

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي الإنشائية بالقطاع الخاص - دراسة تطبيقية على شركة بن
لادن في المملكة العربية السعودية.

**The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in the
Construction Sector (Private Sector) - An Applied Study on Bin Laden Company in the
Kingdom of Saudi Arabia.**

إعداد

اسم الطالب: فواز مساعد بلقاسم المعافي

الرقم الجامعي : 252000317

العام الدراسي:

.2026

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بن لادن بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوجه المتزايد نحو تبني التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف العمليات الإدارية والتشغيلية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث صُممت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة مكونة من (85) موظفاً من القيادات الإدارية والتنفيذية والمختصين في الشركة، ولضمان دقة النتائج تم إجراء اختبارات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث أظهرت النتائج مستويات ثبات عالية إذ بلغ معامل الثبات العام للأداة (0.955)، بينما سجل المحور الأول (التحول الرقمي) معامل ثبات قدره (0.941)، والمحور الثاني (الأداء المؤسسي) (0.936)، وهي قيم مرتفعة تؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً من تبني التحول الرقمي داخل الشركة بمتوسط حسابي قدره (4.40). كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي (بمتوسط 4.46)، حيث أسهم بشكل فعال في تحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز دقة القرارات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، ساعد التحول الرقمي في تحسين مستوى التنسيق بين الأقسام وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، مما عكس إدراكاً واضحاً لدى العاملين لأهمية التقنيات الرقمية في دعم الأداء. ومن جانب التحديات أشارت النتائج إلى وجود بعض المعوقات التي قد تحد من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي ومن أبرزها الحاجة الماسة إلى تعزيز برامج التدريب والتأهيل الرقمي للعاملين، وتطوير البنية التحتية التقنية لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في دعم التحول الرقمي داخل الشركة، وتكثيف البرامج التدريبية لتطوير مهارات العاملين بما يسهم في تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، شركة بن لادن، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of digital transformation on organizational performance at the Bin Laden Group of Companies in the Kingdom of Saudi Arabia. This is in light of the increasing trend toward adopting modern digital technologies in various administrative and operational processes.

To achieve these objectives, the descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was designed as the main tool for data collection and was distributed to a sample of 85 employees, including administrative and executive leaders as well as specialists in the company.

To ensure the accuracy of the results, reliability tests were conducted on the study instrument using Cronbach's Alpha coefficient. The results showed high reliability levels, with the overall reliability coefficient of the instrument reaching (0.955). The first axis (Digital Transformation) recorded a reliability coefficient of (0.941), while the second axis (Organizational Performance) recorded (0.936). These high values confirm the suitability of the tool for use in the study.

The study findings revealed a high level of digital transformation adoption within the company, with an arithmetic mean of (4.40). The results also indicated a statistically significant positive impact of digital transformation on organizational performance (with an average of 4.46). Digital transformation contributed effectively to improving resource utilization efficiency, enhancing service quality, and strengthening the accuracy of managerial decisions. Additionally, it helped improve coordination between departments and increased the speed of task completion, reflecting a clear awareness among employees of the importance of digital technologies in supporting performance.

Regarding challenges, the results pointed to some obstacles that may limit the full benefit of digital transformation. The most prominent of these include the urgent need to strengthen digital training and qualification programs for employees, and the development of the technological infrastructure to keep pace with rapid technological changes.

In light of these findings, the study recommends the necessity of continuing to support digital transformation within the company and intensifying training programs to develop employees' skills, thereby achieving maximum benefit from modern technologies.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Performance, Operational Efficiency, Service Quality, Binladin Company, Kingdom of Saudi Arabia.

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية وذلك في ظل التسارع الملحوظ في التطور التكنولوجي وأضحى التحول الرقمي من أبرز سمات العصر الحديث لما يؤديه من دور محوري في إعادة تشكيل نماذج الأعمال، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ولم يعد التحول الرقمي خياراً استراتيجياً يمكن للمؤسسات الأخذ به أو تجاهله بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة البيئة التنافسية المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر وتعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار وتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة. (الشريف، 2023)

وفي هذا السياق تشير التقارير الدولية الحديثة إلى أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة ما زال يواجه تحديات كبيرة إذ تُظهر بيانات الأمم المتحدة أن نحو 80% من أهداف التنمية المستدامة قد انحرفت عن مسارها أو توقفت أو تراجعت بينما تسير 15% فقط على الطريق الصحيح حتى عام 2023، مما يعكس الحاجة الملحة إلى تسريع الجهود لتحقيق هذه الأهداف بحلول عام 2030. (Gosselink et al., 2024).

والتحول الرقمي توجه تتبناه المؤسسات نحو دمج التقنيات الرقمية في مختلف عملياتها وأنشطتها بما يشمل توظيف نظم المعلومات وتحليل البيانات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على البيانات، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تنجح في تبني التحول الرقمي تحقق مستويات متقدمة من الكفاءة التشغيلية وتتمتع بدرجة أعلى من المرونة التنظيمية فضلاً عن قدرتها المتزايدة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة. (الزهراني، 2025)

وفي هذا السياق تبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي خاصة في القطاعات الحيوية التي تشهد تطوراً سريعاً مثل قطاع الإنشاءات والبنية التحتية في المملكة العربية السعودية والذي يُعد من الركائز الأساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق أهداف التنمية المستدامة وقد أولت المملكة اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي في إطار رؤيتها الطموحة 2030، التي تهدف إلى تعزيز التحول نحو اقتصاد رقمي متكامل قائم على المعرفة والتكنولوجيا ضمن رؤية 2030، والتي تهدف إلى أتمتة الخدمات الحكومية وبناء اقتصاد معرفي مرن يركز على الابتكار والتميز المؤسسي (وزارة الاتصالات، 2024). وتُعد مجموعة شركات بن لادن السعودية من أبرز الشركات العاملة في قطاع المقاولات في المملكة حيث لعبت دوراً محورياً في تنفيذ العديد من المشروعات الكبرى ومع التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع المقاولات مثل تعقيد المشاريع، وضغط التكاليف، والحاجة إلى تحسين جودة التنفيذ، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي للشركة من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير آليات العمل، وتحسين إدارة الموارد.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في مجموع شركات بن لادن من خلال التعرف على مستوى تبني التقنيات الرقمية داخل الشركة، وتحديد مدى انعكاس ذلك على مؤشرات الأداء المختلفة مثل الكفاءة، والجودة، والابتكار، والقدرة التنافسية، كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي قد تواجه عملية التحول الرقمي، واقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم جهود التحول وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

ولذا يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في واحدة من أهم الشركات في المملكة العربية السعودية بما يسهم في إثراء الدراسات العلمية وتقديم رؤى عملية يمكن الاستفادة منها.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا الرقمية والتي فرضت على المؤسسات بمختلف قطاعاتها ضرورة التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة وذلك من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، ورغم ما يوفره التحول الرقمي من فرص كبيرة لتطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءة الأداء، إلا أن تطبيقه لا يزال يواجه العديد من التحديات خاصة في القطاعات ذات الطبيعة المعقدة مثل قطاع المقاولات.

وفي المملكة العربية السعودية يتزايد الاهتمام بالتحول الرقمي في إطار التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030، التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل وتعزيز كفاءة المؤسسات في مختلف القطاعات ويُعد قطاع المقاولات من أهم القطاعات الحيوية التي تشهد توسعاً كبيراً في حجم المشروعات وتعقيداً في إدارتها الأمر الذي يفرض الحاجة إلى تبني تقنيات رقمية متقدمة لتحسين مستوى الأداء المؤسسي سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو جودة التنفيذ أو سرعة إنجاز الأعمال. لذا تكمن مشكلة الدراسة في الفجوة المتسعة بين سرعة التطور التقني والبنية التحتية الرقمية في المملكة وبين مستوى الاستثمار الفعلي لهذه التقنيات في تحسين الأداء الإداري والنجاح الوظيفي للأفراد ورغم أن مؤشر نضج التحول الرقمي في السعودية وصل إلى 87.14% وفقاً لتقرير هيئة الحكومة الرقمية (2024) إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات هيكلية وسلوكية تعيق الوصول إلى الكفاءة القصوى.

وعليه تأتي هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي لهذه الدراسة وهو: ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بن لادن بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة هو: ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بن لادن بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الاسئلة الفرعية منها:

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في شركة بن لادن في ظل تبني التقنيات الرقمية الحديثة؟
- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في شركة بن لادن؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي.
- تقدم إطاراً معرفياً يوضح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في قطاع المقاولات وهو قطاع لم يحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بقطاعات مثل البنوك والخدمات.
- تساعد في توضيح المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي وأثره على تحسين الأداء المؤسسي.
- تعزز الفهم العميق لكيفية توظيف التقنيات الرقمية في تطوير المؤسسات.

- تقدم نموذجاً تحليلياً يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً لقياس أثر التحول الرقمي في بيئات تنظيمية مختلفة.
- تدعم بناء معرفة علمية قائمة على الأدلة في مجال التحول الرقمي.

ثانياً: الأهمية العملية

- تقدم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق في الواقع العملي خاصة في مجموعة شركات بن لادن وقطاع المقاولات.
- تساعد صنّاع القرار والإدارة العليا على تقييم فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.
- تمكّن من تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- توجه المؤسسات نحو الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقافة التحول الرقمي.
- تدعم توجهات المملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي ضمن رؤية 2030.
- تقدم نموذجاً تطبيقياً يوضح كيفية استفادة المؤسسات الكبرى من التقنيات الحديثة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك بهدف التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية ومن هذه الأهداف:

- التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي داخل الشركة.
- التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة بن لادن.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة لاختبار العلاقة بين متغيري التحول الرقمي والأداء المؤسسي في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة.

مصطلحات الدراسة

• التحول الرقمي

هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير وتحسين العمليات والإجراءات والخدمات داخل المؤسسات، وهو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات الأعمال مما يحدث تغييراً جذرياً في كيفية إدارة المنظمات وتقديم الخدمات بشكل أكثر

كفاءة. (Daniotti et al., 2020)

والتحول الرقمي أيضاً هو عملية تحويل الشركات من الأداء التقليدي للأعمال إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والإنترنت والحوسبة السحابية في جميع جوانب أداء الأعمال. (Bonanomi, 2019)

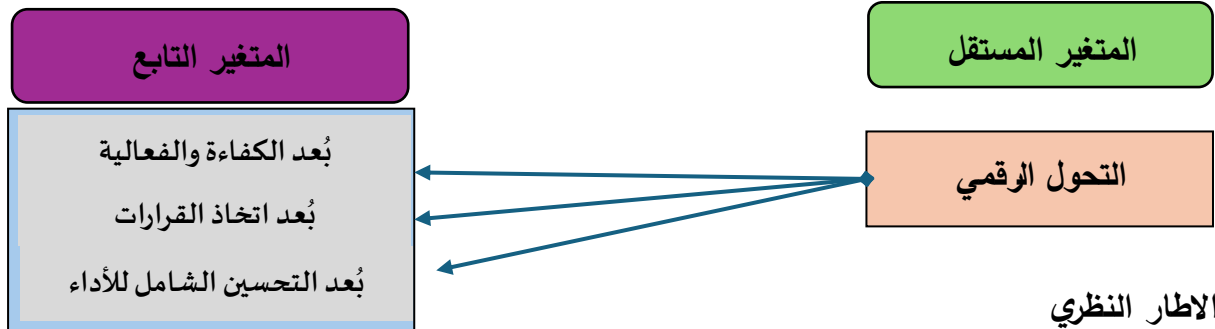
ويعرف إجماعاً: على أنه استخدام واعتماد التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بن لادن. • الأداء المؤسسي.

