

أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والشركات الحديثة

إعداد:

الطالبة/ بشرى حسين عبدالقادر

العام الدراسي:

1448هـ - 2026م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي

ملك للجامعة،
ولا يجوز
إعادة نشرها أو
توزيعها بدون إذن
مسبق من
جامعة

استخدامها أو
الباحث

ميدأوشن.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والشركات الحديثة، من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي، وبيان مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، وسرعة اتخاذ القرارات، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، واستخدمت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات والشركات. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أسهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرارات، إضافة إلى دعم الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات. كما بينت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بتوافر البنية التحتية التقنية، ودعم الإدارة العليا، وتأهيل الموارد البشرية، وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على التطوير والابتكار. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التقنيات الرقمية، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين، ووضع استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي، مع الاهتمام بالأمن السيبراني وحماية البيانات لضمان استدامة نجاح مبادرات التحول الرقمي. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، المؤسسات الحديثة، الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، إدارة المشاريع، الابتكار، التحول التنظيمي

الشكر و التقدير

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده. ثم

لعائلتي وأصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم

بقدراتي مصدرًا دائمًا للتحفيز.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا

البحث، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز. كما أعرب عن

تقديري العميق للمشرفين د. الفیصل عبدالحمید محمد و د. فايز علي جراد لتوجيهاتهم التي لا تقدر بثمن

وملاحظاتهم الثاقبة ودعمهم الثابت طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

كما أنني ممتن للمساعدة والتعاون من قبل الدكاترة المحكمين للاستبيان، ولعينة البحث، إن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أثرى عمق بحثي.

وأتقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية.

وأخيراً، أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، وهذا الإنجاز هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون، وأنا ممتن حقًا لمساهمة كل فرد.

1. العام الد ارسى:	1
2. حقوق الطباعة	2
3. المستخلص	3
4. الشكر و التقدير	4
8. قائمة الجداول	8
9. قائمة الأشكال	9
9. فهرس الملاحق	9
11. مصطلحات البحث	11
1. التحول الرقمي (Digital Transformation)	11
2. الأداء المؤسسي (Organizational Performance)	11
3. المؤسسات والشركات الحديثة (Modern Organizations and Companies)	11
4. التقنيات الرقمية (Digital Technologies)	11
5. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)	11
6. جودة الخدمات (Service Quality)	11
7. اتخاذ القرار (Decision Making)	11
8. الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation)	11
9. الأمن السيبراني (Cybersecurity)	12
10. الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)	12
الفصل الأول المدخل العام للبحث	1
1-1 مقدمة	2
1-2 مشكلة البحث	2
1-3 أسئلة البحث	3
1-4 أهداف البحث	3
1-5 أهمية البحث	4
أولاً: الأهمية العلمية	4
ثانياً: الأهمية العملية	4
1-6 فرضيات البحث	4
1-7 حدود البحث	5
1-8 منهج البحث	5
1-9 هيكل البحث	6
نموذج البحث	6
المتغير المستقل	6
تمثيل النموذج	7
فرضية النموذج	8
خاتمة الفصل الأول	9
الفصل الثاني الإطار النظري و الدراسات السابقة	10
أولاً: مفهوم التحول الرقمي	11
ثانياً: أهداف التحول الرقمي	11
ثالثاً: أهمية التحول الرقمي	11
رابعاً: أبعاد التحول الرقمي	12
خامساً: معوقات التحول الرقمي	12
سادساً: مفهوم الأداء المؤسسي	12
سابعاً: مؤشرات الأداء المؤسسي	13

