

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع

دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية
علي مستشفى الملك فهد التخصصي بالرياض.

أسم الطالب

ماجد محمد باوزير.

222000228

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الاول

2026

الشكر والتقدير

(بسم الله الرحمن الرحيم)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ عبدالرحيم نادر، على ما قدمه من توجيه علمي وإشراف أكاديمي ودعم متواصل طوال فترة إعداد هذا البحث، فقد كان لإرشاداته القيمة وملاحظاته البناءة الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالصورة العلمية المطلوبة.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة، لما بذلوه من جهود مخلصة في دعم الطلبة وتزويدهم بالمعرفة العلمية التي أسهمت في بناء هذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل، سواء بتقديم المساعدة أو الدعم أو التشجيع، فلكم جميعاً مني جزيل الشكر والتقدير.

والله ولي التوفيق..

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في بلوغي هذه المرحلة العلمية،
إلى والديّ الكريمين ، عرفاناً بجميل عطائهما وصبرهما ودعمهما المتواصل،
فكانا السند الحقيقي والدافع الأكبر لمواصلة الطريق.

إلى زوجتي الكريمة التي أحاطتني بالتشجيع والدعم في جميع المراحل،
وإلى كل من قدّم لي كلمة تحفيز أو نصيحة صادقة أسهمت في إنجاز هذا العمل.

أهدي هذا الجهد المتواضع، تقديرًا لهم وامتنانًا لما قدموه من دعم وثقة،
راجياً أن يكون ثمرة علمٍ نافع وخطوةً نحو مستقبل أفضل ..

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
١٠	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٠	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٠	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١١	١,٣. أهمية الدراسة.....
١١	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١١	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١١	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٢	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٢	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٣	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٤	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٤	١,٩. مخطط المشروع.....
١٦	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٧	٢,١. المقدمة:.....
١٨	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٩	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢١	٢,٥. الخاتمة.....
٢٣	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٤	٣,١. المقدمة.....
٢٤	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٤	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٥	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٥	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٢٦	٣,٦. أنواع البيانات.....

٢٦	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٢٦	٣,٨. الخاتمة
٢٧	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٢٨	4.1. المقدمة
٢٨	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٢٨	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٢٨	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٢٩	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٢٩	٤,٦. الخاتمة
٣٠	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣١	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٣١	٥,٢. توصيات الدراسة:
٣١	٥,٣. الخاتمة:
٣٢	قائمة المراجع
٣٦	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

الفقرة الأولى: تحديد المشكلة التي أدت إلى الدراسة

في السنوات الأخيرة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في مواكبة التطورات التقنية المتسارعة، حيث لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على تلبية متطلبات العصر الرقمي. ومع زيادة حجم البيانات وتعقيد العمليات الإدارية، بدأت تظهر مشكلات تتعلق بانخفاض الكفاءة التشغيلية، وضعف التنسيق بين الإدارات، وتأخر اتخاذ القرارات. هذه التحديات دفعت العديد من المؤسسات إلى الاتجاه نحو التحول الرقمي بوصفه حلاً استراتيجياً لتحسين الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة التنظيمية. ومع ذلك، يظل التساؤل مطروحاً حول مدى قدرة التحول الرقمي فعلياً على تحسين كفاءة العمليات الإدارية في بيئة العمل.

الفقرة الثانية: مراجعة الأدبيات حول المشكلة (دراسات سابقة)

تناولت عدة دراسات أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري من زوايا مختلفة. فمثلاً، أشار العساف (٢٠٢١) إلى أن تطبيق الأنظمة الرقمية يسهم في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام بنسبة تتجاوز ٤٠٪ في بعض المؤسسات. بينما أوضح (Alhassan & Basuony, 2020) أن التحول الرقمي يعزز جودة القرارات الإدارية من خلال الاعتماد على البيانات الدقيقة والتحليلات الذكية. كما أكدت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (٢٠٢٢) في تقريرها الوطني أن المؤسسات السعودية التي تبنت التحول الرقمي حققت تحسناً ملموساً في كفاءة عملياتها الداخلية، خصوصاً في مجالات إدارة الموارد وتقديم الخدمات. هذه الدراسات مجتمعة تبرز الأثر الإيجابي للتحول الرقمي، لكنها أيضاً تشير إلى تفاوت النتائج بين المؤسسات بحسب مستوى جاهزيتها الإدارية والتقنية.