الكفاءة والفعالية التي يظهرها الموظفون في أداء مهامهم الوظيفية، وهو عنصراً حاسماً في تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يعرف بأنه تطبيق المنظمة أو المؤسسة لأفضل الممارسات والأساليب الحديثة في أداء مهام العاملين بهدف إشباع رغبات عملائها. (حماد، 2020)

حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول موضوع محدد يتمثل في تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بن لادن بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة في مجالها التطبيقي على مجموعة شركات بن لادن في السعودية.
- **الحدود الزمنية:** تُجرى عملية جمع البيانات خلال عام 2026 وحتى الانتهاء من تنفيذ الدراسة.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة عينة من العاملين في مجموعة شركات بن لادن بالمملكة العربية السعودية من القيادات الإدارية والتنفيذية، ومديري الإدارات، والمختصين في التخطيط الاستراتيجي والمالية والموارد البشرية وغيرها من الوظائف ذات الصلة بموضوع البحث.

نموذج الدراسة



الاطار النظري

أولاً: التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول في اللغة إلى الانتقال من موضع إلى آخر أو من حال إلى حال (المعجم الوسيط، 2024)، أما مصطلح التحول الرقمي الذي يُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في المنطقة العربية والخليجية فقد تناولته المؤسسات والباحثون بتعريفات متعددة وفق زوايا مختلفة منها: (الغامدي ومجلد، 2025)

• التحول الرقمي يعني الاستفادة من التطور التكنولوجي لإحداث تحول شامل في طريقة تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات للجمهور بشكل أفضل، بما يعزز الأداء ويرفع مستوى رضا المستفيدين.

- عرّفته هيئة الحكومة الرقمية (2024) بأنه: عملية استبدال الأنظمة التقليدية بالتكنولوجيا الرقمية بهدف تغيير أسلوب إنجاز الأعمال داخل المنظمات.
 - فيما أوضحت أصالة (2024) أن التحول الرقمي هو: استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بأقصى طاقتها لرفع الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مع تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تسهم في جذب العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.
 - واعتبره حمودة (2022): عملية مستمرة لدمج أحدث التقنيات الرقمية في جميع الوظائف التنظيمية، بما يعزز كفاءة العمليات، ويدعم الابتكار، ويخلق قيمة مضافة، ويفتح آفاقاً جديدة للنمو المستدام.
 - بينما رأى رضوان (2022) أن التحول الرقمي هو: انتقال تدريجي من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية مع الاعتماد بشكل شبه كامل على البيانات الحديثة والتكنولوجيات المتقدمة في إدارة الأعمال.
- واستناداً إلى هذه التعريفات يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل عملية استراتيجية شاملة تسعى إلى إعادة تشكيل نماذج الأعمال داخل المنظمات عبر دمج أحدث التقنيات الرقمية وتوظيفها بطرق مبتكرة، بما يحقق الدقة والكفاءة، ويعزز الإنتاجية والنمو، ويحسن تجربة العملاء، ويعزز مبادئ الشفافية والمساءلة، وبما يسهم في بناء منظمات قادرة على المنافسة وتحقيق التنمية المستدامة.

أهمية التحول الرقمي

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً في مجال التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية إلى جانب التقدم الكبير في قرارات معالجة البيانات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي الأمر الذي أسهم في إحداث تحولات جوهرية في طبيعة العمليات الإنتاجية، وكذلك في بنية الاقتصاد العالمي وفي هذا الإطار برز التحول الرقمي كخيار استراتيجي لا غنى عنه لمواكبة هذه التغيرات المتلاحقة نظراً لما يترتب عليه من آثار مباشرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال تقليل القيود الزمنية والمكانية وخفض التكاليف التشغيلية على المدينين القصير والطويل.

كما أسهمت مجموعة من العوامل الديموغرافية والمهنية في تعزيز التوجه نحو التحول الرقمي، من أبرزها تزايد متطلبات الكفاءة، وظهور أنماط جديدة من الوظائف الرقمية، فضلاً عن الاتجاه العالمي نحو تقليص دور الحكومات والاعتماد بشكل أكبر على آليات السوق. وإلى جانب ذلك، أفرزت الثورة المعلوماتية والمعرفية فجوة واضحة بين الدول المتقدمة والنامية، مما دفع المنظمات إلى إعادة النظر في أساليبها التقليدية، والتوجه نحو تبني الحلول الرقمية كوسيلة لتطوير خدماتها، ومواجهة التحديات والمخاطر في بيئة تتسم بدرجة عالية من التنافسية (أمين، 2018).

وفي ضوء ما سبق يُعد التحول الرقمي خياراً استراتيجياً محورياً للمنظمات في ظل ما تفرضه التطورات التكنولوجية من تحديات وفرص متجددة وتتجلى أهميته في عدد من الجوانب الرئيسة من أبرزها: (إبراهيم، 2019)

الإسهام في معالجة المشكلات التنظيمية من خلال تبسيط الإجراءات، بما يعزز كفاءة العمل ويقلل من الوقت والجهد.

- دعم تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- تحسين تجربة المستفيدين، ورفع مستويات الرضا والولاء عبر تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة.
- تطوير نماذج الأعمال من خلال الاعتماد على نظم بيئية رقمية تعزز الابتكار والإبداع.
- خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية عبر إحلال التقنيات الحديثة محل الأساليب التقليدية.

- إتاحة فرص جديدة لتوليد الإيرادات من خلال الاستثمار في الحلول الرقمية المتنوعة.
- تنمية مهارات الموارد البشرية، خاصة في مجالات التحليل وحل المشكلات بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

خصائص التحول الرقمي

يتمتع التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص التي تمنح المؤسسات قدرة أكبر على المرونة والتنافسية في بيئة عمل ديناميكية وسريعة التغير، ومن أبرز هذه الخصائص: (المطرف، 2020)

- يمتاز التحول الرقمي بقدرته على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل المتنوعة والمتطورة.
- يوفر للمنظمات مقومات تدعم الأنشطة والعمليات، مما يعزز موقعها التنافسي في السوق.
- يستخدم التحول الرقمي تقنيات عالية الجودة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- يتيح تقديم خدمات يمكن الوصول إليها والاستفادة منها على نطاق عالمي.
- يعتمد على هيكل تنظيمي مرن يربط بين المنظمات والأفراد داخلياً وخارجياً.
- يعمل على توضيح الأدوار والمسؤوليات واتخاذ القرارات بطريقة مستقلة عن التسلسل الهرمي التقليدي.
- يمتلك نظاماً معلوماتياً أساسياً يمكن من متابعة النشاطات عبر الإنترنت والاستفادة من أحدث التقنيات المتاحة.

أشكال ومستويات التحول الرقمي في المنظمات

يتخذ التحول الرقمي أشكالاً ودرجات متعددة تختلف من منظمة لأخرى وفقاً لدرجة جاهزيتها وتقنياتها ومن الأشكال التي تُصنّف الأكثر استخداماً في التحول الرقمي ما يلي: (أشرف، 2022)

- تطبيقات الهاتف الذكي وهي أكثر التكنولوجيات استخداماً في الوقت الحالي حيث تستطيع المنظمات إنشاء تطبيقات خاصة بها لإدارة أنشطتها وتسهيل خدماتها للأعضاء والمستفيدين.
- الحوسبة السحابية وهي كل الخوادم وأنظمة الحاسب الآلي المتوفرة تحت الطلب عبر الإنترنت والتي توفر العديد من الخدمات الحاسوبية الشاملة مثل توفير مساحات لتخزين البيانات والنسخ الاحتياطي التلقائي بالإضافة إلى قدرات معالجة برمجية وجدولة للمهام وإدارة للبريد الإلكتروني والطباعة والاطلاع عن بُعد.
- إنترنت الأشياء ويعتمد على تبادل واسع للبيانات من خلال شبكة من الأجهزة المادية والروبوتات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاستشعار والمحركات والاتصال وتستطيع هذه الأجهزة الاتصال وتبادل البيانات بينها.
- الذكاء الاصطناعي وهو قدرة بعض البرامج الإلكترونية والتطبيقات والأنظمة الحاسوبية على محاكاة وتقليد السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وتحديد القدرة على التعلم والاستنتاج.

فوائد التحول الرقمي

يُعتبر التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتعزيز كفاءة المؤسسات حيث يساهم في تحسين الأداء التشغيلي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توظيف التكنولوجيا بشكل فعال لدعم سير العمل وتسهيل الوصول إلى الخدمات وتوفير الوقت والجهد في الوقت نفسه ومن أبرز الفوائد التي يقدمها التحول الرقمي: (أشرف، 2022)

- يقلل الاعتماد على العمليات التقليدية المكلفة، ويوفر موارد المؤسسة بشكل كبير.

- يسهم في تنظيم العمليات التشغيلية وجعلها أكثر فعالية.
- يسهل على المستفيدين الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر دقة.
- يتيح تقديم خدمات جديدة ومبتكرة بعيداً عن الأساليب التقليدية.
- يساعد المؤسسات على الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء، وزيادة تأثيرها وانتشاره.

أهداف التحول الرقمي

قبل الشروع في تبني استراتيجيات التحول الرقمي، يتعين على المنظمات صياغة أهداف واضحة، ومن أبرز تلك الأهداف ما يلي: (Spear, 2019)

- تحسين تجربة الموظفين والعملاء من خلال توفير أدوات وتقنيات أكثر كفاءة تسهل العمليات اليومية.
- تعزيز القدرة التنافسية عبر تبني الأساليب الرقمية التي تمكن المؤسسات من التميز في بيئة العمل.
- نشر ثقافة القرارات المبنية على البيانات وتشجيع اعتماد البيانات الموثوقة كأساس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- غرس الثقافة الرقمية بين الموظفين في جميع الإدارات لتعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية.
- تحسين الموارد وتقليل التكاليف مع رفع مستوى التواصل الداخلي وتنظيم العمليات بشكل أكثر فعالية.