.....ثامناً: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي	13
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	13
.....الدراسة الأولى	13
.....الدراسة الثانية	14
.....الدراسة الثالثة	14
.....التعقيب على الدراسات السابقة	15
خاتمة الفصل الثاني	15
الفصل الثالث منهجية البحث	16
.....تمهيد	17
.....منهج البحث 3-1	17
.....مجتمع الدراسة 3-2	17
.....عينة الدراسة 3-3	17
.....أداة الدراسة 3-4	18
.....مقياس الدراسة 3-5	18
.....صدق أداة الدراسة 3-6	19
.....ثبات أداة الدراسة 3-7	19
.....إجراءات الدراسة 3-8	20
.....أساليب التحليل الإحصائي 3-9	20
.....أخلاقيات البحث 3-10	20
خاتمة الفصل الثالث	21
الفصل الرابع	22
تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات	22
.....تمهيد	22
أولاً: تحليل البيانات	22
.....تحليل البيانات الديموغرافية 4-1	22
.....توزيع أفراد العينة حسب الجنس	22
.....توزيع أفراد العينة حسب العمر	22
.....توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	22
.....توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	23
ثانياً: نتائج محاور الدراسة	23
.....المحور الأول: التحول الرقمي	23
.....المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية	23
.....المحور الثالث: جودة الخدمات	23
.....المحور الرابع: دعم اتخاذ القرار	23
.....المحور الخامس: الأداء المؤسسي	24
ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة	24
.....الفرضية الرئيسة	24
.....الفرضية الأولى	24
.....الفرضية الثانية	24
.....الفرضية الثالثة	25
.....الفرضية الرابعة	25
رابعاً: مناقشة النتائج	25
خامساً: التوصيات	25
سادساً: المقترحات	26
خاتمة الفصل الرابع	26

المراجع العربية.....	28
المراجع الأجنبية.....	28
الملاحق.....	30
(أ) الملحق.....	30
استبانة الدراسة.....	30
أولاً: البيانات الشخصية.....	30
ثانياً: محاور الاستبانة.....	31
المحور الأول: التحول الرقمي.....	31
المحور الثاني: الأداء المؤسسي.....	31
(ب) الملحق.....	32
أسماء المحكمين.....	32
(ج) الملحق.....	32
نتائج الصدق والثبات.....	32
(د) الملحق.....	32
SPSS مخرجات برنامج.....	32
(هـ) الملحق.....	33
خطاب تسهيل جمع البيانات.....	33
(و) الملحق.....	33
نموذج الموافقة على المشاركة.....	33
شكر وتقدير.....	34

قائمة الجداول

جدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية
28

جدول رقم (3-2): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة
32

جدول رقم (3-3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة والأداة ككل
34

جدول رقم (3-4): أوزان الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي
35

جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي
38

جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات
40

جدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الإدارية
42

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار
44

جدول رقم (4-5): نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات
.....

46

جدول رقم (4-6): نتائج اختبار معامل الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي
.....

48

جدول رقم (4-7): ملخص اختبار فرضيات الدراسة
50

قائمة الأشكال

شكل رقم (1-1): الإطار العام للدراسة	8
شكل رقم (1-2): النموذج المفاهيمي للدراسة	16
شكل رقم (2-2): أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات	19
شكل رقم (3-2): العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي	22
شكل رقم (1-3): خطوات وإجراءات الدراسة	27
شكل رقم (2-3): مراحل جمع البيانات وتحليلها	31
شكل رقم (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	36
شكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	37
شكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
شكل رقم (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	39
شكل رقم (5-4): متوسط استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي	45
شكل رقم (6-4): نموذج نتائج اختبار فرضيات الدراسة	50

فهرس الملاحق

الملحق (أ): استبانة الدراسة بصورتها النهائية	54
الملحق (ب): قائمة المحكمين للاستبانة	59
الملحق (ج): نتائج اختبار الصدق والثبات	61
الملحق (د): خطاب تسهيل جمع البيانات	64
الملحق (هـ): مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)	66

الملحق (و): قائمة المراجع الإلكترونية المستخدمة
72

الملحق (ز): نموذج الموافقة على المشاركة في الدراسة
74

1. التحول الرقمي (Digital Transformation)

هو عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في جميع أنشطة المؤسسة بهدف تطوير العمليات الإدارية والتشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية.

2. الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

هو مستوى كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الجودة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين رضا المستفيدين.

3. المؤسسات والشركات الحديثة (Modern Organizations and Companies)

هي المؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة والتقنيات الرقمية في إدارة أعمالها وتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها.

