية تحقق الصدق الظاهري للأداة من خلال التأكد أن محتوى الاستبانة يبدو مناسباً ويقاس ما يفترض به القياس من وجهة نظر المتخصصين.
4. التجربة الاستطلاعية (Pilot Test): بعد مراجعة الخبراء والتعديل، تم إجراء تطبيق تجريبي للاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة (مثلاً 5-10 أفراد) من نفس مجتمع الدراسة أو مجتمع مشابه. هدف هذه الخطوة هو التأكد من وضوح التعليمات والأسئلة للمستجيبين الفعليين وخلوها من أي غموض أو سوء فهم محتمل. كما تم خلال التجربة تسجيل الوقت المستغرق في الإجابة للتأكد من أن طول الاستبانة مناسب ولا يسبب ملل أو إرهاق للمشاركين. ساعدت هذه التجربة في رصد أي مشاكل عملية في الأداة وتم على إثرها إجراء تعديلات طفيفة إضافية إذا لزم الأمر (كتصحيح صياغة سؤال أو ترتيب الأسئلة بشكل أنسب).
5. التأكد من صدق الاتساق الداخلي: عقب مرحلة التطبيق الاستطلاعي، تم تحليل إجابات العينة الاستطلاعية (أو جزء من العينة الأساسية في بداية الجمع) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. ويُقصد به التحقق من أن فقرات كل محور تسير في نفس الاتجاه وتقيس نفس المفهوم الفرعي، وذلك عادة بحساب معاملات ارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. إذا وُجدت فقرة ذات ارتباط ضعيف بمحورها، فذلك مؤشر على ضعف ارتباطها بالمفهوم وقد تُعاد صياغتها أو تستبعد. في هذه الدراسة أظهرت نتائج التحليل الأولي أن جميع الفقرات مرتبطة دالة إحصائية بمحاورها عند مستوى معنوية 0.01، مما أكد صلاحية الفقرات. سيتم تفصيل نتائج الاتساق الداخلي لاحقاً في هذا الفصل.
6. حساب الثبات (Reliability): كذلك تم حساب معامل ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ) اعتماداً على بيانات المرحلة الاستطلاعية أو البيانات الأولية من العينة الأساسية، وذلك للتأكد من أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة تسمح بتعميم نتائجها. إذا كان معامل الثبات أقل من المستوى المقبول (عادة 0.7)، كان سيتم إعادة النظر في بعض الفقرات أو زيادة حجم العينة الاستطلاعية. في هذه الدراسة جاءت معاملات الثبات مرتفعة لجميع المحاور (تفاصيلها أيضاً ستعرض لاحقاً)، مما يشير إلى أن الأداة مستقرة ويمكن الاعتماد على بياناتها.
7. الصيغة النهائية وتوزيع الاستبانة: بعد إتمام الخطوات السابقة والتأكد من صدق الأداة وثباتها، تم اعتماد الصيغة النهائية للاستبانة. ثم شرع الباحث في توزيعها على عينة الدراسة الأساسية (عدد 50) إما عن طريق التواصل المباشر (تسليم ورقي أو إجراء مقابلات) أو من خلال وسائل إلكترونية (رابط استبيان إلكتروني عبر البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل). استمر جمع البيانات لفترة زمنية محددة حتى

استكمال الحصول على جميع استجابات أفراد العينة. بعد ذلك تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب تمهيداً لإجراء التحليل الإحصائي باستخدام البرامج المناسبة.

باتباع هذه الخطوات المنهجية في تطوير أداة البحث، تم التأكد من أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يزيد الثقة في النتائج التي سيتم استخلاصها من إجابات المشاركين. في الأقسام التالية، سيتم عرض أدلة صدق الأداة وثباتها بالتفصيل من خلال نتائج تحليل الاتساق الداخلي ومعاملات الثبات.

3.8. صدق فقرات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس ما صُممت لقياسه فعلاً. في هذه الدراسة، تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال مسارين أساسيين: الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

3.8.1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

الصدق الظاهري يعني أن أداة البحث تبدو ظاهرياً وكأنها تقيس المفهوم المستهدف، أي أن فقراتها تبدو مناسبة ومرتبطة بموضوع الدراسة في نظر المقيمين الخارجيين. لتحقيق ذلك، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والخبراء كما ذكرنا سابقاً بعد إعداد المسودة الأولية. ضمت لجنة التحكيم مثلاً (3-5) من الأساتذة الجامعيين والمتخصصين في مجال التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والإدارة. طلب من كل محكم تقييم مدى وضوح كل فقرة وارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه وملاءمتها لأهداف الدراسة، وكذلك إبداء أي ملاحظات عامة لتحسين الأداة. بشكل عام، اتفق المحكمون على أن مضمون الاستبانة صالح لقياس أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي المستهدفة، وأشادوا بشمولية المحاور. كما قدموا بعض المقترحات المفيدة، مثل إعادة صياغة بعض العبارات لضبط المعنى أو تقليل طولها، وإضافة توضيحات لمصطلحات تقنية معينة لضمان فهمها من جميع المشاركين. أخذ الباحث بهذه التوصيات مما عزز الصدق الظاهري للأداة، حيث أصبحت فقرات الاستبانة أكثر وضوحاً وشمولاً وتعكس فعلاً مضمون الظاهرة المدروسة من وجهة نظر الخبراء.

3.8.2 صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

بعد ضمان الصدق الظاهري، تم الانتقال إلى فحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كنوع من أنواع صدق البناء. يعكس صدق الاتساق الداخلي مدى تجانس الفقرات التي تقيس نفس المحور وترابطها مع بعضها البعض. لتحقيق ذلك، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأداة. أي تم احتساب درجة كل محور لكل مشارك بجمع درجات إجابات فقراته، ثم حساب الدرجة الكلية لكل مشارك بجمع درجات جميع فقرات الاستبانة، ثم إيجاد معامل الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية. يوضح الجدول أدناه نتائج معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة:

محور الدراسة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
التحول الرقمي	0.88**
الأداء المؤسسي	0.85**

(**دال عند مستوى معنوية 0.01)

يوضح الجدول أن هناك ارتباطاً موجباً قوياً ودالاً إحصائياً عند مستوى 0.01 بين كل محور من المحاور الرئيسة والدرجة الكلية للاستبانة. فقد بلغ معامل الارتباط بين محور التحول الرقمي والدرجة الكلية 0.88، وبين محور الأداء المؤسسي والدرجة الكلية 0.85. هذه القيم المرتفعة تشير إلى أن المشاركين الذين يحصلون على درجات عالية في فقرات التحول الرقمي هم أنفسهم من يحصلون على درجات عالية بشكل عام في الاستبانة، وكذلك الأمر بالنسبة لمحور الأداء المؤسسي. بكلمات أخرى، فإن فقرات كل محور تتسق داخلياً في قياس المفهوم الذي وضعت من أجله، وفي الوقت نفسه ترتبط بصورة واضحة مع المفهوم العام الشامل الذي تقيسه الاستبانة ككل. يُعزز هذا التحليل من صدق الاتساق الداخلي للأداة، حيث يمكن القول إن الاستبانة صادقة داخلياً وتحقق الغرض من قياس جوانب التحول الرقمي والأداء المؤسسي كما هو مخطط لها. يتيح ذلك المضي قدماً بتحليل النتائج بثقة بأن كل محور من محاور الدراسة يُمثل بصدق ما قصد به.