آليات تعزيز التحول الرقمي

تزداد أهمية التحول الرقمي في أوقات الأزمات باعتباره وسيلة لتقليل المخاطر والتغلب على عدم اليقين. فهو يعتمد على البنية التحتية المادية (الأجهزة والمعدات) وغير المادية (البرمجيات والتطبيقات) لتمكين المنظمات من الاستمرار في تقديم خدماتها وتجاوز التحديات بشكل أكثر مرونة وفعالية، ويمكن تعزيز عملية التحول الرقمي من خلال مجموعة من الآليات، أبرزها: (المطرف، 2020)

- رفع الوعي والتثقيف والتدريب للكوادر البشرية.
- ربط البيانات وتكاملها بين الإدارات والمنظمات المختلفة.
- إعادة هندسة الإجراءات بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية.
- تشكيل فرق دائمة للتحول لمتابعة التنفيذ وضمان الاستدامة.
- الترويج للخدمات الإلكترونية عبر القنوات الرقمية ووسائل الإعلام.
- استقطاب التقنيات المتطورة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات لتسريع الاستجابة وتحسين جودة الخدمات (البلوشية وآخرون، 2020).

مميزات التحول الرقمي

لا يقتصر مفهوم التحول الرقمي على استخدام الأدوات والتقنيات التكنولوجية فحسب بل يتجاوز ذلك ليعبر عن تغيير في منطق التفكير الإنساني وإعادة صياغة طرق الإدارة والتفاعل داخل المنظمات فهو يسهم في: (العجة، 2021)

- تحسين استغلال المعارف والقدرات البشرية وتحويلها إلى تطبيقات عملية قائمة على التكنولوجيا.
- إعادة تشكيل طرق العمل والتواصل بين الموظفين عبر الاعتماد على التقنيات الرقمية.
- رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال تطوير القدرات والخبرات العملية.

- تقليل النفقات التشغيلية عبر الأتمتة واستخدام الخدمات الحديثة بمرونة وسرعة.
- تحقيق تغييرات جذرية في مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وتعزيز القدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي.

المخاطر التي تواجه البنية التحتية للتحويل الرقمي

رغم المميزات المتعددة للتحويل الرقمي، إلا أن تطبيقه يواجه جملة من المخاطر أبرزها: (الجمزوي ، 2024)

- قصور في قدرات بعض مشغلي الاتصالات على تلبية متطلبات العمل المستمر.
- تأثير سلاسل التوريد العالمية وخاصة في المعدات الإلكترونية والشبكية.
- زيادة الهجمات الإلكترونية وما يترتب عليها من تهديدات للخصوصية والأمن السيبراني.
- انتشار الأخبار المزيفة والاحتمالات الرقمية مما يسبب الذعر وعدم الثقة.
- تعرض المعدات الرقمية للتخريب أو السرقة مما يضعف جاهزية البنية التحتية.

مراحل التحويل الرقمي

يمر التحويل الرقمي بعدة مراحل ومن أبرز هذه المراحل:

1. **مرحلة الرقمنة (النمذجة):** وتعني تحويل المعلومات التناظرية إلى صيغة رقمية، بما يمكن من تخزينها ومعالجتها ونقلها عبر الحواسيب. وتشمل رقمنة الوثائق، واستخدام الاستبيانات والتطبيقات الرقمية، بما يعزز الكفاءة التشغيلية (Muehlburger et al., 2019).
2. **مرحلة الرقمنة (التمثيل المرئي):** وفيها يتم استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغيير في العمليات الواقعية مثل قنوات الاتصال عبر الإنترنت، وإدارة العلاقات، وتوزيع الخدمات. كما تسهم هذه المرحلة في تحسين التنسيق بين الأنشطة وتعزيز تجربة العملاء. (عبد الغني، 2022)
3. **مرحلة التحويل الرقمي:** وهي المرحلة الأكثر شمولية حيث تعيد المنظمات صياغة نماذج أعمالها، وتطوير آلياتها لخلق قيمة مضافة للعملاء، وتحويل العوائد الرقمية إلى أرباح. وتتميز هذه المرحلة بقدرتها على إحداث تغييرات جذرية في البنية التنظيمية وأساليب العمل. (Li et al., 2018)

أبعاد تطبيق التحويل الرقمي

أصبح تطبيق التحويل الرقمي من القضايا الجوهرية للمنظمات الحديثة، ويتجسد في أربعة أبعاد رئيسية:

1. **البعد التكنولوجي:** يتمثل في استخدام أحدث التقنيات الرقمية واستغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. **البعد المتعلق بخلق القيمة:** ينعكس في تطوير سلاسل القيمة وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات عبر الاستراتيجيات الرقمية.
3. **البعد الهيكلي:** يتطلب تغييرات تنظيمية وهيكلية لدعم العمليات الرقمية وإعادة توزيع الأدوار داخل الوحدات الإدارية.
4. **البعد المالي:** يمثل الأساس لنجاح التحويل الرقمي، إذ تعتمد جميع الأبعاد الأخرى على مدى قدرة المنظمة على تمويل متطلباته والاستثمار فيه. (Chanias et al., 2019)

التحول الرقمي في مؤسسات المملكة العربية السعودية

تعد عملية التحول الرقمي ذو أهمية بالغة في رسم السياسات الحكومية في مختلف دول العالم وتحديد طريقة تعاطيها مع الفرص الجديدة والتحديات الطارئة، الأمر الذي يشجع الحكومات على زيادة قدراتها في مجال تقنية المعلومات والاتصالات بهدف قيادة وتيرة المنافسة، خاصة مع ارتفاع التكاليف وازدياد الضغوط على الميزانية، وكذا التغيير المستمر لمتطلبات العملاء، لهذا نجد الدول المتطورة في مجال التقنيات الرقمية قد أدركت أهمية التحول الرقمي وبذلت قصارى جهودها لتطوير تقنياتها إلى أن نجحت بالفعل في الارتقاء إلى مستويات غير مسبوقة. (دورو ونذير، 2018)

وبدورها سعت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها 2030 لتطبيق التحول الرقمي في كافة المجالات لمواكبة هذه التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى الإدارة الرقمية (الالكترونية) في مختلف القطاعات حيث تبنت المملكة العربية السعودية استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي وخطط خمسية واعدة وطموحة بالتعاون مع الجهات الحكومية حيث تم وضع ثلاث خطط تنفيذية: الأولى من العام 2006 إلى العام 2010 ، والثانية من العام 2012 إلى 2016 الخطة الثالثة التي بدأت من العام 2019 إلى 2022 ومن أبرز مخططاتها الاستراتيجية: الصحة الرقمية، والتعليم الرقمي، والتجارة الرقمية، والمدن الذكية.

رحلة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

شهدت رحلة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية مراحل حاسمة شكلت علامات فارقة في بناء مستقبل الحكومة الرقمية ووضع المملكة ضمن الدول الرائدة عالمياً في تقديم الخدمات الرقمية والحلول التقنية المتقدمة، وقد ركزت هذه الجهود على تلبية احتياجات المواطنين والمقيمين والزوار فضلاً عن دعم المؤسسات الحكومية والخاصة بهدف تطوير القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

وقد أسهم التقدم الذي حققته المملكة في مجال التحول الرقمي في تعزيز مكانتها على المؤشرات العالمية حيث حصلت السعودية على المركز الأول في مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية والمتحركة لعام 2022، الصادر عن لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا). ويبلغ حجم الإنفاق السنوي على التحول الرقمي أكثر من 12 مليار ريال سعودي ما انعكس على تحقيق نتائج إيجابية ملموسة في المراحل المبكرة من تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.

وضعت رؤية 2030 التحول الرقمي ضمن أولوياتها الاستراتيجية من خلال رسم خطة متكاملة وفعالة تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي بكفاءة وفاعلية عبر عدد من البرامج والمشاريع المهيكلة ضمن الحكومة الإلكترونية مع دعم ومساندة المؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة، ومن أبرز هذه المبادرات برنامج التحول الوطني الذي يُعد أحد البرامج التنفيذية لرؤية 2030، ويشمل 24 جهة حكومية تغطي القطاعات الاقتصادية والتنموية في المملكة مثل الصناعة والتجارة والخدمات المالية والصحة والتعليم والحكومة الإلكترونية.

وتشهد هذه القطاعات تطبيقات متقدمة لتقنيات المعلومات والاتصالات بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية بهدف تحسين سير العمليات، وتعزيز كفاءة العمل الحكومي وتأسيس البنية التحتية الرقمية اللازمة لتحقيق أهداف رؤية 2030 وتلبية طموحاتها. وقد تم تحديد ثمانية أبعاد رئيسية لبرنامج التحول الوطني، والتي تشكل الإطار الاستراتيجي لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي على مستوى المملكة. (<https://aawsat.com>)

بعض نماذج التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

شهد العالم بأسره تطوراً هائلاً في مجال التقنيات والرقمنة، وتحاول الدول الكبيرة الانتقال نحو مستقبل أكثر تطوراً من خلال تبني التحول الرقمي. وفي هذا السياق، تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في تحقيق التحول الرقمي، حيث تسعى جاهدة لتحقيق رؤيتها الطموحة 2030 التي تستهدف تنويع اقتصادها وتحقيق تطور شامل في مختلف المجالات وفيما يلي نستعرض بعض الأرقام والإحصائيات التي تلخص التحول الرقمي في السعودية على النحو الآتي : (<https://rmg-sa.com>)

1. **تغطية الإنترنت والهواتف الذكية:** تشير البيانات إلى أن نسبة تغطية الإنترنت في المملكة بلغت أكثر من 73% من السكان، ونسبة انتشار الهواتف الذكية تجاوزت 80% هذا يعكس التزايد الكبير في استخدام التقنيات واعتماد الأفراد على الاتصالات الرقمية.
2. **مشروع نيوم:** يعد مشروع نيوم أحد أبرز مشاريع رؤية 2030، حيث يهدف إلى بناء مدينة ذكية تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتقنيات المتقدمة في مختلف جوانب الحياة
3. **تقنيات الذكاء الاصطناعي:** يعتبر الذكاء الاصطناعي من أهم التقنيات المتقدمة التي تستخدم في التحول الرقمي وتشير البيانات إلى أن الاستثمارات في مجال الذكاء الاصطناعي في المملكة قد تجاوزت 500 مليون دولار، مما يعكس التزايد في اعتماد هذه التقنية لتحسين العمليات وتطوير الخدمات.
4. **الاستثمارات في قطاع التقنيات:** تشير التقديرات إلى أن حجم الاستثمارات في قطاع التقنيات في السعودية قد تجاوز 10 مليارات دولار خلال السنوات الأخيرة، مما يسهم في دعم نمو الشركات الناشئة وتعزيز الابتكار.
5. **التجارة الإلكترونية والتسوق عبر الإنترنت:** قفزت قيمة التجارة الإلكترونية في المملكة إلى ما يزيد عن 15 مليار دولار خلال السنوات الأخيرة، حيث تزايد عدد المتاجر الإلكترونية ومنصات التسوق عبر الإنترنت، مما أدى إلى تسهيل وتوسيع خيارات التسوق للمستهلكين.
6. **التحول الرقمي في القطاع الحكومي:** توسع التحول الرقمي في معظم القطاعات الحكومية وبرزت العديد من المشاريع الرقمية لتسهيل العمل فيها أهمها:
 - مشروع مركز التحكم والسيطرة الذي يهدف إلى إيجاد مركز للعمليات المشتركة وإدارة متكاملة للأزمات والكوارث من خلال استخدام تقنيات نقل مباشر من مكان الحدث لصانع القرار.
 - مشروع الهواتف الرقمية الذي يسعى إلى تطوير شامل للهاتف في ديوان الإمارة ومحافظات المنطقة وتحويلها إلى هواتف رقمية مع خفض التكلفة الشهرية للفواتير الصادرة.
 - مشروع التحول الرقمي في وزارة العدل ويشمل مشروع التحول الرقمي لمحاكم الأحوال الشخصية، مشروع التحول الرقمي لخدمات كتابة العدل (الإفراغات العقارية)، مشروع التحول الرقمي لرخصة التوثيق، مشروع التحول الرقمي لكتابات العدل المتنقلة
 - مشروع التحول الرقمي في وزارة التجارة والاستثمار ويشمل إيقاف السجلات، أنظمة خدمة المستفيدين، السجل التجاري الإلكتروني، والتطبيقات مثل تطبيق اعتمرنا، وتطبيق ترجمان.