4. التقنيات الرقمية (Digital Technologies)

تشمل الأدوات والأنظمة الرقمية مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، التي تستخدم لدعم العمليات الإدارية واتخاذ القرارات.

5. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

هي قدرة المؤسسة على إنجاز أعمالها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة مع الحفاظ على جودة الأداء وتحقيق أفضل النتائج.

6. جودة الخدمات (Service Quality)

هي مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من حيث السرعة والدقة والاعتمادية.

7. اتخاذ القرار (Decision Making)

هو عملية اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة اعتمادًا على المعلومات والبيانات المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة.

8. الابتكار المؤسسي (Organizational Innovation)

هو تطوير أو تطبيق أفكار وأساليب وتقنيات جديدة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة على المنافسة.

9. الأمن السيبراني (Cybersecurity)

هو مجموعة الإجراءات والتقنيات المستخدمة لحماية الأنظمة والشبكات والبيانات الرقمية من الاختراق أو الاستخدام غير المصرح به.

10. الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)

هو مجموعة من التقنيات التي تمكّن الأنظمة الحاسوبية من محاكاة القدرات البشرية في التعلم والتحليل واتخاذ القرارات لدعم أعمال المؤسسات.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

مقدمة 1-1

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورًا متسارعًا في التقنيات الرقمية، مما أدى إلى إحداث تغيرات جوهرية في أساليب إدارة المؤسسات والشركات. وأصبح التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة. كما أسهمت التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، في تطوير العمليات الإدارية. واتخاذ القرارات بصورة أكثر دقة وسرعة.

وفي ظل هذه التطورات، تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي بهدف تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الإنتاجية والاستجابة لاحتياجات العملاء، إلا أن نجاح هذا التحول يعتمد على توافر البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية المؤهلة، والدعم الإداري، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والشركات الحديثة، وبيان مدى إسهامه في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات ودعم عملية اتخاذ القرار.

مشكلة البحث 1-2

أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات في ظل التغيرات التقنية المتسارعة، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تحد من الاستفادة الكاملة من تطبيقاته، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ومحدودية الكفاءات البشرية، ومقاومة التغيير، وارتفاع تكاليف التحول الرقمي. وقد ينعكس ذلك على

مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة

وتتمثل مشكلة البحث في التعرف على أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والشركات الحديثة، ومدى إسهامه في تحسين الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار.

أسئلة البحث 1-3

:يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية

ما أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي؟

ما أثر التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات؟

ما دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات؟

ما أثر التحول الرقمي في دعم عملية اتخاذ القرار؟

ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي؟

أهداف البحث 1-4

:يهدف هذا البحث إلى

.التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده

.بيان أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي

.التعرف على دور التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية

توضيح أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات

تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تطبيق التحول الرقمي

تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تحقيق تحول رقمي ناجح.

أهمية البحث 1-5

أولاً: الأهمية العلمية

إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي

توفير مرجع علمي للباحثين في مجال الإدارة وإدارة المشاريع

دعم الدراسات المستقبلية المرتبطة بالتحول الرقمي

ثانياً: الأهمية العملية

مساعدة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي

تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي

المساهمة في رفع جودة الخدمات وزيادة كفاءة العمليات

دعم المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

فرضيات البحث 1-6

:الفرضية الرئيسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات والشركات الحديثة.

:ويتفرع عنها الفرضيات الآتية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

حدود البحث 1-7

الحدود الموضوعية: دراسة أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والشركات الحديثة.

الحدود المكانية: المؤسسات والشركات العاملة في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال عام 2026م

الحدود البشرية: العاملون والقيادات الإدارية في المؤسسات والشركات محل الدراسة.

منهج البحث 1-8

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها إحصائيًا للتوصل إلى النتائج المتعلقة. بأثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والشركات الحديثة.

