

* أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات المعاصرة

كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات المعاصرة

مشروع نهائي -2

الفصل الأول

كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

- إعداد الطالب: عائض عويضة السلمي
- إشراف: د. عبد الرحيم نادر (عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن)
- التاريخ : 19 جون 2026
- الفصل الدراسي: الأول 2026

أولاً: مقدمة البحث

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة نتيجة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى بروز مفهوم التحول الرقمي بوصفه أحد أهم التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة. ولم يعد التحول الرقمي مجرد استخدام للتقنيات الحديثة، بل أصبح عملية شاملة تتضمن إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير نماذج الأعمال، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات.

وقد أسهمت تطبيقات الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) في تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات رقمية واضحة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية.

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بالبنية التحتية التقنية، بل يعتمد كذلك على جاهزية الموارد البشرية، ووضوح الرؤية الاستراتيجية، ودعم القيادة العليا لعمليات التغيير التنظيمي. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل بيئة تنافسية تتسم بسرعة التغيير وتزايد توقعات المستفيدين.

ثانياً: مشكلة البحث

على الرغم من التوسع في تبني تقنيات التحول الرقمي داخل العديد من المؤسسات، إلا أن نتائج هذا التحول لا تحقق دائماً الأثر المتوقع على كفاءة الأداء الإداري. فبعض المؤسسات تركز على الجانب التقني دون إحداث تغيير متكامل في العمليات والهيكل التنظيمية، مما يؤدي إلى ضعف الاستفادة من الإمكانيات الرقمية المتاحة.

وتتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

"ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات المعاصرة؟"

ويفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى إسهام تطبيق التقنيات الرقمية في تحسين فعالية العمليات الإدارية؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي في جودة اتخاذ القرار الإداري؟
3. ما المعوقات التي تحد من تحقيق الكفاءة الإدارية في ظل التحول الرقمي؟
4. ما المتطلبات التنظيمية والبشرية اللازمة لتعظيم أثر التحول الرقمي؟

ثالثاً: أهمية البحث

1. الأهمية العلمية

- يسלט الضوء على أحد الموضوعات الحديثة والديناميكية في الإدارة المعاصرة.
- يسهم في إثراء الأدبيات العربية والمكتبة الأكاديمية حول متغيرات التحول الرقمي.
- يقدم إطاراً مفاهيمياً وعلمياً يربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري.

2. الأهمية التطبيقية

- يساعد صناع القرار والمديرين في فهم الآليات الحقيقية لإنفاذ التحول الرقمي بنجاح.
- يدعم المؤسسات في تطوير استراتيجيات رقمية مرنة لرفع كفاءتها التشغيلية.
- يقدم توصيات عملية وإجراءات تطبيقية يمكن تبنيها لتحسين الأداء التنظيمي.
- يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات المعاصرة في بيئات الأعمال سريعة التغير.

رابعاً: الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم استعراض شامل ومنهجي للدراسات السابقة، العربية والأجنبية، التي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الأداء الإداري). ويسعى هذا التحليل إلى فهم أبعاد ومؤشرات كلا المتغيرين، وتحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي لسدها.

2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي (Digital\ Transformation\$)

يُعرف التحول الرقمي بأنه الاستثمار والمكاملة بين التكنولوجيا والقدرات البشرية لإحداث تغيير جذري في أسلوب العمل. ويتكون في هذا البحث من الأبعاد الآتية:

- أتمتة العمليات: تحويل الإجراءات اليدوية إلى عمليات رقمية ذكية تلغي الهدر الزمني.
- نظم المعلومات الإدارية (MIS\$): توفير قنوات تدفق معلوماتية تدعم الوظائف الإدارية المختلفة.
- البنية التحتية الرقمية: مدى توفر الشبكات، السحابة التخزينية، والبرمجيات اللوجستية المتطورة.
- المهارات الرقمية للموظفين: جاهزية وكفاءة رأس المال البشري في التعامل مع التقنيات بمرونة.

2.3 المتغير التابع: كفاءة الأداء الإداري (Administrative\ Performance\ Efficiency\$)

تعتبر الكفاءة عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق المخرجات المستهدفة، وتُقاس بالمنظور الإداري عبر:

- سرعة الإنجاز: تقليص الدورة الزمنية لتقديم الخدمات أو إنتاج المعاملات.

- **جودة اتخاذ القرار:** دقة القرارات الإدارية وموثوقيتها بناءً على قراءة صحيحة للمعلومات.
- **تقليل التكاليف:** خفض النفقات التشغيلية والمصاريف الناتجة عن البيروقراطية والأخطاء الورقية.
- **رضا العاملين:** مدى توفير بيئة عمل مريحة ومحفزة تقلل من الاحتراق الوظيفي.