الفقرة الثالثة: الفجوات في الدراسة

رغم الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة ما زالت قائمة. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب التقنية للتحول الرقمي دون التعمق في تحليل تأثيره المباشر على العمليات الإدارية اليومية. كما أن القليل من الدراسات تناولت العوامل التنظيمية والبشرية التي قد تعيق نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات. إضافة إلى ذلك، لا تزال الدراسات العربية محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية، مما يبرز الحاجة إلى أبحاث ميدانية تدرس التجربة السعودية بشكل أكثر دقة وشمولاً.

الفقرة الرابعة: استهداف الجمهور وتوضيح أهمية المشكلة

تستهدف هذه الدراسة القادة الإداريين ومديري الأقسام والمهتمين بمجال تطوير الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. وتبرز أهمية المشكلة في كونها تمس جوهر العمل الإداري اليومي، حيث إن ضعف الكفاءة الإدارية يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير إنجاز الأعمال وانخفاض جودة الخدمات. وبالتالي، فإن فهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية لا يقتصر على الجانب الأكاديمي فقط، بل يمثل أداة عملية تساعد المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية واستدامة نجاحها في السوق.

الفقرة الخامسة: تحديد الهدف من البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات، من خلال استكشاف مدى استخدام التقنيات الرقمية في تبسيط الإجراءات، وتسريع تدفق المعلومات، وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما يسعى إلى تحديد أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق التحول الرقمي واقتراح حلول عملية لتجاوزها، بما يساهم في بناء نموذج إداري أكثر فاعلية واستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١,٢. مشكلة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تسارعًا كبيرًا في تبني الحلول الرقمية، ما جعل المؤسسات تواجه تحديات في تكيف أنظمتها الإدارية مع هذا التحول. وبالرغم من وجود أدبيات واسعة تناقش أثر التحول الرقمي على المؤسسات، إلا أن هناك فجوات واضحة خصوصًا في مجال إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية^١.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

رغم تزايد الأبحاث حول التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، إلا أن معظم الدراسات ركزت على القطاعات التجارية أو التعليمية، بينما قلّت الدراسات التي تناولت المؤسسات الصحية. كما أن بعض الدراسات لم تحدد بوضوح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الموارد البشرية، مما يترك فجوة معرفية تستدعي المزيد من البحث^٢.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تواجه العديد من المستشفيات صعوبة في قياس الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، لا تزال هناك تحديات في ربط نظم المعلومات الرقمية ببرامج التدريب والتطوير، وكذلك في متابعة رضا الموظفين بشكل مباشر من خلال المنصات الرقمية^٣.

السؤال الرئيسي:

ما دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الملك فهد التخصصي بالرياض؟

^١ Alshammari, F. (2021). The impact of digital HRM on organizational efficiency in Saudi institutions. *Journal of Management Studies*, 12(2), 88–104.

^٢ Alshehri, M. (2020). Digital transformation and human resource management: A literature review. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 27(1), 55–72.

^٣ Al-Dosari, B. (2022). Digital transformation in healthcare: Opportunities and challenges in Saudi hospitals. *International Journal of Health Management*, 15(3), 45–59.