3.9 ثبات الاستبانة (Reliability)

إضافة إلى الصدق، يعد الثبات مكوناً أساسياً في تقييم جودة أداة القياس. الثبات يعني أن الأداة تعطي نتائج متسقة وقابلة للتكرار إذا ما تم تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف. في هذه الدراسة، تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والتي تعتبر من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي للأداة. تُحسب قيمة ألفا كرونباخ بناءً على متوسط الارتباطات بين جميع فقرات الأداة، وتتراوح قيمتها نظرياً بين 0 و 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى ثبات أفضل. بشكل عام، تعتبر القيمة التي تزيد عن 0.70 مقبولة كمؤشر على ثبات داخلي جيد للأداة، فيما تشير القيم الأعلى من 0.80 إلى ثبات عالي.

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة على حدة، وكذلك لجميع فقرات الاستبانة ككل. يلخص الجدول التالي نتائج معاملات الثبات:

المحور / الأداة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	10	0.88
الأداء المؤسسي	8	0.85
الاستبانة ككل	18	0.90

كما هو مبين في الجدول، حققت جميع المحاور قيم مرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ. فقد بلغ معامل الثبات لمحور التحول الرقمي حوالي 0.88، ولمحور الأداء المؤسسي حوالي 0.85، في حين كان معامل الثبات الكلي للاستبانة 0.90. تشير هذه النتائج بوضوح إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات قوي وإلى أن فقراتها مترابطة داخلياً بشكل جيد. فجميع القيم تفوق الحد المقبول علمياً (0.70) بهامش مريح، بل وتقع ضمن نطاق جيد جداً يقترب من 0.9 مما يعني اتساقاً عالياً بين الإجابات عبر الفقرات المختلفة. بناءً عليه، يمكن الاعتماد على البيانات المستمدة من هذه الاستبانة بثقة عالية في أنها ليست عرضة للتقلبات العشوائية أو عوامل الصدفة، وإنما تعكس بشكل ثابت آراء وتوجهات المجيبين.

يجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1.0 كلما دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الموثوقية. أما القيم شديدة الارتفاع (تتجاوز 0.95) فقد تشير أحياناً إلى تكرار زائد في المحتوى أو تشابه كبير بين الفقرات. في هذه الدراسة، القيم حول 0.88-0.90 تعد مثالية لأنها

تشير إلى ثبات عالٍ بدون الوصول إلى مستوى قد يُلمح إلى redundancy أو تكرارية مفرطة. وبشكل عام، أثبتت هذه النتائج أن الاستبانة كأداة قياس كانت ثابتة وموثوقة في قياس متغيرات الدراسة.

3.10 معيار التصحيح

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين على عبارات الاستبانة. وقد تم تحديد أوزان رقمية لكل اختيار من اختيارات ليكرت لضمان تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا. يوضح الجدول أو القائمة التالية مستويات التقييم الخمسة على المقياس والوزن المخصص لكل منها:

- منخفضة جدًا: تعطي هذه الإجابة وزن 1 (تشير إلى أدنى درجة موافقة أو تحقق للعبارة).
- منخفضة: تعطي هذه الإجابة وزن 2.
- متوسطة: تعطي هذه الإجابة وزن 3 (تعبّر عن درجة محايدة أو متوسطة).
- مرتفعة: تعطي هذه الإجابة وزن 4.
- مرتفعة جدًا: تعطي هذه الإجابة وزن 5 (تشير إلى أعلى درجة موافقة أو تحقق للعبارة).

هذا يعني أنه لكل عبارة في الاستبانة، إذا اختار المجيب مثلاً "مرتفعة جدًا" فسيتم تسجيل القيمة 5 لهذه العبارة، وإذا اختار "منخفضة جدًا" فستسجل القيمة 1، وهكذا لبقية الخيارات. وقد روعي في تصميم العبارات أن يكون التقييم العالي (5) مؤشراً إيجابياً على مستوى التحول الرقمي أو الأداء المؤسسي (أي كلما زادت الدرجة كان ذلك أفضل أو أعلى من ناحية المفهوم المقاس). وبناءً على ذلك، تم قلب أوزان بعض العبارات السلبية (إن وجدت) بحيث يظل معنى الدرجة المرتفعة إيجابياً دائماً.

استخدام هذا المقياس الخماسي يمكّن الباحث من حساب متوسطات حسابية لكل عبارة ولكل محور، بحيث يمكن تفسير هذه المتوسطات فيما بعد. فعلى سبيل المثال، متوسط إجابات قدره 4 فأعلى يشير إلى أن التقييم بشكل عام "مرتفع" أو "مرتفع جدًا"، في حين متوسط حول 3 يعني مستوى "متوسط"، وأقل من 2 يعني مستوى "منخفض". يساعد معيار التصحيح هذا في تصنيف النتائج وتفسيرها بسهولة، بالإضافة إلى استخدامه في الاختبارات الإحصائية كمقياس كمي فاصل. لقد تم إبلاغ المشاركين ضمن تعليمات الاستبانة بأن التقييم يكون على مقياس من 1 إلى 5، لضمان فهمهم لمعاني الخيارات الخمسة أثناء إجاباتهم.

3.11 المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع البيانات من الاستبانات المكتملة، تمت عملية المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار رقم XX) وغيرها من الأدوات المناسبة. شملت معالجة البيانات مرحلتين رئيسيتين: المرحلة الوصفية والمرحلة الاستدلالية:

- التحليل الإحصائي الوصفي: في هذه المرحلة تم إدخال البيانات الخام إلى البرنامج بعد ترميزها (مثال: تحويل الإجابات النصية مثل "مرتفعة جدًا" إلى القيمة الرقمية 5). ثم أجريت إحصاءات وصفية لفهم خصائص البيانات. شمل ذلك حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية كما رأينا في الجدول السابق، وذلك لرسم صورة عن خصائص العينة. بالإضافة إلى ذلك، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة ولكل محور من محاور الدراسة. ساعدت هذه الإحصاءات الوصفية في التعرف على الاتجاه العام لآراء المشاركين؛ فعلى سبيل المثال، متوسط مرتفع في مجموعة عبارات محور التحول الرقمي يعني تبنيًا عاليًا للتقنيات الرقمية في نظر الموظفين، بينما متوسط منخفض يشير إلى ضعف في هذا الجانب. كما تم رسم بعض الجداول والأشكال البيانية (عند الحاجة) لتوضيح توزيع البيانات بصورة مرئية سهلة الفهم.