واقع شبكة الإنترنت في المملكة العربية السعودية

بدأت خدمة الإنترنت في المملكة العربية السعودية بعد مرور نحو ثلاثين عاماً على تأسيسها وذلك بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 163 بتاريخ 1417/10/24هـ. وقد تضمنت الضوابط المعتمدة توفير وسائل الاتصال الخارجي اللازمة للربط بالشبكة من قبل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (سابقاً وزارة البرق والبريد والهاتف)، إلى جانب قيام مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية بإنشاء وحدة خدمات الإنترنت للإشراف على نقطة الارتباط بالشبكة، وتوفير الأجهزة والبرامج اللازمة. انطلقت خدمة الإنترنت فعلياً في المملكة بتاريخ 1419/8/26هـ، حيث تم ربط الجامعات السعودية بالمدينة، بالإضافة إلى الشركات والمؤسسات التي تقدم الخدمة للجمهور وفق اللوائح والأنظمة الصادرة عن المدينة، وقد شكلت هذه الخطوة بداية توفير الإنترنت للجمهور بشكل واسع حيث أظهرت إحصاءات وحدة خدمات الإنترنت بمدينة الملك عبد العزيز أن عدد مستخدمي الإنترنت في المملكة تجاوز 4.5 مليون مستخدم بحلول سبتمبر 2005م. (ساداتي، 1420هـ)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لضبط محتوى الشبكة بما يتوافق مع قيم المجتمع والعقيدة الإسلامية إلا أن تقديم خدمة الإنترنت واجه مجموعة من التحديات من أبرزها تعدد الوسطاء بين المستخدم النهائي والمزود الرئيسي مما أدى إلى بطء عملية الاتصال وتحميل الصفحات والتنقل بين المواقع، كما يعاني بعض مقدمي الخدمة من ضعف الإمكانيات التقنية حيث يمتلك بعضهم خادماً واحداً فقط، إضافة إلى استخدام نظام التشغيل "ويندوز نت" الذي يبطئ الوصول إلى الشبكة، فضلاً عن انقطاع الخدمة أحياناً نتيجة مشاكل فنية بالشبكة (الحيدان، 1417هـ)، ولتوسيع نطاق الوصول إلى الإنترنت أطلقت المملكة في مطلع عام 1426هـ خدمة الإنترنت الميسرة والتي جاءت نتيجة المنافسة بين شركات تقديم الخدمة وتتميز هذه الخدمة بسهولة الحصول على الإنترنت دون الحاجة للاشتراك المسبق مع أي شركة محددة مع تمكين المستخدم من الدخول إلى الشبكة في أي وقت دون تحديد عدد الساعات وإتاحة حرية اختيار المزود مما ساهم في توفير الوقت وتحسين تجربة المستخدم. (الهاجري، 1425هـ).

سلبات وتحديات التحول الرقمي

على الرغم من المزايا الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي للمنظمات إلا أن هناك مجموعة من السلبات والتحديات المحتملة التي يجب أخذها بعين الاعتبار ومن أبرز هذه السلبات:

- ارتفاع تكاليف التحول الرقمي إذ إن تبني التقنيات الجديدة وإعادة تصميم العمليات التشغيلية قد يتطلب استثمارات مالية كبيرة في البنية التحتية، والتدريب، وتطوير الأنظمة، وهو ما يشكل تحدياً خاصاً أمام المنظمات الصغيرة أو تلك التي تعمل بميزانيات محدودة (أشرف، 2022).
- قد يسبب التحول الرقمي اضطراباً في بيئة العمل نتيجة للتغييرات الجوهرية في الإجراءات وسير العمليات مما قد يؤدي إلى مقاومة من قبل الموظفين أو أصحاب المصلحة الذين قد يشعرون بالتهديد من التكنولوجيا الجديدة أو بفقدان أدوارهم التقليدية (الزهراني ومجلد، 2024).
- تزايد مخاطر الأمن السيبراني وانتهاكات البيانات فكلما زاد اعتماد المؤسسات على الأنظمة الرقمية أصبحت أكثر عرضة للهجمات الإلكترونية والاختراقات الأمنية مما يستلزم تبني سياسات لأمن المعلومات وحماية الخصوصية.
- قد يؤدي الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيا إلى فقدان العنصر الإنساني في التفاعل مع العملاء مما يقلل من

مستوى المرونة والتخصيص في تقديم الخدمات ويضعف العلاقات الإنسانية والمباشرة مع المستفيدين.

ولمواجهة هذه التحديات أشار الزهراني ومجلد (2024) إلى مجموعة من العناصر منها:

- اتباع نهج استراتيجي ومنهجي يعتمد على وضع خارطة طريق واضحة وتحديد أولويات المبادرات بناءً على تأثيرها.
- ينبغي على المنظمات اعتماد منهجيات رشيقة (Agile) ومرونة لتقليل الهدر وتعزيز الكفاءة.
- تبني ثقافة التحسين المستمر والتجريب لاكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.
- الاستفادة من الشراكات والتحالفات الرقمية لتقاسم التكاليف والوصول إلى خبرات خارجية تدعم عملية التحول.
- يتعين على المنظمات إعداد دراسة جدوى شاملة للتحول الرقمي تتضمن عرضاً واضحاً للقيمة المضافة وتحليلاً دقيقاً للتكلفة والعائد مع وضع استراتيجية متكاملة لإدارة المخاطر.

والجدول التالي يبين ملخصاً لهذه السلبيات والحلول المقترحة للتغلب على هذه السلبيات:

جدول (1) سلبيات وتحديات التحول الرقمي والحلول المقترحة للتغلب عليها.

م	السلبيات	الحلول المقترحة
1	ارتفاع تكلفة التحول الرقمي	تطبيق المنهجيات الرشيقة (Agile) لتحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر.
		إعداد خارطة طريق واضحة ومحددة المراحل للتحول الرقمي.
2	الاضطراب ومقاومة التغيير التنظيمي	الاعتماد على أسلوب التجربة والاختبار قبل التطبيق الشامل.
		ترسيخ ثقافة التحسين المستمر وتقبل التغيير داخل المنظمة.
3	تهديدات الأمن السيبراني وانتهاكات البيانات	تعزيز إجراءات الأمن السيبراني وحماية المعلومات.
		تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الرقمية.
4	الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيا	الحفاظ على العلاقات الإنسانية القوية مع العملاء وأصحاب المصلحة.
		ضمان تقديم مستوى عالٍ من خدمة العملاء مع الحفاظ على اللمة الشخصية.
5	الهدر في الموارد وعدم الكفاءة التشغيلية	رفع كفاءة استخدام الموارد وتوظيف التكنولوجيا بفعالية.
		تطبيق استراتيجيات الحد من الهدر وتحسين العمليات الداخلية.

ومن خلال هذه الإجراءات يمكن للمنظمات التغلب على سلبيات التحول الرقمي وتعظيم العوائد المتوقعة منه. (الزهراني ومجلد، 2024).

ثانياً: الأداء المؤسسي.

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة حيث يمثل المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتوجه المتزايد نحو تبني التحول الرقمي كأحد أهم أدوات التطوير المؤسسي.

مفهوم الأداء المؤسسي

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية من

خلال تنفيذ أنشطتها وعملياتها بطريقة تحقق القيمة المضافة للمستفيدين، كما يُنظر إليه على أنه محصلة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تؤثر في نتائج العمل داخل المؤسسة. (الجهمي وعبد الله، 2023)

ويختلف الأداء المؤسسي عن الأداء الوظيفي حيث يركز الأداء الوظيفي على مستوى أداء الفرد داخل المنظمة بينما يشمل الأداء المؤسسي الأداء الكلي للمؤسسة بجميع مكوناتها وأنشطتها، كما يتميز الأداء المؤسسي بكونه مفهوماً شاملاً ومتكاملاً يتضمن أبعاداً متعددة تشمل الكفاءة، والجودة، والابتكار، والاستجابة للتغيرات. (حماد، 2020)

أهمية الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي أداة جوهرية تعتمد عليها المؤسسات لتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويكمن دوره في تعزيز فعالية وكفاءة العمليات المؤسسية. كما يساهم الأداء المؤسسي في عدد من الجوانب المهمة، من أبرزها: (شعيب، 2022)

- تحسين استخدام الموارد حيث يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر.
- تعزيز القدرة التنافسية حيث يساعد المؤسسات على تعزيز موقعها في بيئة الأعمال التنافسية.
- دعم القرارات الاستراتيجية ويوفر بيانات دقيقة تساهم في اتخاذ قرارات مبنية على أسس موضوعية.
- رفع جودة الخدمات والمنتجات يساهم في تحسين مستوى المخرجات المقدمة للعملاء والمستفيدين.
- تحقيق الاستدامة المؤسسية حيث يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وضمان استمراريته على المدى الطويل.