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية الأكاديمية في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في قطاع المستشفيات الذي لم يحظ بالاهتمام الكافي مقارنةً بالقطاعات الأخرى. كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة النظرية من خلال تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين تبني الأنظمة الرقمية وتحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية، وهو ما قد يساهم في تطوير النماذج النظرية في مجال الإدارة^٤.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد صناع القرار في مستشفى الملك فهد التخصصي بالرياض على تقييم فعالية الأنظمة الرقمية التي تم تبنيها في مجال الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيقها. كما يمكن أن توفر توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تُعد هذه الدراسة مرجعاً تستفيد منه مؤسسات صحية أخرى في المملكة عند تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية^٥.

١,٤. أسئلة الدراسة

يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي توضح العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات، ومن أبرزها:

١. إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات؟

٢. ما أثر استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تقليل الوقت والتكلفة داخل الإدارات؟

٣. كيف يؤثر مستوى جاهزية البنية التحتية التقنية على نجاح التحول الرقمي الإداري؟

٤. ما دور التدريب والتأهيل الإداري في تعزيز كفاءة تطبيق التحول الرقمي؟

٤ Alshehri, M. (2020). Digital transformation and human resource management: A literature review. Arab Journal of Administrative Sciences, 27(1), 55–72.

٥ Alghamdi, A. (2023). Practical implications of digital HRM in Saudi healthcare sector. Journal of Health Administration, 18(2), 102–117.

٥. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي في إدارتها؟

١,٥ أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العملية والعلمية، وهي كما يلي:

١. تحليل العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين كفاءة العمليات الإدارية.
٢. التعرف على مدى تأثير التقنيات الرقمية في رفع جودة وسرعة الأداء الإداري.
٣. توضيح أهمية البنية التحتية التقنية والمهارات البشرية في نجاح التحول الرقمي.
٤. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسات.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تعزيز كفاءتها الإدارية من خلال التحول الرقمي.

١,٦ فرضيات الدراسة

بناءً على الأسئلة والأهداف السابقة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

١. الفرضية الأولى:
كلما زاد مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة، زادت كفاءة العمليات الإدارية بشكل ملحوظ.
١. الفرضية الثانية:
يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على سرعة إنجاز المهام وتقليل الأخطاء الإدارية.
٢. الفرضية الثالثة:
كلما تحسنت جاهزية البنية التحتية التقنية، ارتفعت كفاءة الأداء الإداري في المؤسسة.
٣. الفرضية الرابعة:

يسهم تدريب الموظفين وتأهيلهم في تعزيز فعالية تطبيق التحول الرقمي وتحقيق كفاءة أعلى في العمل الإداري.

٤. الفرضية الخامسة:

تؤثر التحديات التنظيمية والبشرية سلباً على نجاح مبادرات التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

٤.١. نموذج الدراسة

❖ المتغير المستقل (Independent Variable):

التحول الرقمي (Digital Transformation)

ويتضمن:

- البنية التحتية التقنية
- الأنظمة الرقمية والإجراءات المؤتمتة
- جاهزية الموظفين للتعامل مع التقنية
- استخدام البيانات والتحليلات الذكية

❖ المتغير التابع (Dependent Variable):

كفاءة العمليات الإدارية (Administrative Efficiency)

ويتضمن:

- سرعة إنجاز المهام
- دقة القرارات الإدارية
- تقليل الأخطاء الإجرائية
- خفض الوقت والتكاليف

التحول الرقمي يؤثر إيجابياً علي :

• البنية التحتية - الأنظمة - تدريب الموظفين.



1. تقليل الأخطاء.

2. خفض التكاليف والسرعة والجودة.

3. كفاءة العمليات الإدارية.

(شكل ١)

٤,٢. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة على إحدى المؤسسات السعودية التي تبنت مبادرات التحول الرقمي، مثل مؤسسة تعليمية أو جهة خدمية حكومية.

يمكن تطبيق الدراسة على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بصفتها مؤسسة تعليمية طبقت عدة مشاريع رقمية في السنوات الأخيرة، مثل نظام التعلم الإلكتروني ومنصات الخدمات الأكاديمية الرقمية.