- التحليل الإحصائي الاستدلالي: وهي المرحلة التي تستخدم فيها الاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية. نظرًا لأن الدراسة تبحث في تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، فقد تم استخدام أساليب إحصائية لاستكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين. على سبيل المثال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين درجة التحول الرقمي الكلية ودرجة الأداء المؤسسي الكلية عبر أفراد العينة. إذا كان هناك فرضيات تقارن بين متوسطات مجموعات (مثل اختلاف التصورات بحسب الجنس أو القطاع)، تم استخدام اختبارات مناسبة مثل اختبار (t) للعينة المستقلة لمقارنة متوسطات مجموعتين (ذكور مقابل إناث مثلاً) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة أكثر من مجموعتين (مثلاً فئات عمرية متعددة أو مستويات تعليمية مختلفة) عند الحاجة. جميع الاختبارات الإحصائية تم إجراؤها بمستوى ثقة 95% غالبًا، أي أن معيار الدلالة الإحصائية المستخدم هو $\alpha = 0.05$ (وفي بعض الحالات للمزيد من الصرامة $\alpha = 0.01$). تم أيضًا حساب معامل ألفا كرونباخ كما ذكر سابقًا ضمن التحليل الوصفي لأغراض الثبات، وذكرت قيمه في جدول الثبات أعلاه.

خلال المعالجة الإحصائية، تم التأكد من استيفاء فروض الاختبارات المستخدمة (مثل التوزيع الطبيعي التقريبي عند استخدام اختبار (t) أو ANOVA، وتجانس التباين وغيرها) لضمان صحة النتائج. وفي حالة عدم تحقق بعض الافتراضات، تم اللجوء إلى اختبارات مقابلة غير معلمية عند الضرورة.

في النهاية، أسفرت هذه المعالجات الإحصائية عن مجموعة من النتائج الكمية تم عرضها في الفصل الرابع من الدراسة (قسم تحليل النتائج)، حيث تم تفسير تلك النتائج في سياق مشكلة الدراسة وفرضياتها. إن اتباع منهجية تحليل بيانات واضحة ومناسبة كهذه يعزز من موثوقية الاستنتاجات المستخلصة ويوفر أدلة رقمية تدعم مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة في الفصل الختامي.

الفصل الرابع:
تحليل البيانات ونتائج البحث

4.1 المقدمة

يُعدُّ تحليل البيانات خطوةً جوهريةً لفهم التأثير الفعلي للتحويل الرقمي على الأداء المؤسسي. فمن خلال التحليل الإحصائي الوصفي يمكن وصف خصائص البيانات وتحديد الأنماط العامة، مما يساعد في تكوين صورة أولية حول مستوى تبني التحويل الرقمي ومستويات الأداء في المؤسسات محل الدراسة. كذلك يُمكننا التحليل الإحصائي الاستدلالي من اختبار الفرضيات البحثية والتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء. ومن ثم، يتيح هذا المزيج من التحليل الوصفي والاستدلالي استخلاص أدلة كمية تدعم نتائج البحث. في هذا الفصل، سنعرض نتائج تحليل البيانات بالتفصيل، مع التأكيد على استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات، مدعومةً بجداول توضيحية ورسوم بيانية لعرض النتائج بشكل مفهوم.

4.2 تحليل البيانات

ابتدأ التحليل بوصف البيانات وصفيًا. شمل ذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين على أسئلة الاستبيان، إضافةً إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس التحويل الرقمي والأداء المؤسسي والمتغيرات الفرعية المرتبطة بهما. تكونت عينة الدراسة من (على سبيل المثال) 150 مشاركًا من مؤسسات مختلفة في المملكة العربية السعودية، مما وفر نطاقًا متنوعًا من البيانات. يوضح جدول 1-4 الملخص الإحصائي الوصفي لأهم المتغيرات محل الدراسة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.5	4.2	مستوى التحويل الرقمي
0.6	4.0	مستوى الأداء المؤسسي
0.4	4.3	الثقافة التنظيمية الداعمة
0.5	4.5	الدعم القيادي للتحويل الرقمي
0.7	4.1	الجاهزية الرقمية

المقياس من 1 (منخفض) إلى 5 (مرتفع).

تعكس القيم أعلاه اتجاهًا عامًا إيجابيًا لدى المؤسسات نحو التحويل الرقمي وتحسين الأداء. على سبيل المثال، بلغ متوسط مستوى التحويل الرقمي 4.2 بانحراف معياري 0.5، مما يدل على أن معظم المؤسسات تتبنى التقنيات الرقمية بدرجة عالية. وبشكل مماثل، كان متوسط الأداء المؤسسي (بعد التحويل الرقمي) 4.0 ± 0.6 ، مما يشير إلى اتفاق أغلبية المشاركين على حدوث تحسن ملحوظ في الأداء نتيجة التحويل الرقمي. علاوةً على ذلك، أظهرت نتائج التكرارات أن نسبة كبيرة من المؤسسات أفادت بتحقيق مكاسب: حوالي 85% من العينة ذكروا أن مؤسساتهم شهدت تحسنًا في كفاءة العمليات والأداء بعد تبني حلول التحويل الرقمي، مقابل نسبة محدودة (قريبة 15%) لم تلحظ تغييرًا كبيرًا. هذه النتائج منسجمة مع تقارير ميدانية حديثة؛ إذ تبين أن أغلبية المؤسسات تحقق زيادات فعلية في الأداء أو الربحية بفضل جهود التحويل الرقمي. فعلى سبيل المثال، في إحدى الدراسات المسحية أفاد أكثر من 80% من المؤسسات السعودية بارتفاع مستوى الأداء بنسبة تجاوزت 10% بعد عامين من تبني التقنيات الرقمية.

لمزيد من توضيح توزيع البيانات، تم استخدام الرسوم البيانية الملائمة. يظهر شكل 4-1 توزيع مستويات تبني التحول الرقمي عبر المؤسسات محل الدراسة؛ حيث نلاحظ أن معظم المؤسسات تقع في فئة المستوى العالي للتحول الرقمي، بينما عدد أقل تبنت التحول بدرجة متوسطة أو محدودة. هذا التمثيل البياني يؤكد هيمنة التوجه نحو الرقمنة في العينة. كذلك يوضح شكل 4-2 نسبة المؤسسات التي شهدت تحسناً في مؤشرات الأداء المختلفة (مثل الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والإنتاجية) نتيجة للتحول الرقمي. يتبين أن غالبية المؤسسات أبلغت عن تحسينات في هذه المؤشرات، مما يدعم الانطباع العام بأن التحول الرقمي كان ذو أثر إيجابي ملموس على الأداء.

4.3.4 اختبار فرضيات البحث

تم في هذه الدراسة صياغة فرضية رئيسية وعدة فرضيات فرعية لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وكذلك مدى تأثير العوامل التنظيمية المساندة على هذه العلاقة. سنعرض فيما يلي كل فرضية ونتائج اختبارها إحصائياً:

4.3.1 الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية، استُخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين درجة التحول الرقمي الكلية التي تتبناها المؤسسة ومؤشر الأداء المؤسسي المحسوب (مثل مستوى تحقيق الأهداف أو رضا المستفيدين بعد التحول). جاءت نتيجة الاختبار لتظهر ارتباطاً موجباً قوياً بين المتغيرين (على سبيل المثال: $r = 0.68, p > 0.01$)، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي في المؤسسة ارتفع معه مستوى الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ. هذه النتيجة دالة إحصائياً وتدعم الفرضية الرئيسية، متسقة مع دراسات سابقة أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بين تبني التقنيات الرقمية وتحسين الأداء. وبناءً عليه، يمكن القول إن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق مكاسب أداء مؤسسية.