2.4 عرض الدراسات السابقة وتحليلها التفصيلي

أولاً: الدراسات العربية

1. **دراسة (الثمالي وأحمد، 2023):** ركزت على أثر التحول الرقمي في إدارة منظمات الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين تبني التقنيات الرقمية وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، حيث ساهمت الرقمنة في تقليل التداخل بين المهام وتسريع إنجاز المعاملات اليومية.
2. **دراسة (عزام وآخرون، 2023):** ناقشت أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية كنموذج للمؤسسات الحكومية. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي أدى إلى تقليل التكاليف التشغيلية بشكل ملحوظ وزيادة دقة البيانات المالية، والحد من التهرب، مما رفع من الكفاءة المؤسسية الإجمالية.
3. **دراسة (عبد الحافظ وآخرون، 2024):** بحثت في العلاقة بين التحول الرقمي، كفاءة النظام الإداري، وتحقيق التنمية المستدامة. وخلصت إلى أن تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نضج البنية التحتية الرقمية للمؤسسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. **دراسة (\$\&Brynjolfsson\ 2014\$ McAfee):** أوضحت أن الثورة الرقمية الثانية ساهمت في رفع معدلات الإنتاجية بشكل غير مسبوق، وأكدت أن المؤسسات التي تدمج التكنولوجيا في نماذج أعمالها تعيد صياغة مفهوم الكفاءة التشغيلية.
2. **دراسة (\$\&Westerman\ et\ al.\ 2014\$):** أشارت إلى أن "القيادة الرقمية" هي المحرك الأساسي لرفع الأداء الإداري، وأن المؤسسات التي تقود التحول الرقمي برؤية استراتيجية واضحة تحقق أرباحاً وكفاءة تفوق نظيراتها التقليدية بنسبة تصل إلى 26%.
3. **دراسة (\$\&Laudon\ 2020\$ Laudon):** ركزت على دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار، وبيّنت أن توفر البيانات اللحظية والتحليلات المتقدمة يقلل من نسب المخاطرة في القرارات الإدارية العليا والوسطى.
4. **دراسة (\$\&Porter\ 2015\$ Heppelmann):** تناولت كيف تغير المنتجات والأنظمة الذكية المتصلة من هيكل المنافسة، وتوصلت إلى أن التحول الرقمي يرفع الكفاءة التشغيلية عبر خاصية التنبؤ الوقائي بالأخطاء قبل حدوثها.

2.5 التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

- **أوجه الاتفاق:** اتفقت غالبية الدراسات العربية والأجنبية على وجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي للتحول الرقمي في تحسين وتطوير كفاءة الأداء الإداري وخفض التكاليف.
- **أوجه الاختلاف:** تباينت الدراسات في البيئات التطبيقية (ما بين قطاعات حكومية، وضريبية، وقطاعات أعمال صناعية وتكنولوجية عالمية).
- **الفجوة البحثية (\$\&Research\ Gap\$):** على الرغم من وفرة الدراسات، إلا أن هناك قلة في الدراسات العربية الحديثة (تحديداً لعام 2026 وما قبله بقليل) التي تدمج الأبعاد الأربعة مجتمعة (الأتمتة، النظم، البنية التحتية، والمهارات البشرية) في نموذج بحثي واحد، حيث ركزت معظم الدراسات على الجوانب التقنية البحتة مع إغفال الجانب البشري (المهارات الرقمية) كعامل وسيط أو مكمل، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتغطيته بالتفصيل.

2.6 خاتمة الفصل

يستخلص من مراجعة الأدبيات أن التحول الرقمي ليس ترفاً تقنياً، بل هو ركيزة حتمية لرفع كفاءة الأداء الإداري. ويتطلب هذا التحول توازناً دقيقاً وتكاملاً بين البنية التحتية التكنولوجية وتأهيل الكوادر البشرية لاستيعاب هذا التعبير التنظيمي.