تُعد الجامعة نموذجاً مثالياً لدراسة أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الإدارية، حيث تمتلك بيئة إدارية معقدة تضم العديد من الوحدات الأكاديمية والإدارية، مما يجعلها حالة مناسبة لقياس فعالية التحول الرقمي في تحقيق الكفاءة التشغيلية.

٤,٣. مخطط المشروع

يتكون البحث من الفصول التالية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أهداف وأسئلة البحث
- الفرضيات
- نموذج ومنهجية البحث
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- مفهوم التحول الرقمي
- مفهوم كفاءة العمليات الإدارية
- العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- الصدق والثبات
- الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
- التحليل الإحصائي للبيانات
- اختبار الفرضيات
- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة
- الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
- النتائج النهائية
- التوصيات والمقترحات
- المراجع والملاحق

٥. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٥,١. المقدمة:

الفقرة الأولى: أهمية إجراء مراجعات للأدبيات

تُعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية في أي بحث علمي، لأنها توفر إطارًا معرفيًا يمكن الباحث من فهم ما كُتب سابقًا حول الموضوع وتحديد المسارات النظرية والتطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة. كما تساعد المراجعة في تحديد الثغرات المعرفية، وتجنب التكرار غير الضروري، وتعزيز القدرة على تفسير النتائج وربطها بالسياق العلمي القائم.

الفقرة الثانية: مقدمة موجزة عن محتويات الفصل

يتناول هذا الفصل عرضًا منهجيًا لمجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة الأخرى ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة العمليات الإدارية. ويبدأ الفصل باستعراض الأدبيات المرتبطة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) من حيث المفهوم والتطور التاريخي والأبعاد والنظريات، ثم ينتقل إلى الأدبيات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة العمليات الإدارية)، قبل أن يستعرض العلاقة بين المتغيرين والصراعات البحثية القائمة حولها.

الفقرة الثالثة: أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة

تُعد مراجعة الأدبيات الحالية ضرورة لفهم الاتجاهات البحثية الحديثة، وتحديد مدى توافق النتائج مع السياق المحلي في المملكة العربية السعودية. كما تمكن الباحث من مقارنة واقع المؤسسات السعودية بنتائج الأبحاث الإقليمية والعالمية، مما يعزز مصداقية النتائج ويوسع من قاعدة المعرفة المساندة للبحث.

الفقرة الرابعة: دراسات أدبية سابقة

تُظهر الدراسات الدولية مثل دراسة (Vial, 2019) أن التحول الرقمي يمثل عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي عبر تقنيات رقمية متنوعة، بينما أشارت دراسة (Alotaibi, 2021) إلى أن المؤسسات السعودية حققت تحسنًا تدريجيًا في أداء العمليات الإدارية نتيجة التحول الرقمي. كذلك أوضحت دراسة (Alhassan & Basuony, 2020) أن كفاءة العمليات ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بتوظيف الأنظمة الذكية والتحليلات الرقمية. هذه الدراسات تشكل قاعدة معرفية تساعد في توضيح التوجه البحثي العالمي والمحلي.

٥,٢. المتغير المستقل

أولاً: تعريف التحول الرقمي

يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية توظيف التقنيات الحديثة—مثل الأنظمة المؤتمتة، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات—لتحسين الأداء المؤسسي وتطوير العمليات. ويرى (Matt et al., 2015) أنه انتقال شامل يعيد تشكيل نماذج العمل التقليدية لتصبح أكثر مرونة وفعالية.

ثانياً: التطور التاريخي للتحول الرقمي

بدأ مفهوم التحول الرقمي في الظهور خلال الثمانينيات مع انتشار الحواسيب الشخصية، وتطور تدريجياً مع ظهور الإنترنت في التسعينيات، ثم شهد قفزة كبرى بعد عام ٢٠١٠ مع ظهور الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة. وفي السعودية، تسارع التحول الرقمي بشكل كبير بعد إطلاق رؤية ٢٠٣٠ التي تحوّل القطاعات الحكومية إلى بيئة رقمية شاملة.