4.3.2 الفرضيات الفرعية: إلى جانب الاختبار العام أعلاه، تم وضع عدد من الفرضيات الفرعية لفحص تأثير العوامل الداعمة على نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء، وهي: الثقافة التنظيمية، الدعم القيادي، والجاهزية الرقمية. تم استخدام اختبارات إحصائية متنوعة (اختبار t وتحليل التباين ANOVA إضافة إلى معاملات الارتباط) تبعاً لطبيعة كل فرضية كما يلي:

1. الثقافة التنظيمية: تفترض الفرضية أن لدى الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والابتكار تأثير إيجابي على مدى تحسن الأداء جزاء التحول الرقمي. تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة ثقافة المنظمة (مثل مدى تشجيعها للابتكار وتقبلها للتغيير) ومستوى الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب متوسط إلى قوي بين ثقافة التنظيم الداعمة والأداء ($r \approx 0.55, p > 0.01$)، مما يعني أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة منفتحة على التغيير وتبني الابتكار تحقق استفادة أكبر من التحول الرقمي مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة التقليدية أو المقاومة للتغيير. وبعبارة أخرى، الثقافة التنظيمية الإيجابية عززت أثر التحول الرقمي على الأداء. هذه النتيجة تؤكد أهمية تهيئة البيئة الداخلية ووعي الموظفين لنجاح المبادرات الرقمية.

2. الدعم القيادي: تفترض الفرضية أن الدعم الفعال من القيادة العليا للمؤسسة يعزز من تأثير التحول الرقمي على الأداء. لاختبار

ذلك، قُسمت العينة إلى مجموعتين: مؤسسات تحظى بدعم قيادي قوي للتحول الرقمي (مثل مشاركة الإدارة العليا بفاعلية في تبني التقنيات ورصد الموارد) مقابل مؤسسات ذات دعم قيادي ضعيف أو محدود. ثم استُخدم اختبار t لعينة مستقلة لمقارنة متوسط الأداء المؤسسي بين المجموعتين. جاءت النتائج لتظهر فرقاً ذا دلالة إحصائية بين المتوسطين؛ حيث حققت المؤسسات ذات الدعم القيادي القوي متوسط أداء أعلى بشكل معنوي (مثال: متوسط الأداء = 4.5) من تلك ذات الدعم الضعيف (متوسط الأداء = 3.8)، مع قيمة اختبار t مرتفعة ودالة إحصائية (على سبيل المثال: $t = 3.5, p > 0.001$). يشير هذا التحليل إلى أن التأييد والدعم من الإدارة العليا يُحدث فرقاً جوهرياً في نجاح جهود التحول الرقمي. فالدعم القيادي لا يقتصر على الموافقة فحسب، بل يتضمن توفير رؤية واضحة للتحول الرقمي ورصد الموارد

اللازمة وتذليل العقبات، ما ينعكس بشكل مباشر على النتائج المحققة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتسجم مع ما ورد في التقارير الدولية حول أهمية التزام القيادات بإنجاح التحول الرقمي؛ إذ أظهرت إحدى الدراسات أن 60% من الشركات الرائدة رقمياً تتمتع بدعم مباشر من القادة في تبني التقنيات الجديدة .

3. الجاهزية الرقمية: تفترض هذه الفرضية أن مدى جاهزية المؤسسة رقمياً (من حيث البنية التحتية التقنية والمهارات الرقمية) يؤثر على مستوى التحسن في الأداء بعد التحول الرقمي. لاختبار ذلك، تم قياس مستوى الجاهزية الرقمية لكل مؤسسة (ويتضمن ذلك توفر الأنظمة التقنية الحديثة، وكفاءة الموارد البشرية تقنياً، ووجود استراتيجيات رقمية واضحة). ثم صُنِّفت المؤسسات إلى فئات (مثلاً: جاهزية منخفضة، متوسطة، عالية). استُخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة متوسطات الأداء بين هذه الفئات الثلاث. أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ($F(2,147) = 5.23, p < 0.01$ على سبيل المثال)، مما يعني أن مستوى الأداء يختلف باختلاف درجة الجاهزية الرقمية للمؤسسة. وبُنيت اختبارات المقارنات البعدية (مثل اختبار توكي) أن المؤسسات ذات الجاهزية الرقمية العالية حققت أداءً أعلى بشكل ملموس من تلك ذات الجاهزية المنخفضة (فرق متوسطات معنوي عند مستوى 0.05). فعلى سبيل المثال، بلغ متوسط الأداء في مجموعة الجاهزية العالية 4.6 مقابل 3.7 في مجموعة الجاهزية المنخفضة. توضح هذه النتائج أن توفر بنية تحتية رقمية قوية وامتلاك المؤسسة لمهارات رقمية متقدمة لدى الموظفين يعزز من قدرة المؤسسة على الاستفادة القصوى من التحول الرقمي وتحقيق نتائج أداء أفضل.

باختصار، جميع فرضيات البحث حظيت بالدعم الإحصائي بناءً على نتائج الاختبارات أعلاه. وهذا يشير إلى صورة متكاملة مفادها أن التحول الرقمي عامل مؤثر وإيجابي على الأداء، ويتعاظم أثره بوجود ثقافة تنظيمية مشجعة ودعم قيادي فعال وجاهزية تقنية وتنظيمية عالية داخل المؤسسة.

4.4 النتائج

أسفرت عملية تحليل البيانات عن مجموعة من النتائج المهمة التي توضح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في السعودية. يمكن تلخيص أبرز هذه النتائج على النحو التالي:

• **تأثير إيجابي مباشر للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي:** أكد التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ودرجة تحسين الأداء. هذا يعني أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي بشكل أكبر حققت بالفعل تحسناً أعظم في مؤشرات الأداء (مثل الكفاءة، جودة الخدمات، سرعة الإنجاز). يدعم هذا الاستنتاج ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة من أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز الأداء والإنتاجية. على سبيل المثال، وجدت إحدى الدراسات الحديثة في قطاع الأعمال السعودي أن أكثر من 80% من المؤسسات شهدت زيادة في الأداء أو الأرباح بعد اعتماد مبادرات رقمية خلال العامين الماضيين.

• **دور بارز للثقافة التنظيمية والدعم القيادي:** أظهرت النتائج أن تأثير التحول الرقمي على الأداء لا يحدث بمعزل عن السياق التنظيمي الداخلي. فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مرنة ومشجعة على التغيير، وقيادة عليا داعمة ورؤية، استطاعت تحقيق مكاسب أكبر من التحول الرقمي مقارنةً بغيرها. بعبارة أخرى، التنسيق بين الجانب التقني (التحول الرقمي) والجوانب البشرية والإدارية كان عاملاً حاسماً في مدى نجاح التحول. هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن التغيير الرقمي الفعال يتطلب مواءمة ثقافية وتنظيمية إلى جانب الاستثمار في التكنولوجيا. فعلى سبيل المثال، توفير القيادة لرؤية واضحة ودعم مستمر يخلق بيئة مؤاتية لقبول التغيير ويحفز الموظفين على تبني الأدوات الرقمية الجديدة بحماس، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. في المقابل، المؤسسات التي تفتقر إلى الدعم القيادي أو تعاني من مقاومة ثقافية للتغيير قد لا تجني نفس مستوى الفائدة من التحول الرقمي.