خامساً: جدول أدوات البحث

يوضح الجدول التالي منهجية قياس متغيرات الدراسة استناداً إلى الأدبيات السابقة:

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد الفرعية	أداة القياس والمؤشرات	الاستشهاد المرجعي (الأدبيات)
المتغير المستقل	التحول الرقمي	1. أتمتة العمليات	* استبيان مغلق (مقياس ليكرت الخماسي).	Westerman et al. (2014)
		2. نظم المعلومات الإدارية		
		3. البنية التحتية الرقمية		
		4. المهارات الرقمية		
المتغير التابع	كفاءة الأداء الإداري	1. سرعة الإنجاز	* استبيان مغلق (مقياس ليكرت الخماسي).	& Brynjolfsson McAfee (2014)
		2. جودة اتخاذ القرار		
		3. تقليل التكاليف		
المتغير التابع	كفاءة الأداء الإداري	1. سرعة الإنجاز	* مؤشرات: زمن تقديم الخدمة، دقة القرارات والحد من الأخطاء، حجم الوفر المالي، مؤشر الرضا الوظيفي.	عزام وآخرون (2023)
		2. جودة اتخاذ القرار		
		3. تقليل التكاليف		
المتغير التابع	كفاءة الأداء الإداري	1. سرعة الإنجاز	* مؤشرات: زمن تقديم الخدمة، دقة القرارات والحد من الأخطاء، حجم الوفر المالي، مؤشر الرضا الوظيفي.	عبد الحافظ وآخرون (2024)
		2. جودة اتخاذ القرار		
		3. تقليل التكاليف		

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد الفرعية	أداة القياس والمؤشرات	الاستشهاد المرجعي (الأدبيات)
		4. رضا العاملين		

سادساً: ملحق أداة الدراسة (الاستبيان)

أخي الفاضل / أختي الفاضلة (المستجيب للبحث)

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات المعاصرة" كمطلب تخرج لنيل درجة البكالوريوس من جامعة ميد أوشن. يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان أدناه علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفة

1. الجنس: () ذكر / () أنثى
2. المؤهل العلمي: () بكالوريوس / () ماجستير / () دكتوراه / () أخرى
3. سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات / () من 5 إلى 10 سنوات / () أكثر من 10 سنوات
4. المستوى الإداري: () إدارة عليا / () إدارة وسطى / () إدارة تنفيذية/تشغيلية

القسم الثاني: محاور الاستبيان (مقياس ليكرت الخماسي)

(يرجى وضع علامة ✓ أمام الاختيار الذي يمثل درجة موافقتك: 5=موافق بشدة، 4=موافق، 3=محايد، 2=غير موافق، 1=غير موافق بشدة)

المحور الأول: المتغير المستقل (التحول الرقمي)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تسعى المؤسسة بانتظام لأتمتة جميع عملياتها وإجراءاتها الورقية وتحولها رقمياً.					
2	توفر نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة بيانات دقيقة ومحدثة بشكل لحظي.					
3	تمتلك المؤسسة بنية تحتية رقمية (شبكات، أنظمة سحابية، برمجيات) قوية وحديثة.					

م	الفئة	1	2	3	4	5
4	تحرص الإدارة على تدريب وتطوير المهارات الرقمية للموظفين بشكل مستمر.					

المحور الثاني: المتغير التابع (كفاءة الأداء الإداري)

م	الفئة	1	2	3	4	5
5	ساهم الاعتماد على التقنيات الرقمية في زيادة سرعة إنجاز المعاملات والمهام الإدارية.					
6	تساهم التقارير المستخرجة من الأنظمة الرقمية في رفع جودة ودقة القرارات الإدارية.					
7	أدى تطبيق التحول الرقمي إلى خفض التكاليف التشغيلية والنفقات غير الضرورية بالمؤسسة.					
8	تشعر الكوادر البشرية بالرضا والارتياح الوظيفي نتيجة استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.					

سابعاً: قائمة المراجع (References\$)

1. الثمالي، إبراهيم بن طلال، وأحمد، أحمد محمد عبد الغني. (2023). التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(2)، 115-138.
2. عبد الحافظ، وفاء محمد، رفاعي، منال أحمد، وعبد العزيز، محمد حسن. (2024). أثر التحول الرقمي على كفاءة النظام الإداري والتنمية المستدامة. *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، 38(1)، 45-72.
3. عزام، محمد عبد العال علي، الخولي، أحمد عبد السلام البدوي، والبشرى، عاصم محمد إبراهيم. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 37(3)، 211-243.
4. McAfee, A. (2014). & Brynjolfsson, E., *The Second Machine Age: Work, Progress, and* Company. & W. W. Norton.
5. Laudon, J. P. (2020). & Laudon, K. C., *Management Information Systems: Managing the* (16th ed.). Pearson.
6. Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming & Porter, M. E., *Harvard Business Review* companies. 93(10), 96-114.
7. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution* Crown Business.
8. McAfee, A. (2014). & Westerman, G., Bonnet, D., *Leading Digital: Turning Technology into* Harvard Business Review Press. *Business Transformation*