أهداف الأداء المؤسسي

- يسعى الأداء المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن فعالية وكفاءة عمل المؤسسة وتعزز قدرتها على المنافسة وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية، ومن أبرز هذه الأهداف: (حماد، 2020)
- رفع الكفاءة التشغيلية: تعزيز فاعلية العمليات الداخلية داخل المؤسسة.
 - تحقيق الفعالية الاستراتيجية: ضمان إنجاز الأهداف الاستراتيجية بشكل متسق ومنظم.
 - تحسين جودة الأداء والخدمات: تطوير مستوى الخدمات والمخرجات المقدمة للمستفيدين والعملاء.
 - تعزيز رضا العملاء والمستفيدين: العمل على زيادة مستوى الرضا والولاء من خلال تحسين التجربة المؤسسية.
 - دعم الابتكار والتطوير المستمر: تشجيع تبني أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين العمليات والخدمات.
 - تحسين بيئة العمل والتنسيق الداخلي: تعزيز التعاون والتواصل بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل الأداء.

أبعاد الأداء المؤسسي

- يُعد الأداء المؤسسي متغيراً متعدد الأبعاد ويمكن تحديد أهم أبعاده فيما يلي: (الجهمي وعبد الله، 2023)
- الكفاءة والفعالية وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد مع تحقيق أعلى مستوى من النتائج.
 - جودة الأداء والخدمات وتعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم.

- دقة واتخاذ القرارات الإدارية وتشمل قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.
- التنسيق والتكامل بين الأقسام ويعكس مستوى التعاون والتناغم بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
- متابعة وتقييم الأداء ويشير إلى استخدام الأنظمة والإجراءات التي تمكن من قياس الأداء وتحليله بشكل مستمر.
- سرعة الاستجابة والمرونة وتعتبر عن قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل بسرعة وكفاءة.
- تحسين الأداء العام وهو البُعد الذي يعكس الأثر الكلي لمختلف العوامل على الأداء المؤسسي العام.

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

يتم قياس الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية ومن أبرزها: (شعيب، 2022)

- المؤشرات الكمية: مثل الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وسرعة الإنجاز.
- المؤشرات النوعية: مثل جودة الخدمات، ورضا العملاء، ودقة القرارات.

كما تعتمد المؤسسات الحديثة على أدوات متقدمة لقياس الأداء مثل:

- مؤشرات الأداء الرئيسية.

العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بمجموعة من العوامل التي تشكل ركائز أساسية لتحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية، ومن أبرز هذه

العوامل: (الجهمي وعبد الله، 2023)

- **العوامل التكنولوجية:** تعد من أهم المحددات الحديثة للأداء المؤسسي حيث يساهم استخدام التقنيات الرقمية ونظم المعلومات المتقدمة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتسريع إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء البشرية، كما يعزز تبني التحول الرقمي قدرة المؤسسة على تحليل البيانات واتخاذ قرارات دقيقة مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.
- **العوامل البشرية:** تُعتبر الموارد البشرية أحد أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها حيث تؤثر مهارات العاملين ومستوى تأهيلهم وخبراتهم العملية بشكل مباشر على جودة الأداء، كما يساهم التدريب المستمر وتطوير القدرات في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.
- **العوامل التنظيمية:** تشمل الهيكل التنظيمي ونظم العمل والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى الثقافة المؤسسية السائدة فوجود هيكل تنظيمي مرن وواضح يساهم في تحسين تدفق المعلومات وتسهيل اتخاذ القرارات، بينما تدعم الثقافة التنظيمية الابتكار وتعزز العمل الجماعي مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.
- **العوامل القيادية:** تُعد القيادة من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي حيث تؤثر كفاءة القادة وقدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، كما يساهم دعم الإدارة العليا في تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية ما يرفع من مستوى الأداء.

التحديات التي تواجه تحسين الأداء المؤسسي

على الرغم من الأهمية البالغة للأداء المؤسسي، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي قد تعيق تحسينه وتطويره، ومن

أبرز هذه التحديات: (خميس، 2021)

- ضعف البنية التحتية التقنية: قلة الإمكانيات التقنية المتقدمة تؤثر على قدرة المؤسسة في تنفيذ العمليات بكفاءة.

- مقاومة التغيير من قبل العاملين: عدم تقبل الموظفين للتغييرات التنظيمية والتكنولوجية يعيق تبني أساليب عمل جديدة.
- نقص المهارات الرقمية والتدريب: محدودية الخبرات والقدرات الرقمية لدى الموظفين تقلل من فعالية الأداء المؤسسي.
- ضعف التكامل بين الأنظمة المختلفة: عدم تكامل أنظمة العمل يؤدي إلى بطء العمليات وضعف تدفق المعلومات.
- محدودية الموارد المالية: في بعض الحالات، يؤثر نقص التمويل على قدرة المؤسسة على الاستثمار في تطوير الأداء والتقنيات الحديثة.

العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

تُعد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي من العلاقات الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم المحركات الأساسية لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، ولم يعد التحول الرقمي مجرد توظيف للتكنولوجيا وإنما تحول إلى نهج استراتيجي شامل يعيد تشكيل العمليات الإدارية والتشغيلية ويؤثر بشكل مباشر في كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. (Plekhanov et al., 2023)

ويؤثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي من خلال عدة مسارات مترابطة حيث يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية عبر أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتسريع إنجاز الأعمال، كما يعزز من فعالية الأداء من خلال تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها بدقة أكبر باستخدام أدوات تحليل البيانات ونظم المعلومات المتقدمة. (غزال ومرغني، 2023)

ومن ناحية أخرى يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمات حيث تتيح التقنيات الرقمية تقديم خدمات أكثر دقة ومرونة تتوافق مع احتياجات المستفيدين وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء، كما يساهم في تقليل الأخطاء البشرية من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ العمليات مما يعزز من موثوقية النتائج وجودة المخرجات. وفيما يتعلق باتخاذ القرار يوفر التحول الرقمي بيئة داعمة تعتمد على البيانات والتحليلات مما يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من حيث الدقة والسرعة ويقلل من الاعتماد على التقديرات الشخصية كذلك يعزز التحول الرقمي من التنسيق والتكامل بين الإدارات من خلال توفير منصات رقمية مشتركة تسهل تبادل المعلومات الأمر الذي ينعكس على تحسين مستوى التعاون الداخلي. (خميس، 2021)

كما يُساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسة على المتابعة والتقييم حيث تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية مراقبة الأداء بشكل لحظي واستخراج تقارير دقيقة تساعد في تحسين الأداء بشكل مستمر، إضافة إلى ذلك يدعم التحول الرقمي سرعة الاستجابة والمرونة التنظيمية من خلال تمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات البيئية واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب. (شعيب، 2022)

وعلى الرغم من هذه الآثار الإيجابية فإن تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات من أهمها: وجود بنية تحتية تقنية متطورة وتوافر الكفاءات البشرية المؤهلة ودعم الإدارة العليا، بالإضافة إلى نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي هي علاقة إيجابية تكاملية حيث يساهم

التحول الرقمي بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين مختلف أبعاد الأداء المؤسسي مثل الكفاءة، والجودة، واتخاذ القرار، والتنسيق، والمرونة، وهو ما تؤكدته نتائج العديد من الدراسات السابقة. ومن هنا فإن تبني التحول الرقمي يمثل ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في أدائها، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحول الرقمي يُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي حيث يسهم في:

- رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الوقت والتكلفة.
- تحسين جودة الخدمات من خلال استخدام التقنيات الحديثة.
- دعم اتخاذ القرار عبر تحليل البيانات الضخمة.
- تعزيز التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.
- زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

وبالتالي فإن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي تُعد علاقة إيجابية تكاملية حيث يؤدي تبني التقنيات الرقمية إلى تحسين مختلف أبعاد الأداء داخل المؤسسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Liao et al., 2024) إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحقيق الابتكار المستدام من منظور النظم البيئية، وذلك من خلال مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام المنهج الببليومتري وفق بروتوكول PRISMA. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات من قاعدة Web of Science، وأظهرت النتائج وجود تطور ملحوظ في الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي، بالإضافة إلى تحديد مسارات للابتكار تدعم أهداف التنمية المستدامة.

كما هدفت دراسة (غزال ومرغني، 2023) إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في الخطوط الجوية الجزائرية، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 105 موظفين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

وفي دراسة (الجهمي وعبد الله، 2023) التي هدفت إلى دراسة أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في مصرف الراجحي، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة على عينة بلغت 270 موظفاً. وأظهرت النتائج أن للتحول الرقمي تأثيراً كبيراً وإيجابياً على جودة العمليات التشغيلية داخل المصرف.

أما دراسة (Plekhanov et al., 2023) فقد هدفت إلى إجراء مراجعة أدبية شاملة حول التحول الرقمي وتحدياته في الشركات، حيث اعتمدت على تحليل 537 دراسة علمية. وأوضحت النتائج أن التحول الرقمي يؤدي إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال واندماج الشركات ضمن أنظمة رقمية مترابطة.

كما تناولت دراسة (Sharma, 2023) أثر الابتكار والرقمنة في منظمات الرعاية الصحية غير الحكومية في زامبيا، باستخدام المنهج النوعي وتحليل الأدبيات. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز التعاون بين الجهات المختلفة.

وفي دراسة (عبد الرحمن رشوان وزينب قاسم، 2022) التي هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي

في الجامعات الفلسطينية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة مكونة من 70 عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الأداء الأكاديمي بمختلف أبعاده.

كما هدفت دراسة (حنين شعيب، 2022) إلى دراسة دور التحويل الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات السعودية، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة لعينة بلغت 350 مشاركاً. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وفي دراسة (مصطفى جمعة وخالد معتوق، 2021) التي هدفت إلى دراسة أثر التحويل الرقمي على مهنة المحاسبة والمراجعة في ليبيا، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة. وأشارت النتائج إلى أن التحويل الرقمي يسهم في تحسين جودة العمليات المحاسبية، رغم وجود بعض المعوقات المتعلقة بالمهارات والتدريب.

كما هدفت دراسة (Barwinski, 2021) إلى تحليل النظم البيئية الرقمية وتأثيرها على الشركات، من خلال مراجعة عدد من الدراسات السابقة. وأظهرت النتائج أهمية التعاون الرقمي والقدرات الإدارية في دعم الابتكار داخل البيئات الرقمية.

وفي دراسة (محمد دبنون وزمزم الجدي، 2023) التي هدفت إلى دراسة أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية بمدينة سرت، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لعينة مكونة من 110 موظفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي.

كما هدفت دراسة (آسر خميس، 2021) إلى قياس أثر التحويل الرقمي على أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة لعينة مكونة من 280 موظفاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

وأخيراً، هدفت دراسة (محمد حماد، 2020) إلى دراسة دور التحويل الرقمي في تطوير أداء الموظفين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة لعينة بلغت 318 مشاركاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي وتحسين أداء الموظفين.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

- تركيزها على التحويل الرقمي كمتغير مستقل مؤثر في الأداء.
- اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تأكيدها على وجود علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء.
- تناولها لأبعاد متعددة للأداء مثل الكفاءة، الجودة، واتخاذ القرار.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط منها:

- تطبيقها على قطاع المقاولات وهو قطاع لم يحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بالقطاع المصرفي أو التعليمي.
- تركيزها على شركة بن لادن كدراسة حالة تطبيقية في المملكة العربية السعودية.
- اعتمادها على قياس الأداء المؤسسي بشكل شامل وليس فقط الأداء الوظيفي أو الأكاديمي.