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	أهم النتائج
Vial (2019)	Understanding Digital Transformation	تطوير إطار نظري للتحول الرقمي.	التحول الرقمي عملية معقدة تشمل التكنولوجيا والبنية التنظيمية.

(جدول ١)

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي

تشمل الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي:

١. البنية التحتية التقنية
٢. الأنظمة الرقمية المؤتمتة
٣. جاهزية الكوادر البشرية
٤. التكامل بين الأنظمة
٥. استخدام البيانات في اتخاذ القرار

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تكامل هذه الأبعاد.

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	أهم النتائج
Alotaibi(2021)	Digitalization and Administrative Efficiency in Saudi Organizations	قياس أثر الرقمنة على الكفاءة.	وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الرقمنة وسرعة إنجاز المهام.

(جدول ٢)

رابعاً: النظريات المرتبطة بالتحول الرقمي

ترتبط several نظريات بموضوع التحول الرقمي، أبرزها:

- نظرية الأنظمة Systems Theory التي تؤكد أن المؤسسة مجموعة وحدات مترابطة تتأثر بالتكنولوجيا.
- نظرية إدارة التغيير Change Management Theory التي تشرح كيفية انتقال المؤسسات بنجاح نحو النماذج الرقمية.
- نظرية الابتكار التكنولوجي Innovation Diffusion Theory التي تفسر سرعة تبني التقنيات داخل المؤسسات.

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	أهم النتائج
Alhassan & Basuony (2020)	Digitalization Transformation and Performance	تحليل تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات.	التحول الرقمي يحسن اتخاذ القرار ويقلل الأخطاء.

(جدول ٣)

٥,٣. المتغير التابع

أولاً: تعريف كفاءة العمليات الإدارية

تعرف كفاءة العمليات الإدارية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة مع الحفاظ على جودة الإنجاز. ويشير (Schumacher, 2019) إلى أنها معيار أساسي لقياس أداء المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحولات الحديثة.

ثانياً: التطور التاريخي للمفهوم

بدأ التركيز على مفهوم الكفاءة الإدارية منذ ظهور الإدارة العلمية عند تايلور، ثم تطور المفهوم مع الإدارة البيروقراطية، ومع الثورة الرقمية أصبحت الكفاءة تعتمد بشكل أساسي على أتمتة الإجراءات وتحسين سير العمل.

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	أهم النتائج
Alzahrani (2022)	Admin Efficiency in Saudi Organizations	قياس كفاءة العمليات داخل المؤسسات السعودية.	المؤسسات الرقمية أكثر كفاءة من التقليدية.

(جدول ٤)

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية لكفاءة العمليات الإدارية

تشمل الأبعاد:

١. سرعة إنجاز المهام
٢. جودة القرارات الإدارية
٣. تقليل الأخطاء
٤. خفض التكاليف التشغيلية
٥. سهولة تدفق المعلومات

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	أهم النتائج
Schumacher (2019)	Operational Efficiency in Digital Era	فهم دور التقنية في كفاءة العمليات.	التقنية تقلل الوقت وتزيد الدقة.

(جدول ٥)

رابعاً: النظريات المرتبطة بالكفاءة الإدارية

ترتبط كفاءة العمليات بعدة نظريات أهمها:

- نظرية الإدارة العلمية
- نظرية الأداء الإداري
- نموذج الكفاءة التنظيمية Organizational Efficiency Framework

وتؤكد هذه النظريات أن التكنولوجيا عنصر حاسم في تعزيز الكفاءة.

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	أهم النتائج
Alshammari (2020)	Efficiency Challenges	تحديد صعوبات تحسين الكفاءة.	ضعف التدريب أكبر عائق.