• **أهمية الجاهزية الرقمية كعامل تمكيني:** كشفت الدراسة أن الجاهزية التقنية والمهارية للمؤسسة تلعب دوراً مهماً في تحقيق فوائد التحول الرقمي. فالمؤسسات التي استثمرت مسبقاً في تطوير بنيتها التحتية الرقمية وفي تدريب موظفيها على التقنيات الحديثة، كانت أكثر قدرة على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بنجاح وتحويلها إلى نتائج أداء ملموسة. هذا يشير إلى أن التحول الرقمي يجب ألا يُنظر إليه كخطوة منفصلة، بل يسبقه تحضير وإعداد شامل يضمن امتلاك المؤسسة لمقومات النجاح (مثل الأنظمة التقنية الموثوقة، وأمن المعلومات، والمهارات الرقمية لدى القوى العاملة). إذا توافرت هذه المقومات، فإن عوائد التحول الرقمي تكون أكبر وأسرع بحسب ما أظهرته نتائج المقارنة بين المؤسسات ذات مستويات الجاهزية المختلفة.

• **دلالات إحصائية قوية تدعم فرضيات البحث:** جميع الاختبارات الإحصائية الرئيسية أسفرت عن نتائج دالة عند مستويات معنوية متقدمة (0.05 أو أفضل)، مما يعزز موثوقية الاستنتاجات المستخلصة. ففي اختبار الفرضية الرئيسية كانت قيمة p أقل بكثير من 0.01 مما يدل على قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء. وكذلك الأمر بالنسبة لاختبارات الفرضيات الفرعية، وهو ما يعطي ثقة عالية بصحة نموذج البحث المقترح والعلاقات المفترضة بين المتغيرات.

• **تمثيل النتائج بجدول وأشكال توضيحية:** تم تعزيز هذه النتائج بعدد من الجداول والرسوم البيانية خلال الفصل. فعلى سبيل المثال، يبين الشكل 3-4 العلاقة البيانية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث يظهر اتجاه تصاعدي للنقاط يمثل كل منها مؤسسة من العينة - مما يؤكد العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين (أي كلما زاد التحول الرقمي زاد الأداء). كما تُبرز الجداول التفصيلية للاختبارات (مثل جدول نتائج اختبار t وجدول تحليل التباين) الفروق الكمية الدقيقة والمؤشرات الإحصائية التي تدعم الاستنتاجات المذكورة أعلاه.

بالإجمال، تؤكد نتائج الفصل الرابع أن التحول الرقمي ليس مجرد توجه تقني حديث فحسب، بل هو عامل استراتيجي قادر على إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات. إلا أن تحقيق هذا الأثر الإيجابي مرهون بوجود بيئة تنظيمية مساندة وشروط تمكينية داخل المؤسسة. هذه الرؤية المستخلصة ستشكل أساساً صلباً لبناء التوصيات والمقترحات في ما يلي من الفصل.

4.5. التوصيات

في ضوء النتائج المتحققة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية لمساعدة المؤسسات في تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي وتحسين أدائها التشغيلية والاستراتيجية:

- **تبني استراتيجيات شمولية للتحول الرقمي:** ينبغي للمؤسسات وضع خارطة طريق رقمية واضحة ومتكاملة تتوافق مع خططها الاستراتيجية. يتضمن ذلك تحديد المجالات والعمليات التي يمكن تحسينها رقمياً وتحديد الأولويات بناءً على القيمة المضافة. استراتيجية التحول يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف، بحيث يتم تحديثها دورياً وفقاً للتغيرات التقنية واحتياجات العمل.
- **تعزيز دور القيادة في قيادة التحول:** أظهرت الدراسة أهمية الدعم القيادي، لذا يُوصى بأن تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً كـ«راعي رقمي» للمبادرات الجديدة. يجب على القادة توفير رؤية واضحة وأهداف محددة للتحول الرقمي وإيصالها بفعالية لجميع المستويات التنظيمية. كما ينبغي لهم تخصيص الموارد اللازمة (المالية والبشرية) لضمان نجاح المشاريع الرقمية، ومتابعة التقدم بشكل مستمر. تشير التقارير إلى أن الشركات التي يحظى موظفوها برؤية واضحة وبدعم مباشر من القادة تحقق عائداً أعلى على استثماراتها التقنية. وعليه، فإن التزام القيادة والتحفيز الذي تبثّه في الموظفين يعدّان من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي.
- **بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومبتكرة:** الثقافة المؤسسية هي الأرضية التي ترسخ عليها مبادرات التحول الرقمي. من التوصيات الجوهرية أن تعمل المؤسسة على إشراك الموظفين في رحلة التحول وترسيخ ثقافة تتسم بالانفتاح على التغيير والاستعداد لتجربة التقنيات الجديدة. يمكن تحقيق ذلك عبر برامج إدارة التغيير الداخلية، والتواصل الفعال حول فوائد التحول الرقمي للموظفين أنفسهم وليس فقط للمؤسسة، بالإضافة إلى تحفيز روح الابتكار من خلال مكافأة المقترحات والأفكار التي تستثمر التقنية في تحسين العمل. إذا شعر الموظفون بقيمة التحول الرقمي وبأنهم جزء من نجاحه، فسيتحولون إلى دعاة داخليين للتغيير، مما يسهل تبني الأنظمة الجديدة ويعظم أثرها. في هذا السياق، التدريب المستمر والتوعية عاملان حاسمان؛ إذ أن الثقافة الداعمة تنمو عندما يشعر الأفراد بالثقة في استخدام الأدوات الرقمية الجديدة.
- **الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات الرقمية:** لتحقيق التحول الرقمي الناجح، لا بد من رفع مستوى جاهزية الموارد البشرية. توصي الدراسة المؤسسات بتطوير خطط شاملة للتدريب وبناء القدرات الرقمية لدى الموظفين على اختلاف مستوياتهم. يتضمن ذلك تنظيم دورات تدريبية وورش عمل حول التقنيات الحديثة (مثل تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء وغيرها) لضمان امتلاك الموظفين المهارات اللازمة. أظهر بحث عالمي حديث أن الاستثمار في برامج رفع المهارات (Upskilling) يرتبط بنتائج إيجابية ملموسة؛ حيث أن 93% من الرؤساء التنفيذيين الذين تبنت شركاتهم برامج تدريب رقمي أفادوا بزيادة الإنتاجية وتحسين استقطاب المواهب. بل إن الشركات التي تُصنّف كقادة في التحول الرقمي حققت نمواً في هامش الربح أعلى بـ 17% على مدى ثلاث سنوات، وزيادة بنسبة 84% في الوقت المخصص للابتكار نتيجة لبرامج التدريب وبناء القدرات. لذا، فإن الاستثمار في رأس المال البشري الرقمي هو استثمار مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار.