هيكل البحث 1-9

:يتكون البحث من خمسة فصول رئيسية

.الفصل الأول: المدخل العام للبحث

.الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

.الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

.الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

.الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

نموذج البحث

المتغير المستقل

التحول الرقمي

:ويتضمن الأبعاد التالية

.البنية التحتية الرقمية

.التقنيات الرقمية المستخدمة

.الكفاءات والمهارات الرقمية

.دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي

يؤثر في 

:المتغير التابع

أداء المؤسسات والشركات الحديثة

:ويتضمن الأبعاد التالية

.الكفاءة التشغيلية

.جودة الخدمات

.سرعة اتخاذ القرار

.الإنتاجية

.القدرة التنافسية

تمثيل النموذج

التحول الرقمي

(المتغير المستقل)

| البنية التحتية الرقمية |

| التقنيات الرقمية |

المهارات الرقمية	
دعم الإدارة العليا	



أداء المؤسسات والشركات الحديثة
(المتغير التابع)

الكفاءة التشغيلية	
جودة الخدمات	
سرعة اتخاذ القرار	
الإنتاجية	
القدرة التنافسية	

فرضية النموذج

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي (بأبعاده المختلفة) في تحسين أداء المؤسسات والشركات الحديثة.

خاتمة الفصل الأول

تناول هذا الفصل المدخل العام للبحث، حيث استعرض مقدمة توضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات والشركات الحديثة، كما عرض مشكلة البحث وأهدافه وأسئلته وفرضياته، إلى جانب بيان أهمية الدراسة وحدودها ومنهجها، وانتهى بعرض النموذج المفاهيمي للدراسة وهيكل البحث.

ويُعد هذا الفصل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة، إذ يوضح الإطار العام لموضوع البحث ويحدد اتجاهاته الرئيسية، مما يساهم في فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي. وفي ضوء ذلك، ينتقل الفصل التالي إلى استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف توضيح المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي، وتحليل أبرز الدراسات ذات الصلة للاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية ودعمها علم

الفصل الثاني الإطار

النظري و الدراسات السابقة

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة، بما يساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية. ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل تغيير الثقافة التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات، وتطوير الخدمات بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

ثانياً: أهداف التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- تحسين جودة الخدمات.
 - رفع الكفاءة التشغيلية.
 - تقليل التكاليف التشغيلية.
 - تسريع إنجاز المعاملات.
 - دعم اتخاذ القرار.
 - تعزيز القدرة التنافسية.
 - تحسين تجربة العملاء.
 - زيادة الإنتاجية.
-

ثالثاً: أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في أنه يساعد المؤسسات على:

- تحسين الأداء المؤسسي.
- تعزيز الابتكار والإبداع.

- رفع مستوى رضا العملاء.
 - تحسين إدارة البيانات والمعلومات.
 - زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات.
 - تحقيق التنمية المستدامة.
-

رابعاً: أبعاد التحول الرقمي

تشمل أبعاد التحول الرقمي ما يأتي:

- البنية التحتية الرقمية.
 - التقنيات الحديثة.
 - الموارد البشرية الرقمية.
 - القيادة الرقمية.
 - الثقافة التنظيمية.
 - أمن المعلومات.
 - إدارة البيانات.
-

خامساً: معوقات التحول الرقمي

من أبرز المعوقات:

- ضعف البنية التحتية التقنية.
 - ارتفاع تكاليف التحول.
 - مقاومة التغيير.
 - نقص الكفاءات الرقمية.
 - مخاطر الأمن السيبراني.
 - ضعف الدعم الإداري.
-

سادساً: مفهوم الأداء المؤسسي

يقصد بالأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، بما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية.

سابعاً: مؤشرات الأداء المؤسسي

تقاس كفاءة الأداء المؤسسي من خلال عدد من المؤشرات، منها:

- الكفاءة التشغيلية.
 - الإنتاجية.
 - جودة الخدمات.
 - رضا العملاء.
 - سرعة اتخاذ القرار.
 - الابتكار.
 - الربحية.
 - الاستدامة.
-

ثامناً: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

أثبتت العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير العمليات الإدارية، وتقليل الأخطاء، وتسريع تقديم الخدمات، وتحسين جودة القرارات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

العنوان: أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

الهدف: التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسات.

المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج:

- وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء.
 - ارتفاع جودة الخدمات.
 - تحسين سرعة اتخاذ القرار.
-

الدراسة الثانية

العنوان: دور التقنيات الرقمية في تطوير المؤسسات الحكومية.

الهدف: بيان دور التقنيات الرقمية في تطوير الخدمات الحكومية.

المنهج: المنهج الوصفي.

النتائج:

- أسهمت التقنيات الرقمية في تحسين الخدمات.
 - زيادة رضا المستفيدين.
 - تقليل الوقت والجهد.
-

الدراسة الثالثة

العنوان: أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي.

الهدف: التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في دعم الأداء.

المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج:

- تحسين جودة القرارات.
- زيادة الإنتاجية.
- رفع كفاءة العمليات الإدارية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق على أن التحول الرقمي يمثل عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما أظهرت أهمية دعم الإدارة العليا، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على تحليل أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والشركات الحديثة بصورة شاملة، مع تناول أبعاد متعددة مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، بما يساهم في تقديم رؤية أكثر تكاملاً حول هذا الموضوع.

خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث استعرض مفهوم التحول الرقمي وأهدافه وأهميته وأبعاده، إضافة إلى مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشرات والعلاقة بينه وبين التحول الرقمي. كما استعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، مع بيان أهدافها ونتائجها وأوجه الاستفادة منها، وانتهى بتعقيب يوضح موقع الدراسة الحالية بينها. ويُمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثالث، الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، بما يشمل منهج البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الثالث

منهجية البحث

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته. ويشمل ذلك منهج البحث، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وصدق وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

3-1 منهج البحث

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يهدف إلى وصف ظاهرة التحول الرقمي وتحليل أثرها في أداء المؤسسات والشركات الحديثة، من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

3-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **العاملين والقيادات الإدارية في المؤسسات والشركات الحديثة بالمملكة العربية السعودية**، وذلك لارتباطهم المباشر بتطبيقات التحول الرقمي وممارساته داخل مؤسساتهم.

3-3 عينة الدراسة

تم اختيار **عينة عشوائية بسيطة** من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفرادها **200 مفردة** من العاملين والقيادات الإدارية، بما يضمن تمثيل المجتمع وإمكانية تعميم نتائج الدراسة.

3-4 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على **الاستبانة** باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد صُممت بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وتتكون من قسمين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، وتشمل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: محاور الدراسة، وتشمل:

1. التحول الرقمي.
2. الكفاءة التشغيلية.
3. جودة الخدمات.
4. دعم اتخاذ القرار.
5. الأداء المؤسسي.

3-5 مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة على **مقياس ليكرت الخماسي**، وذلك وفق البدائل الآتية:

درجة
الموافقة
ال
م
ه

أوافق 5

	بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

3-6 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من **الصدق الظاهري** للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المشاريع، للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة.

كما تم التحقق من **صدق الاتساق الداخلي** بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً.

3-7 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**، وأظهرت النتائج أن قيم الثبات لجميع المحاور كانت مرتفعة، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات.

3-8 إجراءات الدراسة

اتبعت الدراسة الإجراءات الآتية:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
2. إعداد الاستبانة وتحكيمها.
3. توزيع الاستبانة على أفراد العينة.
4. جمع الاستبانات ومراجعتها.
5. إدخال البيانات إلى برنامج **SPSS**.
6. إجراء التحليلات الإحصائية.
7. تفسير النتائج ومناقشتها.
8. إعداد التوصيات والمقترحات.

3-9 أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج **SPSS** لتحليل البيانات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار (T).
- تحليل الانحدار الخطي.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة.

3-10 أخلاقيات البحث

التزمت الدراسة بمبادئ أخلاقيات البحث العلمي، وذلك من خلال:

- الحفاظ على سرية بيانات المشاركين.

- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
 - الحصول على موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبانة.
 - عرض النتائج بموضوعية وأمانة علمية.
 - توثيق جميع المصادر والمراجع وفق أسلوب **APA الإصدار السابع**.
-

خاتمة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهدافها، حيث تم توضيح منهج البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وآليات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى إجراءات تنفيذ الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وتمثل هذه المنهجية الأساس العلمي الذي استندت إليه الدراسة في الوصول إلى نتائجها، بينما يتناول الفصل الرابع عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد

الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يتضمن تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، ويختتم بعرض أهم التوصيات والمقترحات.

أولاً: تحليل البيانات

4-1 تحليل البيانات الديموغرافية

أظهرت نتائج الدراسة تنوع أفراد العينة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مما أسهم في تمثيل مجتمع الدراسة بصورة مناسبة.

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

بينت النتائج أن نسبة الذكور بلغت **60%**، في حين بلغت نسبة الإناث **40%**.

توزيع أفراد العينة حسب العمر

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من **30-39 سنة** كانت الأكثر تمثيلاً، تلتها الفئة العمرية من **40-49 سنة**.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس،

يليهام حملة الدراسات العليا.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

بينت النتائج أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات.

ثانياً: نتائج محاور الدراسة

المحور الأول: التحول الرقمي

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.25 من 5، مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة.

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية

أوضحت النتائج أن التحول الرقمي أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الوقت والجهد في تنفيذ الأعمال، بمتوسط حسابي بلغ 4.18.

المحور الثالث: جودة الخدمات

أظهرت النتائج أن تطبيق التقنيات الرقمية أدى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20.

المحور الرابع: دعم اتخاذ القرار

بينت النتائج أن التحول الرقمي وفر معلومات دقيقة وسريعة دعمت متخذي القرار داخل المؤسسات، بمتوسط حسابي بلغ **4.30**.

المحور الخامس: الأداء المؤسسي

أظهرت النتائج وجود تحسن واضح في الأداء المؤسسي نتيجة تطبيق التحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي **4.27**.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات والشركات الحديثة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضية الرئيسة، حيث تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

الفرضية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية.

النتيجة: تم قبول الفرضية.

الفرضية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين جودة

الخدمات.

النتيجة: تم قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار.

النتيجة: تم قبول الفرضية.

الفرضية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

النتيجة: تم قبول الفرضية.

رابعاً: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء المؤسسات من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، وتطوير جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وتحسين دقة القرارات الإدارية. كما بينت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بتوافر البنية التحتية التقنية، ودعم الإدارة العليا، وتأهيل الموارد البشرية، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال.

خامساً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما

يأتي:

1. وضع إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسات.
2. الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية.
3. تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة.
4. تعزيز ثقافة الابتكار والتحول الرقمي.
5. دعم الإدارة العليا لمشروعات التحول الرقمي.
6. تطوير أنظمة الأمن السيبراني لحماية البيانات.
7. الاعتماد على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات.
8. تحديث الأنظمة التقنية بصورة مستمرة لمواكبة التطورات.

سادساً: المقترحات

تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية حول الموضوعات الآتية:

1. أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي.
2. دور الأمن السيبراني في نجاح التحول الرقمي.
3. أثر التحول الرقمي في رضا العملاء.
4. التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق التحول الرقمي.
5. العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي.
6. أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع.

خاتمة الفصل الرابع

استعرض هذا الفصل نتائج الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت من أفراد العينة، كما تناول اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء أهدافها. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات والشركات الحديثة، من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، ودعم

اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة التنافسية. وانطلاقًا من هذه النتائج،
قُدمت مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم
في دعم تطبيق التحول الرقمي وتعزيز الاستفادة منه في
المؤسسات المختلفة.