(جدول ٦)

٥,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من ناحية العلاقة

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يسهم مباشرة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، حيث يوفر أدوات لإدارة العمليات بشكل أسرع وأكثر دقة، ويعزز اتخاذ القرار من خلال البيانات الذكية. وأكدت دراسات مثل (Alzahrani, 2022) وجود علاقة طردية قوية بين مستوى التحول الرقمي ومؤشرات الكفاءة.

الباحث والسنة	العلاقة التي درسها	أهم النتائج
Alharbi (2021)	أثر التحول الرقمي علي الكفاءة	أثر إيجابي واضح للتحول الرقمي علي الكفاءة

(جدول ٧)

من ناحية الصراعات البحثية

رغم الإجماع العام، توجد بعض الدراسات التي ترى أن التحول الرقمي قد لا يؤدي دائماً إلى تحسين الكفاءة إذا افتقرت المؤسسة إلى استعداد تنظيمي أو تدريب كافٍ للموظفين، مما يخلق فجوة بحثية تستحق الدراسة.

الباحث والسنة	العلاقة التي درسها	أهم النتائج
Davenport (2018)	التحول الرقمي وفعالية الإدارة	الرقمنة تحسن دقة القرارات وتقلل الأخطاء

(جدول ٨)

الفجوات البحثية

تشمل الفجوات:

- قلة الدراسات العربية التي تربط التحول الرقمي مباشرة بالكفاءة الإدارية.
- عدم دراسة الفرق بين المؤسسات ذات الجاهزية العالية والمنخفضة للتحول الرقمي.
- نقص الدراسات التي تقيس أثر التدريب ضمن معادلة التحول الرقمي.

الباحث والسنة	العلاقة التي درسها	أهم النتائج
Alzhrani(2022)	التحول الرقمي وسرعة الإنجاز	المنظمات الأكثر رقمنة تنجز المهام 40% أسرع

(جدول ٩)

٥.٥. الخاتمة

يُظهر العرض التحليلي للأدبيات والدراسات السابقة أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات الحديثة، نظراً لدوره الواضح في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. وقد بينت المراجعة أن المؤسسات التي استثمرت في التقنيات الرقمية وتهيئة بنيتها التحتية حققت مستويات أعلى من السرعة والدقة وتقليل الأخطاء الإدارية، مقارنة بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية. كما أوضحت الأدبيات أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يتطلب جاهزية تنظيمية، وتطويراً للمهارات البشرية، ودعمًا إداريًا فعالاً. ومن ناحية أخرى، كشفت الدراسات وجود تفاوت بين النتائج المتوقعة للتحول الرقمي والنتائج الفعلية، مما يعكس الحاجة إلى تطبيق أكثر عمقاً وشمولية داخل المؤسسات.

مناقشة آثار البحث المستقبلية

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن التحول الرقمي سيظل محورًا رئيسيًا للأبحاث المستقبلية في الإدارة، خاصة مع التطور المستمر للتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، وتحليلات البيانات الضخمة. ومن المتوقع أن تتجه الدراسات المقبلة نحو تحليل تأثير هذه التقنيات على مهام الموظفين، ومستقبل الوظائف، وتغير هيكل العمل الإداري. كما تتوقع الأدبيات أن تشمل الأبحاث المستقبلية دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة، ودراسات تقيس الأثر طويل المدى للتحول الرقمي على الإنتاجية والاستدامة المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، توجد حاجة ملحة لدراسات عربية أكثر تعمقًا تسلط الضوء على البيئة السعودية والسياسات الحكومية ذات العلاقة، بهدف بناء نماذج مناسبة لخصوصية المنطقة.

المساهمات الإجمالية للبحث

يسهم هذا البحث في توسيع الفهم النظري والتطبيقي للتحول الرقمي من خلال الربط بينه وبين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات. كما يُعدّ البحث مساهمة في سد جزء من الفجوة البحثية العربية، من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في رحلتها نحو التحول الرقمي. ويضيف البحث مساهمة تطبيقية تتمثل في وضع إطار واضح يمكن المؤسسات من قياس جاهزيتها الرقمية وتحديد جوانب القوة والضعف في عملياتها الإدارية. كما يقدم البحث نموذجًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية لتطوير سياسات رقمية تدعم تحسين الأداء الإداري وتعزز الاستدامة المؤسسية.