الفجوة البحثية:

تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في قطاع المقاولات تحديداً، وندرة الدراسات التطبيقية - على حد علم الباحث - في البيئة السعودية التي تربط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات الكبرى. **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفاد الباحث في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لمتغيري التحول الرقمي والأداء المؤسسي وتحديد أبعاد كل متغير وصياغة أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وتطوير فرضيات الدراسة بناءً على النتائج السابقة.

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف توفير البيانات والحقائق عن مشكلة الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمجموعة شركات بن لادن في المملكة العربية السعودية، كما يضم فئات متعددة من العاملين في هذه الشركات مثل المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام إلى جانب الموظفين المعنيين باستخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري وخاصة أولئك المرتبطين بعمليات اتخاذ القرار أو دعمها من خلال تحليل

البيانات وإعداد التقارير، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بدقة، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لأخذ عينة ممثلة لمجتمع البحث، وبتقدير حجم مجتمع البحث تم استخدام طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة

ستيفن ثامبسون.

معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبالتعويض في المعادلة، وبافتراض أن حجم مجتمع الدراسة يقارب (1000) موظف تقريباً، وبناءً على ذلك تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة بعدد (85) مفردة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين المعنيين بعملية اتخاذ القرار أو الداعمين لها داخل هذه الشركات وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع استخدام التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي في المجموعة.

وللحد من احتمالية التحيز في آراء المشاركين تم اعتماد مجموعة من الإجراءات أثناء جمع البيانات من أهمها: صياغة

فقرات الاستبانة بطريقة محايدة وواضحة دون توجيه للإجابات، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاتجاهات بشكل موضوعي، بالإضافة إلى التأكيد على سرية الإجابات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي مما ساعد على تشجيع المشاركين على الإجابة بصدق وموضوعية.

تصميم أداة الدراسة

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث حيث تم استنتاج فقراتها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها الرئيسية وخاصة تلك المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي. وقد تم مراعاة أن تكون صياغة العبارات بسيطة وسهلة قدر المستطاع، وقد تم تصميم الأداة وتقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركين في الاستبيان والتي تشمل البيانات الديموغرافية مثل (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بالأسئلة والعبارات المتعلقة بتساؤلات الدراسة واشتمل على محورين أساسيين يشمل كل منهما أحد متغيرات الدراسة كما يلي:

المحور الأول: تضمن (10) عبارات تتعلق بالمتغير الأول للدراسة وهو تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

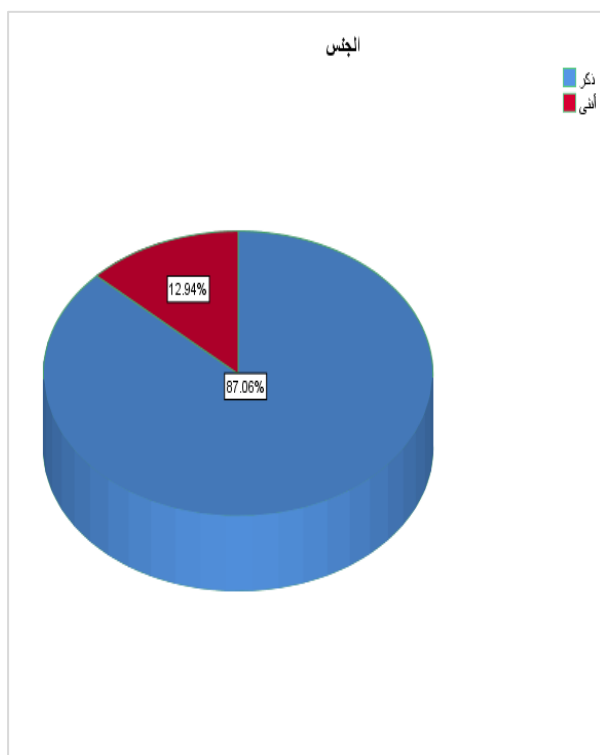
المحور الثاني: تتضمن (10) عبارات تتعلق بالمتغير الثاني وهو الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بن لادن بالمملكة. وكانت الإجابات في القسم الثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماماً). وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة على النحو التالي:

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

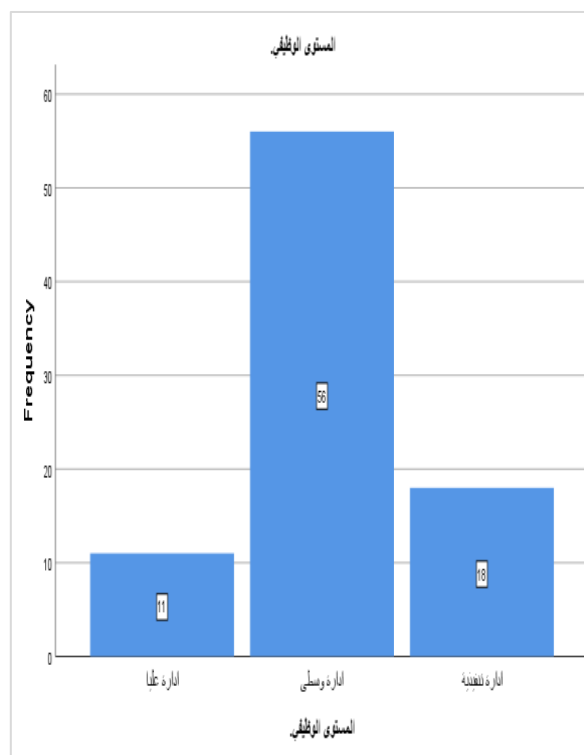
جدول (1) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	87.1
	أنثى	12.9
الفئة العمرية	من 25 - 30 سنة.	27.1
	من 31 - 35 سنة	35.3
	من 36 - 40 سنة	16.5
	أكثر من 40 سنة	21.2
سنوات الخبرة	من 1 - 5 سنوات	32.9
	من 6 - 10 سنوات	27.1
	من 11 - 15 سنة	17.6
	أكثر من 15 سنة	22.4
المؤهل الدراسي	دبلوم	17.6
	جامعي	74.1

8.2	7	ماجستير	
0	0	دكتوراة	
12.9	11	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
65.9	56	إدارة وسطى	
21.2	18	إدارة تنفيذية	
100.0	85	الاجمالي	



توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

صدق أداة الدراسة.

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة:

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الصورة المبدئية للاستبانة على الأستاذ المشرف وعدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية، وذلك بهدف التحقق من مدى ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة وسلامة صياغتها ودقتها اللغوية والعلمية، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم للوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة قبل تطبيقها ميدانياً.

أما الطريقة الثانية للتحقق من الصدق فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة من خلال معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون لمحاوَر الاستبانة والدرجة الكلية

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
المحور الأول: التحول الرقمي.	10	.941**
المحور الثاني: الأداء المؤسسي.	10	.936**

من خلال الجدول يتضح أن قيم معاملات الارتباط مرتفعة حيث بلغت 0.941 للمحور الأول (التحول الرقمي) و0.936 للمحور الثاني (الأداء المؤسسي)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتُشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي مرتفع بين فقرات الاستبانة ومحاوَرها المختلفة مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي وتُعد صالحة للتطبيق الميداني في محل الدراسة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من العاملين مجموعة شركات بن لادن، وحساب معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

جدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (التحول الرقمي)

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
1	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ معظم العمليات الإدارية.	.679**	0.000
2	توفر المؤسسة بنية تحتية تقنية تدعم التحول الرقمي.	.774**	0.000
3	تستخدم المؤسسة تطبيقات وبرمجيات حديثة لتحسين العمل.	.864**	0.000
4	تسهم التقنيات الرقمية في تسهيل التواصل بين الموظفين.	.688**	0.000
5	تقدم المؤسسة برامج تدريبية للموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية.	.745**	0.000
6	تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات رقمية في حفظ المعلومات.	.766**	0.000
7	يسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات داخل المؤسسة.	.691**	0.000
8	تشجع الإدارة العاملين على استخدام التقنيات الرقمية في العمل.	.841**	0.000
9	توفر المؤسسة وسائل حماية وأمن معلومات للأنظمة الرقمية.	.719**	0.000
10	يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	.644**	0.000

** دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.01) و(0.05).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول (التحول الرقمي) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن جميع العبارات تتسم بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وبناءً على ذلك يمكن القول إن عبارات المحور الأول تتمتع بصدق داخلي مرتفع وهو ما يعزز من موثوقية الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني في دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

كما تدعم هذه النتائج قدرة أداة الدراسة على قياس مستوى تبني التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بدقة وموضوعية مما يُكسب الأداة صلاحية علمية ومنهجية عالية.

جدول (4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الأداء المؤسسي)

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
1	تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة وفعالية.	.765**	0.000
2	يسهم استخدام التكنولوجيا في تحسين إنتاجية الموظفين.	.742**	0.000
3	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل.	.786**	0.000
4	تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين جودة القرارات الإدارية.	.796**	0.000
5	يساهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء في العمل.	.762**	0.000
6	تحسن التقنيات الحديثة من مستوى التنسيق بين الأقسام.	.741**	0.000
7	تسهم التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	.800**	0.000
8	تساعد الأنظمة الرقمية في متابعة الأداء وتقييمه بشكل أفضل.	.808**	0.000
9	يساهم استخدام التكنولوجيا في زيادة كفاءة استخدام الموارد.	.760**	0.000
10	أدى التحول الرقمي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.	.743**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) و(0.05).

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني (الأداء المؤسسي) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن العبارات تنتمي بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي وهو ما يعزز من صدق المحور الداخلي، حيث أظهرت جميع الأبعاد الفرعية علاقات ارتباط قوية مع الدرجة الكلية للمحور وتؤكد هذه النتائج أن الاستبانة قادرة على قياس مدى تبني التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بن لادن بالمملكة العربية السعودية مما يعزز من موثوقيتها وصلاحياتها للاستخدام الميداني ضمن إطار الدراسة الحالية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

سوف يتم التحقق من ثبات أداة البحث:

طريقة ألفا كرونباخ:

للتحقق من ثبات الاستبانة سوف يتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية وسوف يتم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ وذلك بالنسبة للاستبانة ولكل محور من محاورها.