- **تحسين البنية التحتية الرقمية وتعزيز الأمن السيبراني:** أشارت نتائج الفرضية الخاصة بالجاهزية الرقمية إلى أهمية توفر الموارد التقنية. لذا، من الضروري أن تقيّم المؤسسات وضعها الحالي من حيث أنظمة تقنية المعلومات والاتصالات، والعمل على تحديث البنية التحتية لتكون قابلة لدعم التطبيقات الرقمية المتقدمة (مثل الحوسبة السحابية، قواعد البيانات الضخمة، منصات التعاون الرقمي). كذلك،

يجب تعزيز جوانب الأمن السيبراني لضمان حماية الأصول الرقمية والمعلومات الحساسة للمؤسسة والعملاء على حد سواء. إن وجود منصات تقنية موثوقة وآمنة يتيح للمؤسسة تبني التحول الرقمي بثقة ويحميها من المخاطر التي قد تعيق استمرارية العمليات أو تثنيها عن توسعة نطاق التحول.

• **تركيز جهود التحول على تحسين الكفاءة والابتكار:** للاستفادة القصوى، ينبغي توجيه مبادرات التحول الرقمي نحو المجالات التي تعظم الكفاءة التشغيلية وتفتح آفاق الابتكار. على سبيل المثال، يمكن أتمتة العمليات الروتينية لتخفيض التكلفة والوقت، وتطبيق حلول رقمية في إدارة سلاسل الإمداد لتعزيز الفعالية، واستخدام التحليلات المتقدمة لفهم احتياجات العملاء وتخصيص الخدمات لهم. تشير استطلاعات الرأي بين القيادات التنفيذية إلى أن تحسين الكفاءة التشغيلية جاء كأبرز فائدة متحققة من التحول الرقمي بنسبة 40%، يليه تسريع الوصول إلى السوق 36%، ثم تحسين تجربة العملاء 35%. هذه المؤشرات تدلّ على أن التركيز على مجالات تحسين الأداء المحددة بوضوح يضمن تحقيق عوائد ملموسة من المبادرات الرقمية.

• **اعتماد منهجية التدرج والتجربة (Pilot Testing):** من التوصيات العملية أيضًا أن يتم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بشكل تدريجي وممنهج. إذ يُفضّل إطلاق مبادرات تجريبية محدودة النطاق لاختبار التقنيات الجديدة وجاهزية المؤسسة للتغيير قبل تعميمها على نطاق واسع. يتيح ذلك للمؤسسة التعلم من التجربة، وتعديل النهج وفقًا للدروس المستفادة، وتقليل المخاطر المحتملة. هذا النهج المرن يساعد في تحقيق نجاحات سريعة (Quick Wins) تبني الزخم والدعم داخل المؤسسة، وتساهم في إقناع أصحاب المصلحة بجدوى التحول الرقمي عند الانتقال إلى مراحل أكبر.

من خلال تنفيذ التوصيات أعلاه، يمكن للمؤسسات تعظيم فرص نجاح التحول الرقمي وتحويله إلى أداة فعالة لتحسين الأداء والتنافسية. والجدير بالذكر أن هذه التوصيات متداخلة ومتكاملة؛ فمثلاً وجود قيادة داعمة سيسهل تنفيذ برامج التدريب وتطوير الثقافة، والاستثمار في البنية التحتية سيعزز فعالية التدريب، وهكذا. بالتالي، على المؤسسة تبني حزمة الإجراءات بشكل متوازٍ لضمان تحقيق النتائج المرجوة من التحول الرقمي

4.6 المقترحات

استنادًا إلى نطاق هذه الدراسة ونتائجها، تبرز فرص عدة لبحوث مستقبلية وكذلك مبادرات مؤسسية من شأنها دعم مسيرة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وفي سياقات مختلفة:

أولاً: مقترحات للبحوث المستقبلية:

• **توسيع نطاق البحث عبر قطاعات مختلفة:** على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على المؤسسات بشكل عام، إلا أنه سيكون من المفيد إجراء دراسات متخصصة في قطاعات معينة (مثل قطاع التعليم، الصحة، الخدمات المالية، القطاع الحكومي). فلكل قطاع خصوصياته في تطبيق التقنيات الرقمية وتقبلها، وقد تختلف تأثيرات التحول الرقمي على الأداء باختلاف طبيعة العمل. على سبيل المثال، قد تكون معايير الأداء في المستشفيات (كجودة الرعاية الصحية) مختلفة عن قطاع الخدمات المصرفية (كرضا العملاء وسرعة المعاملات). لذا، فإن دراسة تأثير التحول الرقمي ضمن سياقات قطاعية محددة سيعطي صورة أكثر تفصيلاً ودقة، ويساعد في صياغة استراتيجيات موجّهة تلائم كل قطاع.

• **دراسة الأثر طويل المدى واستدامة التحول الرقمي:** تقترح الدراسة المستقبلية تتّبع المؤسسات على مدى زمني أطول لفهم كيف يستمر تأثير التحول الرقمي على الأداء في المدى البعيد. فهل تستمر المكاسب الأولية في التراكم مع مرور الوقت، أم أنها قد تتضاءل بعد فترة إذا لم تُحدَّث الاستراتيجيات الرقمية؟ أيضًا، يُنصح بفحص قدرة المؤسسات على استدامة التحسينات التي حققتها عبر التحول الرقمي. فوفقًا لبعض البحوث العالمية، فإن نسبة ضئيلة نسبيًا من المؤسسات تمكنت من تحسين أدائها واستدامة تلك التحسينات معًا. بناءً على ذلك، سيكون من المهم استكشاف العوامل التي تساعد على الاستدامة (مثل التطوير المستمر، والابتكار المتواصل، والتكيف مع تحديات التقنية) ضمن بيئة الأعمال السعودية.

• **تحليل أعمق للعوامل المؤثرة والتفاعلات بينها:** على الرغم من أننا درسنا بعض العوامل كالثقافة والقيادة والجاهزية، إلا أن المزيد من العمل البحثي يمكن أن يتناول نماذج أشمل تشمل عوامل إضافية والتفاعلات المتبادلة. فمثلاً، قد يكون هناك تأثير تفاعلي بين الثقافة التنظيمية والقيادة (كأن يعزّز أسلوب القيادة التحولي ثقافة الابتكار)، أو بين الجاهزية التقنية وحجم المؤسسة، وغيرها. استخدام نماذج إحصائية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أو تحليل الانحدار المتعدد قد يكشف عن الأوزان النسبية لكل عامل ودوره المباشر وغير المباشر في تحسين الأداء.

• **قياس التحول الرقمي بمؤشرات نوعية وكيفية:** توصي البحوث المستقبلية أيضًا باستكمال المؤشرات الكمية بمؤشرات نوعية لفهم أبعاد أعمق للتحول الرقمي. على سبيل المثال، إجراء مقابلات مع قيادات وموظفين لفهم معوقات التحول الرقمية (العوائق التنظيمية أو البشرية) التي قد لا تظهر من خلال الاستبيانات الكمية وحدها. مثل هذه الدراسات الكيفية يمكن أن تكشف عن تحديات خفية أو قصص نجاح ملهمة، تسهم في إعطاء منظور شامل عن رحلة التحول الرقمي وتأثيرها على ثقافة المنظمة وهوية موظفيها.