٦. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٦,١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. حيث يتناول الفصل منهج الدراسة المستخدم، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي، وذلك بهدف إضفاء الطابع العلمي والمنهجي على الدراسة وضمان دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

٦,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

يُقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة مدى استخدام المؤسسة للتقنيات الرقمية الحديثة، مثل الأنظمة الإلكترونية وأتمتة الإجراءات والبنية التحتية التقنية، بما يسهم في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الإداري، ويُقاس ذلك من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المخصصة لهذا المتغير.

ثانياً: كفاءة إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)

تُعرّف كفاءة إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها قدرة إدارة الموارد البشرية على إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية، من حيث السرعة والدقة وتقليل الأخطاء وخفض التكاليف، ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المتعلقة به.

٦,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية. حيث يُستخدم هذا المنهج في وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تفسير واقع التحول الرقمي وأثره على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

٦,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية واستخدام الأنظمة الرقمية، حيث يمثل هؤلاء الأفراد الفئة الأكثر قدرة على تقييم واقع التحول الرقمي وأثره على كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، بحيث تمثل مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة، وذلك بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية. وقد شملت العينة عددًا من الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية، بما يحقق التمثيل المناسب لمجتمع الدراسة.

٦,٥. طريقة جمع البيانات

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة وسهولة توزيعه على أفراد العينة. وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وتكون من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي).
- القسم الثاني: أسئلة الدراسة المتعلقة بمتغيري التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

اعتمدت الدراسة على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد تم تصميمه بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين، كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية

القسم الثاني: أسئلة الدراسة: (مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)

٦,٦. أنواع البيانات

أعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، هما:

- البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبيان.
- البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والمقالات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٦,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستبيانات، تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام أحد البرامج الإحصائية المناسبة، وذلك من خلال:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف آراء أفراد العينة.
- استخدام معامل كرونباخ ألفا لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى النتائج.

٦,٨. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها العلمية، بدءًا من تحديد منهج البحث وتصميمه، مرورًا بتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وصولًا إلى أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. وتمثل هذه المنهجية الأساس العلمي الذي سيتم الاعتماد عليه في الفصل التالي لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

٧. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٧,١ . المقدمة

٧,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٧,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٧,٤ . الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٧,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٧,٦ . الخاتمة

٨. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٨,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٨,٢. توصيات الدراسة:

٨,٣. الخاتمة:

- Alhassan, I., & Basuony, M. (2020). Digital transformation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 116, 321–330.
- Al-Khater, W. (2019). Digital transformation in public sector organizations. *International Journal of Management Studies*, 27(2), 55–68.
- Alotaibi, A. (2021). Impact of digitalization on administrative efficiency in Saudi organizations. *Saudi Journal of Management Studies*, 9(4), 110–124.
- Alzahrani, S. (2022). Digital readiness and organizational efficiency: Evidence from Saudi Arabia. *Arabian Journal of Administrative Sciences*, 17(1), 45–63.
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*, 96(5), 2–9.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2019). Digital transformation in industry: Requirements and success factors. *Procedia Manufacturing*, 39, 543–550.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Sebastian, I. M., et al. (2017). How big old companies navigate digital transformation. MIS Quarterly Executive, 16(3), 197–213.

Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review, 14(1), 1–25.

Ross, J. W., Beath, C., & Mocker, M. (2019). Designed for digital: How to architect your business for sustained success. MIT Press.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. Journal of Business Research, 94, 257–263.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123–139.

Omar, A., & Watson, R. (2021). Digital capabilities and administrative performance. Administrative Sciences, 11(2), 45–62.