جدول (5) معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	ثبات المحور	عدد العبارات
المحور الأول: التحول الرقمي.	0.941	10
المحور الثاني: الأداء المؤسسي.	0.936	10
الثبات العام	0.955	20

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة مرتفعة حيث بلغت 0.941 للمحور الأول، و0.936 للمحور الثاني، في حين بلغ الثبات العام للاستبانة 0.955، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)،

وفقاً لمقياس نانالي (Nunnally, 1978)، وتشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة. وبناءً على ذلك يمكن القول إن الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع مما يجعلها صالحة للتطبيق الميداني في هذه الدراسة، كما تؤكد هذه النتائج أن جميع العبارات في الاستبانة تقيس المفاهيم المستهدفة بدقة وموثوقية مما يعزز من القوة التفسيرية والاعتمادية الإحصائية لأداة البحث.

أولاً: نتائج المحور الأول: التحول الرقمي.

جدول (6) استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور الأول: التحول الرقمي.

م	العبارة	الوسط (%)	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ معظم العمليات الإدارية.	4.36	0.705	6	أوافق
2	توفر المؤسسة بنية تحتية تقنية تدعم التحول الرقمي.	4.41	0.678	5	أوافق
3	تستخدم المؤسسة تطبيقات وبرمجيات حديثة لتحسين العمل.	4.35	0.812	9	أوافق بشدة
4	تسهل التقنيات الرقمية في تسهيل التواصل بين الموظفين.	4.54	0.700	3	أوافق بشدة
5	تقدم المؤسسة برامج تدريبية للموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية.	3.91	1.076	10	أوافق
6	تعتمد المؤسسة على قواعد بيانات رقمية في حفظ المعلومات.	4.44	0.698	4	أوافق بشدة
7	يسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المعاملات داخل المؤسسة.	4.64	0.595	1	أوافق بشدة
8	تشجع الإدارة العاملين على استخدام التقنيات الرقمية في العمل.	4.35	0.827	8	أوافق بشدة
9	توفر المؤسسة وسائل حماية وأمن معلومات للأنظمة الرقمية.	4.58	0.661	2	أوافق بشدة
10	يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.36	0.705	7	أوافق بشدة
المتوسط العام للمحور الأول		4.40	0.750	وافق	

يعرض الجدول السابق استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور الأول: التحول الرقمي في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.40 من 5) بانحراف معياري قدره (0.750)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالتحول الرقمي، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية تبني التقنيات الحديثة داخل الشركة ودورها في دعم الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة العمليات.

وتُظهر نتائج الجدول أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (7) التي تنص على أن "التحول الرقمي يسهم في تسريع إنجاز المعاملات داخل المؤسسة" بمتوسط (4.64) وانحراف معياري (0.595)، ما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة على الدور الفعال للتقنيات الرقمية في تحسين سرعة الأداء وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال. كما جاءت العبارة رقم (9) المتعلقة بتوفير وسائل حماية وأمن معلومات للأنظمة الرقمية في المرتبة الثانية بمتوسط (4.58)، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتأمين بنيتها الرقمية وتعزيز موثوقية أنظمتها.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (4) التي تشير إلى إسهام التقنيات الرقمية في تسهيل التواصل بين الموظفين بمتوسط (4.54)، مما يدل على أن التحول الرقمي ساهم في تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة. كما أظهرت النتائج مستويات موافقة مرتفعة على اعتماد المؤسسة على قواعد بيانات رقمية (4.44) وتوفير بنية تحتية تقنية

داعمة للتحويل الرقمي (4.41)، وهو ما يعكس جاهزية الشركة من الناحية التقنية لتبني التحويل الرقمي. في المقابل جاءت العبارة رقم (5) المتعلقة بتقديم برامج تدريبية للموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.91) وانحراف معياري (1.076)، وهو ما يشير إلى وجود مجال للتحسين في جانب تطوير المهارات الرقمية للعاملين، رغم بقاء مستوى الموافقة ضمن الحدود المقبولة. كما يُلاحظ أن بقية العبارات مثل استخدام التطبيقات الحديثة، وتشجيع الإدارة على استخدام التقنيات الرقمية، وتحسين جودة الخدمات، جاءت جميعها بدرجات موافقة مرتفعة، مما يعكس وجود توجه استراتيجي واضح داخل الشركة نحو تبني التحويل الرقمي في مختلف جوانب العمل. أما بالنسبة للانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين (0.595 – 1.076)، وهي قيم منخفضة نسبياً تشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتجانس استجاباتهم، مما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها. وبناءً على ما سبق يمكن استنتاج أن شركة بن لادن تُظهر مستوى متقدماً في تبني التحويل الرقمي خاصة في الجوانب المرتبطة بالبنية التحتية التقنية، وأمن المعلومات، وتسريع العمليات، وتحسين الاتصال الداخلي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، ومع ذلك فإن هناك حاجة إلى تعزيز برامج التدريب والتأهيل الرقمي للموظفين لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة. وتتفق هذه النتائج مع الاتجاهات الحديثة في الدراسات الإدارية التي تؤكد أن التحويل الرقمي يُسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات خاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع المقاولات الذي يعتمد بشكل متزايد على التقنيات الرقمية في إدارة المشاريع. ثانياً: نتائج المحور الثاني: الأداء المؤسسي.

جدول (7) استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور الثاني: الأداء المؤسسي.

م	العبارة	الوسط (%)	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة وفعالية.	4.33	0.746	9	أوافق بشدة
2	يسهم استخدام التكنولوجيا في تحسين إنتاجية الموظفين.	4.45	0.664	8	أوافق بشدة
3	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل.	4.15	0.838	10	أوافق بشدة
4	تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين جودة القرارات الإدارية.	4.49	0.629	7	أوافق بشدة
5	يساهم التحويل الرقمي في تقليل الأخطاء في العمل.	4.52	0.610	3	أوافق بشدة
6	تحسن التقنيات الحديثة من مستوى التنسيق بين الأقسام.	4.51	0.629	4	أوافق بشدة
7	تسهم التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	4.49	0.629	5	أوافق بشدة
8	تساعد الأنظمة الرقمية في متابعة الأداء وتقييمه بشكل أفضل.	4.56	0.606	2	أوافق بشدة
9	يساهم استخدام التكنولوجيا في زيادة كفاءة استخدام الموارد.	4.60	0.539	1	أوافق بشدة
10	أدى التحويل الرقمي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.	4.49	0.610	6	أوافق بشدة
المتوسط العام للمحور الثاني		4.46%	0.650	أوافق بشدة	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور الثاني: الأداء المؤسسي في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.46 من 5) بانحراف معياري قدره (0.650)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أفراد العينة ويشير إلى إدراك واضح لارتفاع مستوى الأداء المؤسسي في ظل تطبيق التحول الرقمي داخل الشركة.

وتُظهر النتائج أن العبارة رقم (9) التي تنص على أن "استخدام التكنولوجيا يسهم في زيادة كفاءة استخدام الموارد" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.539)، مما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن التقنيات الرقمية تُسهم بشكل مباشر في تحسين استغلال الموارد وتقليل الهدر، وهو أحد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي الفعّال. كما جاءت العبارة رقم (8) المتعلقة بدور الأنظمة الرقمية في متابعة الأداء وتقييمه بشكل أفضل في المرتبة الثانية بمتوسط (4.56)، مما يعكس أهمية النظم الرقمية في تعزيز الرقابة الإدارية وتوفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية. في حين احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الثالثة بمتوسط (4.52)، والتي تشير إلى إسهام التحول الرقمي في تقليل الأخطاء في العمل، وهو ما يعزز من جودة العمليات التشغيلية.

وفي ذات السياق أظهرت النتائج أن التقنيات الحديثة تسهم في تحسين التنسيق بين الأقسام (4.51)، وتحسين جودة الخدمات المقدمة (4.49)، وكذلك دعم جودة القرارات الإدارية (4.49)، وهو ما يعكس التكامل بين التحول الرقمي ومختلف أبعاد الأداء المؤسسي داخل الشركة.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن التحول الرقمي أسهم في تحسين الإنتاجية (4.45)، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (4.33)، بالإضافة إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة (4.49)، وهو ما يؤكد وجود أثر إيجابي واضح للتحول الرقمي على مخرجات الأداء المؤسسي. في المقابل، جاءت العبارة رقم (3) المتعلقة بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.15)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر.

أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.539 - 0.838)، وهي قيم منخفضة نسبياً مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة واتفاقهم حول العبارات المرتبطة بالأداء المؤسسي، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج.

ومما سبق يمكن استنتاج أن شركة بن لادن تحقق مستوى مرتفعاً من الأداء المؤسسي مدعوماً بتبني التحول الرقمي حيث أسهمت التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وجودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما تعكس النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الدراسات الإدارية التي تؤكد أن التحول الرقمي يُعد ركيزة أساسية لرفع كفاءة المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي خاصة في القطاعات الهندسية والإنشائية.

اختبار فرضيات الدراسة

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	B غير القياسي	Sig	الاستنتاج
الفرضية الرئيسية	التحول الرقمي	الأداء المؤسسي العام	0.863	0.745	0.786	$p < 0.001$	تُقبل الفرضية
الفرضية الفرعية (1)		كفاءة استخدام الموارد	0.749	0.561	0.778	$p < 0.001$	تُقبل الفرضية
الفرضية الفرعية (2)		سرعة إنجاز الأعمال	0.757	0.573	0.784	$p < 0.001$	تُقبل الفرضية
الفرضية الفرعية (3)		جودة الخدمات والقرارات	0.75	0.563	0.736	$p < 0.001$	تُقبل الفرضية

أولاً: الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بن لادن بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.863$)، وهو ما يشير إلى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.745$)، مما يعني أن نحو 74.5% من التباين في الأداء المؤسسي يُفسَّر من خلال مستوى التحول الرقمي في الشركة. كما أظهرت النتائج أن معامل الانحدار غير القياسي ($B = 0.786$)، وهو ما يدل على أن زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في جودة الأداء المؤسسي بمقدار (0.786) وحدة.

وقد ثبتت دلالة هذا الأثر إحصائياً عند مستوى ($p < 0.001$)؛ وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة أي أن النتائج تدعم وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي العام.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة استخدام الموارد.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ($R = 0.749$)، ومعامل تحديد ($R^2 = 0.561$)، مما يشير إلى أن 56.1% من التباين في كفاءة الموارد ودقتها يمكن تفسيره من خلال التحول الرقمي، كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.778$)، وكانت الدلالة الإحصائية ($p < 0.001$).

وعليه تدعم النتائج الفرضية بوجود أثر إيجابي دال إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على سرعة إنجاز الأعمال.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.757$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.573$)، أي أن 57.3% من التباين في سرعة إنجاز الأعمال داخل الشركة يُفسّر من خلال تبني التحول الرقمي، كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.784$)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($p < 0.001$).

وبالتالي تدعم النتائج الفرضية بوجود تأثير إيجابي دال إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات والفعالية التنظيمية

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط ($R = 0.750$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.563$)، مما يعني أن 56.3% من التباين في جودة الخدمات والفعالية يُفسّر من خلال التحول الرقمي، وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.736$)، وكانت الدلالة الإحصائية ($p < 0.001$).