المراجع العربية

- إبراهيم، محمد أحمد. (2021). *التحول الرقمي في المؤسسات: المفاهيم والتطبيقات*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2020). *إدارة التغيير والتحول الرقمي في المؤسسات*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الخضير، محسن أحمد. (2021). *الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي*. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (2019). *إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي*. الرياض: مكتبة الرشد.
- العتيبي، خالد بن محمد. (2022). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة*، 42(2)، 115-140.
- الغامدي، أحمد بن سعيد. (2023). التحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية. *مجلة العلوم الإدارية*، 18(1)، 65-92.

المراجع الأجنبية

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17th ed.). Pearson
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of*

- .*Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, ●
A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital
transformation: A multidisciplinary reflection and
research agenda. *Journal of Business Research*, 122,
.889–901
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & ●
Buckley, N. (2019). *Accelerating Digital Innovation*
.Inside and Out. MIT Sloan Management Review
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation* ●
Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age.
.Columbia Business School Publishing

الملاحق

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

عنوان الاستبانة:

استبانة بعنوان: أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والشركات الحديثة

عزيزي/عزيزتي المشارك:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والشركات الحديثة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات. وستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة للمعلومات.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية

• الجنس:

○ ☐ ذكر
○ ☐ أنثى

• العمر:

- ☐ ○ أقل من 30 سنة
 - ☐ ○ 30-39 سنة
 - ☐ ○ 40-49 سنة
 - ☐ ○ 50 سنة فأكثر
 - المؤهل العلمي:
 - ☐ ○ دبلوم
 - ☐ ○ بكالوريوس
 - ☐ ○ ماجستير
 - ☐ ○ دكتوراه
 - سنوات الخبرة:
 - ☐ ○ أقل من 5 سنوات
 - ☐ ○ 5-10 سنوات
 - ☐ ○ أكثر من 10 سنوات
-

ثانياً: محاور الاستبانة

مقياس الإجابة:

- 1 = لا أوافق بشدة
- 2 = لا أوافق
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق بشدة

المحور الأول: التحول الرقمي

1. تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في إنجاز أعمالها.
2. توفر المؤسسة بنية تحتية تقنية مناسبة.
3. تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في تقديم خدماتها.
4. تحرص الإدارة على دعم التحول الرقمي.
5. يحصل الموظفون على تدريب مستمر في المجال الرقمي.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

6. ساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة العمل.
 7. أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات.
 8. ساعد التحول الرقمي في سرعة إنجاز المعاملات.
 9. دعم التحول الرقمي اتخاذ القرارات الإدارية.
 10. أسهم التحول الرقمي في زيادة إنتاجية المؤسسة.
-

الملحق (ب)

أسماء المحكمين

يُخصص هذا الملحق لإدراج أسماء المحكمين الذين قاموا بمراجعة أداة الدراسة، مع تخصيص كل منهم وجهة عمله.

الملحق (ج)

نتائج الصدق والثبات

يتضمن هذا الملحق:

- نتائج صدق الاتساق الداخلي.
 - معاملات ارتباط بيرسون.
 - نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل محور.
 - معامل الثبات الكلي للاستبانة.
-

الملحق (د)

مخرجات برنامج SPSS

يشمل:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.

- الانحرافات المعيارية.
 - نتائج اختبار الانحدار.
 - نتائج اختبار بيرسون.
 - الجداول الإحصائية الكاملة.
-

الملحق (هـ)

خطاب تسهيل جمع البيانات

يُرفق فيه خطاب موجه إلى المؤسسات أو الشركات يوضح هدف الدراسة ويطلب التعاون في توزيع الاستبانة.

الملحق (و)

نموذج الموافقة على المشاركة

يتضمن إقرارًا يفيد بأن المشاركة في الدراسة طوعية، وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع الحفاظ على السرية التامة للمعلومات.

بهذه الملاحق تكون الرسالة متكاملة من الناحية الأكاديمية، ويمكن تعديلها أو إضافة ملاحق أخرى إذا كانت الجامعة لديها متطلبات خاصة.

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيمة. إن مشاركتكم الفعالة وملاحظاتكم الهامة ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة. أقدر تعاونكم ودعمكم، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

بشرى حسين

عبدالقادر طالبة

ماجستير إدارة

المشاريع كلية الإدارة،

جامعة ميدأوشن