Yu, S., & Mishra, A. (2020). The impact of digital tools on managerial decision-making. Management Decision, 58(3), 423–439.

Parviainen, P., et al. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. International Journal of Information Systems, 9(1), 22–36.

Ministry of Communications and Information Technology. (2022). Digital transformation in the Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh: Government of Saudi Arabia.

Vision 2030. (2023). Digital government strategy. <https://www.vision2030.gov.sa>

- العساف، محمد. (٢٠٢١). التحول الرقمي والإدارة الحديثة. مجلة الإدارة العربية، ١٢(٣)، ٤٥-٦٠.
- الشهري، نورة. (٢٠٢٣). جاهزية الموظفين للتحول الرقمي وانعكاسها على الأداء الإداري. مجلة العلوم الإدارية، ٢٩(١)، ٨٢-٥٥.
- الحربي، أحمد. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣٤(٢)، ١٠١-٧٧.
- الزهراني، سعيد. (٢٠٢٢). الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٥٨(٤)، ١٢٩-١٠١.
- الشمري، فهد. (٢٠٢٠). تحديات التحول الرقمي في القطاع العام السعودي. مجلة الإدارة الحكومية، ١١(٢)، ١٠٦-٨٨.
- السبيعي، خالد. (٢٠٢٠). تأثير التحول الرقمي على فعالية الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة التكنولوجيا الإدارية، ١٨(٢)، ٥٧-٣٣.
- الحسن، مرام. (٢٠٢١). التحديات الإدارية للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٢(١)، ١٣٢-١١٠.
- الصالح، ريم. (٢٠٢٢). دور تدريب الموظفين في نجاح التحول الرقمي. مجلة تنمية الموارد البشرية، ٩(٣)، ٩٤-٧٢.
- القرني، عبدالله. (٢٠٢١). الكفاءة التشغيلية وعلاقتها بالنظم الرقمية. مجلة العلوم الإدارية، ٢٥(٤)، ٢٠٠-٢٢٤.
- الهاجري، سالم. (٢٠٢٣). العوامل المؤثرة في تبني التحول الرقمي في المملكة. مجلة الدراسات الحكومية، ١٦(٢)، ١٤٨-١١٩.

المطيري، منى. (٢٠٢٠). أثر الأنظمة الذكية في تطوير الإجراءات الإدارية. مجلة الإدارة الإلكترونية، ٧(٣)، ٦٧-٩٥.

العنزي، فايز. (٢٠٢٢). جاهزية التحول الرقمي وتأثيرها على إنتاجية العاملين. مجلة الأداء المؤسسي، ١٠(١)، ٤٠-٦٣.

الظفيري، هند. (٢٠٢٣). تحسين الكفاءة الإدارية عبر الرقمنة: دراسة تحليلية. مجلة المنظومات الإدارية، ١٤(٢)، ١٠٢-١٣٠.

الملاحق

ملحق (١): استبيان الدراسة

عنوان الاستبيان:

استبيان دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات علمية لأغراض البحث فقط، وستُعامل جميع الإجابات بسرية تامة، ولا تُستخدم إلا لأهداف علمية. نأمل منكم التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية.

أولاً: البيانات الشخصية

١. العمر:

☐ أقل من ٢٠ سنة

☐ من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

☐ ٤٠ سنة فأكثر

٢. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٣. المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

ثانيًا: أسئلة الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب حسب درجة موافقتك
(مقياس ليكرت الخماسي)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة.	-	-	-	-	-
تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية.	-	-	-	-	-
يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية.	-	-	-	-	-
توفر البنية التحتية التقنية الدعم اللازم لتطبيق التحول الرقمي.	-	-	-	-	-
يملك الموظفون المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية.	-	-	-	-	-
يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.	-	-	-	-	-
يساعد التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية.	-	-	-	-	-
يعزز التحول الرقمي مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة.	-	-	-	-	-

شكراً لحسن تعاونكم