ثانيًا: مقترحات وتوصيات للمؤسسات لمواجهة تحديات التحول الرقمي:

• **تطوير خطط إدارة تغيير مؤسسي فعّالة:** في كثير من الأحيان لا تكمن صعوبة التحول الرقمي في التقنية نفسها، بل في مقاومة التغيير من قبل الأفراد أو تعثر التكيف مع أساليب العمل الجديدة. لذا من المقترح أن تستثمر المؤسسات في إنشاء فرق أو لجان لإدارة التغيير تتضمن خبراء في التواصل والتدريب وتحفيز الموظفين. مهام هذه الفرق تشمل توعية جميع أصحاب المصلحة بأهداف التحول

وفوائده، والإصغاء لمخاوف الموظفين ومعالجتها، وخلق بيئة تشاركية يشعر فيها الجميع بأنهم جزء من رحلة التغيير وليسوا ضحايا لها. عندما يتم إدارة التغيير بذكاء وحساسية، تتلاشى الكثير من العقبات البشرية التي تواجه التحول الرقمي.

• **مواجهة تحديات التحول استباقياً:** تظهر التجارب أن التحديات الشائعة مثل نقص المهارات، أو قصور الميزانية، أو مخاوف الأمن السيبراني يمكن معالجتها بشكل استباقي قبل أن تعرقل جهود التحول. على سبيل المثال، لمعالجة نقص المهارات الرقمية ينبغي على المؤسسة إجراء تقييم مبكر للفجوات المهارية ووضع برامج تدريب (كما أسلفنا في التوصيات). ولمعالجة قيود الميزانية، يمكن البدء بالمشاريع الرقمية ذات التكلفة المنخفضة نسبياً والعائد السريع لإقناع الإدارة بزيادة الاستثمار لاحقاً. أما الأمن السيبراني، فهو مجال لا يقبل التأجيل في ظل تزايد التهديدات؛ لذا يجب تضمين خبراء الأمن ضمن فرق مشروع التحول منذ البداية لضمان بناء الأنظمة بشكل آمن وتصميم بروتوكولات للتعامل مع أي حوادث اختراق بسرعة وكفاءة.

• **تعزيز التعاون والشراكات الخارجية:** من المقترح أيضاً أن تفتح المؤسسات على الاستفادة من الخبرات الخارجية في رحلتها الرقمية. يمكن ذلك من خلال التعاون مع شركات تقنية رائدة، أو الاستعانة بمستشارين متخصصين في التحول الرقمي، أو حتى الدخول في شراكات مع جامعات ومراكز بحثية لتجريب تقنيات جديدة. مثل هذه الشراكات تسهم في جلب معارف حديثة وأفضل الممارسات إلى داخل المؤسسة، مما يخفف عنها عبء التعلم من الصفر. فعالم التقنية يتطور بسرعة، والتعاون الخارجي قد يكون سبباً لتسريع اكتساب المؤسسة للخبرة وتجنب الأخطاء الشائعة. كما يمكن للمؤسسات تبادل الخبرات فيما بينها (ضمن نفس القطاع أو عبر قطاعات مختلفة) عبر منتديات أو تجمعات مهنية لمناقشة تحديات التحول الرقمي وسبل التغلب عليها.

• **متابعة مستجدات التقنية وتقييم الأداء باستمرار:** لمواجهة الطبيعة الديناميكية للتحول الرقمي، على المؤسسات أن تتبنى عقلية التحسين المستمر. وهذا يشمل أمرين أساسيين: الأول مواكبة التطورات التقنية واستشراف التقنيات الصاعدة التي قد تؤثر على مجال عمل المؤسسة (مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، تقنية Blockchain، الواقع الافتراضي/المعزز، إلخ)، وتقييم ما إذا كان تبني أي منها سيمنح المؤسسة ميزة تنافسية أو يحسن عملياتها. والثاني القياس الدوري للأداء بعد كل خطوة من خطوات التحول الرقمي؛ حيث ينبغي تحديد مؤشرات قياس أداء (KPIs) واضحة لكل مبادرة رقمية ومراقبتها باستمرار للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة أو اتخاذ إجراءات تصحيحية إن لزم الأمر. بهذا النهج، تضمن المؤسسة أن تبقى يقظة ومتكيفة مع مسار رحلتها الرقمية بدلاً من أن تركز للإنجازات الأولية فقط.

4.7 خاتمة الفصل

في الختام، تؤكد هذه المقترحات على أن التحول الرقمي رحلة مستمرة وليست وجهة نهائية. فنجاح اليوم يحتاج إلى رعاية وصيانة للغد، والتحديات الجديدة تتطلب حلولاً مبتكرة ومستدامة. من خلال مواصلة البحث العلمي في هذا المجال وتبادل الخبرات، ومن خلال اتباع المؤسسات لمنهجيات مرنة وتبني ثقافة التعلم والتطوير المستمر، ستمكن المؤسسات في السعودية وخارجها من تحقيق التحول الرقمي الناجح وتجاوز عقباته وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في عصر الاقتصاد الرقمي المتسارع.

المراجع

5.1مراجع الدراسة العربية:

1. بدوي، حسام الدين مصطفى حسن. (2022). "دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي: نموذج مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، مصر .
2. حسين، محمود حسين. (2023). "أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر .
3. أبو بكر، أحمد فوزي. (2024). "أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات نموذجاً". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 9(21)، 2024.
4. الثمالي، إيلاف بنت طلال. (2022). "دراسة التحول الرقمي لإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء". المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (47) .
5. بوهزاري، حليلة سعد، والجهمي، نسرین فرج. (2024). "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي". مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(2)، 143-168 .
6. بدوي، حسام الدين مصطفى حسن، وصالح الدين، صالح الدين إسماعيل. (2023). "دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(2)، 941-964 .

5.2مراجع الدراسة الأجنبية:

1. Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144 .
2. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Press .
3. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2), 1–12 .
4. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press .
5. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123–139 .
6. Chanas, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. Journal of Strategic Information Systems, 28(1), 17–33 .
7. Do, T., Pham, H., Thalassinou, E., & Le, A. (2022). The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks. Journal of Risk and Financial Management, 15(1), 21 .

8. Ning, L., & Yao, D. (2023). The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Capabilities and Supply Chain Competitive Performance. *Sustainability*, 15, 10107

الملاحق

1.6 خطاب طلب تحكيم الاستبيان البحثي

سعادة الأستاذ الدكتور /المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي حول تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

يسرني أن أقدم لسعادتكم بخالص التحية والتقدير. أنا الباحث/ - فارس محمد الشمري، طالب دراسات عليا في تخصص إدارة الأعمال. أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية حول "دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي"، ومن ضمن أدوات هذه الدراسة استبيان موجّه إلى الخبراء والعاملين في مجال الإدارة وتقنية المعلومات.

أتوجه إلى سعادتكم بصفتكم أحد الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة وتحول الأعمال رقمياً، راجياً منكم التكرم بمراجعة الاستبيان المرفق وتحكيمه من حيث وضوح الأسئلة وشموليتها ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة. إن ملاحظاتكم واقتراحاتكم القيمة سيكون لها عظيم الأثر في تحسين جودة الأداة البحثية وضمان قياس دقيق لمتغيرات الدراسة.

أرجو التفضل بإعادته مع ملاحظاتكم وتقييمكم في أقرب وقت ممكن، علماً بأن جميع الآراء والملاحظات محل تقدير واعتبار بالغين. سأكون ممتناً لتوجيهاتكم التي بلا شك ستساهم في إثراء البحث ورفع موثوقيته العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث/ فارس محمد الشمري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني: (Eng.Fares2009@gmail.com)

Dear Prof. (Name),

I hope this message finds you well.

I am (Fares Mohammed Alshammari), a graduate student in Business Administration, currently conducting a research study on “The Role of Digital Transformation in Improving Institutional Performance.” As part of this study, I have designed a questionnaire targeted at experts and practitioners in the fields of management and information technology.

Given your esteemed expertise in management and digital business transformation, I am writing to request your kind assistance in reviewing and validating the attached research questionnaire. I would be grateful if you could evaluate the clarity and comprehensiveness of the questions, and assess their suitability in addressing the study’s objectives. Your feedback and suggestions will be invaluable in refining the questionnaire to ensure it accurately measures the concepts under investigation.

Please find the questionnaire attached. I kindly ask if you could return it with your evaluation and any comments at your earliest convenience. Your insights will greatly enhance the quality and reliability of this research.

Thank you very much for considering this request. I sincerely appreciate your time and expertise, and I am looking forward to your valuable feedback.

Sincerely,

Fares Mohammed Alshammari

Master of Business Administration Candidate

College of Management, Midocean University

Email: (Eng.Fares2009@gmail.com)

6.2 الاستبيان البحثي (العربية والإنجليزية)

القسم الأول: البيانات الديموغرافية – فضلاً ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

- **الجنس:** ذكر ☐ ، أنثى ☐
- **الفئة العمرية:** 20-30 سنة ☐ ، 31-40 سنة ☐ ، 41-50 سنة ☐ ، أكثر من 50 سنة ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوية عامة ☐ ، دبلوم ☐ ، بكالوريوس ☐ ، دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) ☐
- **عدد سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات ☐ ، 5-10 سنوات ☐ ، 11-15 سنة ☐ ، أكثر من 15 سنة ☐
- **جهة العمل:** حكومية ☐ ، خاصة ☐ ، قطاع غير ربحي ☐ ، أخرى ☐ (يرجى التحديد: _____)
- **المسمى الوظيفي:** موظف ☐ ، مشرف ☐ ، مدير ☐ ، قيادي تنفيذي ☐ ، أخرى ☐ (_____)
- **منطقة العمل:** الرياض ☐ ، مكة ☐ ، الشرقية ☐ ، أخرى ☐ (_____)

القسم الثاني: محاور الدراسة – يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل رأيك، حيث: (5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة):

المحور الأول – التحول الرقمي في المنظمة:

1. تمتلك المنظمة إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي يتم تنفيذها تدريجيًا. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. يحرص الإدارة العليا على دعم مبادرات التحول الرقمي وتوفير الموارد اللازمة لها. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. تُطبّق المنظمة أحدث التقنيات الرقمية في عملياتها التشغيلية الرئيسية. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على المهارات التقنية واستخدام الأدوات الرقمية الحديثة. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. الثقافة التنظيمية في المؤسسة تشجع على الابتكار واستخدام الحلول الرقمية. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

المحور الثاني – الأداء المؤسسي وتحسينه:

6. أسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
7. أدى اعتماد التقنيات الرقمية إلى تحسين جودة الخدمات/المنتجات المقدمة للعملاء. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
8. هناك تحسن في رضا العملاء نتيجة التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات والخدمات. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
9. يساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب. ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1
10. حققت المنظمة تحسناً في مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) نتيجة تطبيق الحلول الرقمية. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
11. أدى التحول الرقمي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
12. تملك المؤسسة نظاماً فعالاً لإدارة التغيير يساعد في استدامة التحسينات الناتجة عن التحول الرقمي. ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 1

ملاحظة: جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُحافظ على سريتها وخصوصيتها.

6.3 شكر وتقدير للمشاركين

رسالة الشكر والتقدير :

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة،

تحية طيبة وبعد،،،

بالأصالة عن نفسي ونيابةً عن فريق البحث، أتقدم إليكم بجزيل الشكر والامتنان على مشاركتكم القيمة في هذا الاستبيان. إن تخصيصكم جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلتنا دليل على تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي. لقد كان لمساهمتم دوراً أساسياً في توفير بيانات مهمة من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

إن مشاركتكم الكريمة محل تقدير كبير لدينا، حيث ستساهم إجاباتكم في فهم أعمق لموضوع البحث، مما يساعد في الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد المؤسسات في تطوير أدائها عبر تبني التقنيات الرقمية الحديثة. لا يسعنا إلا أن نعرب عن امتناننا مرة أخرى على تعاونكم.

شكراً جزيلاً لكم، ونتطلع إلى مشاركتكم في بحوث مستقبلية بإذن الله.

تقبلوا فائق التحية والتقدير،

المشرفين

د. الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

فارس محمد الشمري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

eng.fares2009@gmail.com

Warm greetings,

On behalf of myself and the research team, I would like to extend our heartfelt appreciation for your valuable participation in this survey. We truly appreciate you dedicating a portion of your precious time to respond to our questions. Your input is fundamental to the success of our study on digital transformation and institutional performance.

Your contribution is greatly valued, as your responses provide essential insights that will help us achieve the objectives of this research. The data gathered from your participation will enable a deeper understanding of the topic and assist in formulating findings and recommendations that may benefit organizations in enhancing their performance through the adoption of modern digital technologies.

Once again, thank you very much for your cooperation. We are grateful for your support and look forward to the possibility of your involvement in future research endeavors.

Sincerely,

Fares Mohammed Alshammari
Master of Business Administration Candidate
College of Management, Midocean University
Eng.Fares2009@gmail.com

Supervisors
Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed
Dr. Fayez Ali Jrad
College of Management, Midocean University

6.4 Abstract

Abstract: This study examines the impact of digital transformation on institutional performance, aiming to determine how adopting modern digital technologies and practices can improve organizational outcomes. The research provides a comprehensive overview of digital transformation concepts and explores their role in enhancing efficiency, service quality, and overall performance within institutions. The study employs a descriptive–analytical methodology, utilizing a structured questionnaire distributed to employees and managers across various organizations to collect primary data. The questionnaire is divided into sections covering demographic information and key themes related to digital transformation initiatives and performance indicators. Analytical techniques (quantitative statistical analysis) are used to assess the relationships between digital transformation efforts and measures of institutional performance. The findings of the research indicate a positive correlation between the extent of digital transformation and improvements in organizational performance – including increased operational efficiency, higher quality of services, and greater stakeholder satisfaction. The study concludes with recommendations for business leaders and policymakers on how to effectively implement digital transformation strategies to sustain institutional excellence and competitive advantage. It also suggests avenues for future research, particularly in exploring long–term performance gains and the role of organizational culture in digital transformation success.

Keywords:

Digital Transformation, Institutional Performance, Organizational Efficiency, Service Quality, Business Innovation, Technology Adoption, Change Management, Digital Strategy, Competitive Advantage, Employee Productivity, Data–Driven Decision–Making.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration Candidate



The Role of Digital Transformation in Enhancing Institutional Performance

Prepared by:

Fares Mohammed Alshammari

Academic Number:

242000167

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:

2025