وعليه تدعم النتائج الفرضية بوجود أثر إيجابي دال إحصائياً.

مناقشة النتائج

بناءً على النتائج الإحصائية المستخلصة تظهر هذه الدراسة وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي في مجموعة شركات بن لادن حيث فسر التحول الرقمي ما نسبته (74.5%) من التحسن في الأداء كما يلي: تتفق هذه النتيجة بشكل جوهري مع ما ذهبت إليه دراسة (الجهمي وعبد الله، 2023) التي أكدت على وجود تأثير مرتفع للتحول الرقمي في تحسين جودة العمليات التشغيلية، كما تنسجم مع دراسة (آسر خميس، 2021) التي أثبتت وجود علاقة طردية قوية بين الرقمنة ورفع كفاءة الأداء الوظيفي والمؤسسي، ويعود هذا التوافق إلى أن الأدوات الرقمية تعمل كمُسرع للعمليات الإدارية مما يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من دقة التنفيذ وهو ما ظهر بوضوح في قبول الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بكفاءة الموارد ($R^2 = 0.561$).

ويرجع سبب قوة الارتباط (0.863) إلى نجاح الشركة في مواءمة استراتيجيتها مع رؤية المملكة 2030، حيث وفرت البنية التحتية الرقمية المتطورة بيئة محفزة لسرعة إنجاز الأعمال.

وتختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات التي تشير لمقاومة التغيير نظراً لطبيعة قطاع المقاولات الذي يفرض دقة وحزماً في إدارة المشاريع الكبرى مما رفع مستوى قبول الموظفين للتقنية لتقليل الهدر، كما يعكس وصول الشركة لنضج رقمي مرتفع (4.40) تجاوزها لمرحلة التبني الأولي وصولاً للتمكين مما قلص الفجوة بين التقنية والتطبيق الفعلي.

أما عدم وصول نسبة التفسير (R^2) إلى 100%، فيرجعه الباحث إلى استمرار الحاجة للتأهيل الرقمي حيث يظل العنصر البشري هو المتغير المعدل الذي يحدد سقف الاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية المتاحة.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة والتي هدفت إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في شركة بن لادن بالمملكة العربية السعودية وذلك في ظل التوجه المتسارع نحو تبني التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف العمليات الإدارية والتشغيلية، وقد سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الشركة وقياس مستوى الأداء المؤسسي بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تبني التحول الرقمي داخل الشركة مما يعكس توجهاً استراتيجياً واضحاً نحو استخدام التقنيات الحديثة في تحسين بيئة العمل وتطوير العمليات، كما بينت النتائج أن الأداء المؤسسي في الشركة يتمتع بمستوى مرتفع حيث تحقق المؤسسة كفاءة تشغيلية جيدة وتقدم خدمات ذات جودة عالية وتتمتع بقدرة ملحوظة على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل فعال.

كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي حيث يُسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات، وزيادة سرعة إنجاز الأعمال وهو ما يدل على أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية إلا أن الدراسة كشفت عن وجود بعض التحديات التي قد تحد من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي من أبرزها الحاجة إلى تعزيز برامج التدريب والتأهيل الرقمي للعاملين، بالإضافة إلى بعض القصور في البنية التحتية التقنية وضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

وعليه يمكن القول إن التحول الرقمي لم يُعد خياراً إدارياً وإنما أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر الحالي حيث يمثل أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع المقاولات.

التوصيات

- الاستثمار في البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الخوادم وأنظمة الربط اللحظي بين المشاريع لتعزيز كفاءة الموارد.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف رفع كفاءة العاملين بإنشاء مركز تميز رقمي لتقديم دورات في نمذجة
- دعم ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة واطلاق حملات تكنولوجية لاستعراض قصص النجاح الميدانية
- تعزيز نظم أمن المعلومات لحماية البيانات وتطبيق معايير الأمن السيبراني الوطنية لحماية المخططات الهندسية.

التوصيات البحثية المستقبلية

- دراسة مدى مساهمة تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر وتقدير التكاليف بدقة في المشاريع الكبرى
- شركة بن لادن.
- بحث دور الحلول الرقمية في دعم معايير الأبنية الخضراء وتقليل الانبعاثات الكربونية في قطاع المقاولات السعودي
- تماشياً مع مبادرة السعودية الخضراء.
- دراسة كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة شركات الإنشاءات على التكيف مع الأزمات الاقتصادية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد، (2019)، التحول الرقمي (1) نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، مجلة الاقتصاد والمحاسبة: نادي التجارة، 11(8)، 676.
- أبو سالم، دارين عبد الله. (2024). التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في البنوك بتبوك. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (25)، العدد الرابع، أكتوبر 2024، ص 1 - 38.
- أشرف عبد الرحمن محمد. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري. المجلد الثالث عشر العدد الثاني، 566-725.
- أمين، مصطفى، (2018)، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، كلية التربية، جامعة دمنهور.
- البار، مصطفى. (2019)، التحول الرقمي كيف ولماذا، "جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، السعودية.
- بردان، عباس (2019) ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول التكنولوجي، ج (1). البلوشية، نوال والحرصي، نبهان والعوفي، علي، (2020)، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، 1 (2).
- جاسم، زهراء كامل. والغزالي، فاضل راضي. (2024). التحول الرقمي وتأثيره على الاداء العالي لمنظمات القطاع العام في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 20(عدد خاص)، 1433-1456.
- الجمزوي، بثينة، (2020)، التحول الرقمي في زمن كورونا: دراسة حالة لبلدان الشرق الأوسط
- الجهمي، عبد العزيز تركي شتوي، عبد الله، عزت كمال، (2023)، أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في الشركات السعودية (دراسة حالة مصرف الراجحي)، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد الرابع، العدد الثالث عشر، أكتوبر 2023.
- حماد، محمد محمود، (2020)، دور التحول الرقمي في تطوير أداء الموظفين - دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (7)، العدد (2)
- شعيب، حنين محمد. (2022). التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالجامعات السعودية، المجلة الدولية لأخلاقيات الأعمال والحوكمة (IJBEA)، المجلد 5، العدد 1.
- خميس، أسر أحمد، (2021)، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط، المجلد الثاني، الجزء الثالث، يوليو 2021.
- دبنون، محمد سالم والجدي، زمزم، (2023)، أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت.. مجلة البيان العلمية المحكّمة، العدد (16)، نوفمبر، 2023.
- دشتي، جلال محمد، وعبد القادر، علي أحمد. (2025). الدور الوسيط لتقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة التربية بدولة الكويت. مجلة الدراسات التجارية

المعاصرة، 11(19)، 1648-1705.

دورو، ايمانويل & نذير، صفدر (2018)، التحول الرقمي في الشرق الأوسط، رحلة رقمية(ديلويت)، www.deloitte.com
رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان، وقاسم، زينب عبد الحفيظ أحمد، (2022)، أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء
الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان "المعرفة التكنولوجية
والتحول الرقمي في التعليم العالي خلال الفترة 21-22/ديسمبر/2022.

الزهراني، عمر خميس سعيد.. ومجلد، أسامة عبد الرحمن. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية
على موظفي المستشفيات التخصصية بجده. المجلة العربية للإدارة، 44(6).
الزهراني، م. (2025). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية
للعلوم الإدارية، 4(9)، 45-68.

ساداتي، سيد محمد (1420هـ)، السياسة الإعلامية للملك عبد العزيز، دار الفضيلة، الرياض.
شديد، مصطفى، (2021)، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة
للمرور بمحافظة القاهرة"، مجلة دراسات، 22 (4).
الشريف، أ. (2023). العلاقة بين النضج الرقمي والأداء المؤسسي في ضوء رؤية 2030. مجلة الإدارة العامة، 12(3)،
112-135.

عبد العزيز، أحمد عزمي زكي، جمعة، نجلاء حسن، (2023)، الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين الثقافة
الأخلاقية المدركة وتأثيرها على إبداع الموظفين بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية، المجلة العلمية التجارة
والتمويل، العدد الأول.

عبد الغني، سناء (2022)، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة
والاقتصاد، 15(14).

العلجة، مبطوش، (2021)، دور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للانتقال إلى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية،
دراسة ميدانية بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تسمسليت، الجزائر، المؤتمر الدولي العلمي الثاني لكلية الإدارة
والاقتصاد ونظم المعلومات: التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة

على، مصطفى جمعة محمد، ومعتوق، خالد عمر، (2021)، أثر التحول الرقمي على مهنة المحاسبة والمراجعة والتعليم
المحاسبي في ليبيا - المعوقات والحلول، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والتجارة، مستقبل
الاقتصاديات العربية في ظل انتشار الأوبئة والجوائح الصحية 11 نوفمبر 2021.

الغامدي، أحمد بن عبد الله، ومجلد، أسامة بن عبد الرحمن. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد
البشرية الخضراء في ضوء رؤية السعودية 2030: دراسة حالة على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة،
المجلة العربية للتشجير العلمي، 8(80)، 550.

غزال ابتسام، مرغني اميرة، (2023)، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية المديرية الجهوية
للخطوط الجوية الجزائرية في ورقلة. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير، 2023.

الفاروق، طارق عمر. (2022). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (15)، العدد الأول، مارس 2022، ص 1 - 46.

الحيدان، فهد بن عبد الله (1417 هـ)، الإنترنت شبكة المعلومات العالمية.
المطرف، عبد الرحمن، (2020)، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد 36 (7).

موقع الشرق الأوسط على الرابط الإلكتروني <https://aawsat.com>

الهاجري، إياس بن سمير (1425 هـ)، تاريخ الإنترنت في المملكة العربية السعودية، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Barwinski, R. W. (2021). Managing digitalized ecosystems – Perspectives on identity, diversity, and new work structures (Doctoral dissertation, Universität Bayreuth)

Bonanomi, M. M. (2019). Digital Transformation of Multidisciplinary Design Firms a Systematic Analysis-Based Methodology for Organizational Change Management. Springer Nature Switzerland. <http://www.polimi.it>.

Daniotti, B., Della Torre, S., & Gianinetto, M. (2020). Digital Transformation of the Design Processes of the Built Environment. In Research for Development. Springer Nature Switzerland.

Gosselink, Brigitte Hoyer., Brandt, Kate., Croak, Marian., DeSalvo, Karen., Gomes, Ben., Ibrahim, Lila., Johnson, Maggie., Matias, Yossi., Porat, Ruth., Walker, Kent., & Manyika, James. (2024). AI in Action: Accelerating Progress Towards the Sustainable Development Goals. Google.

<https://rmg-sa.com>

Liao, H.-T., Pan, C.-L., & Wu, Z. (2024). Digital transformation and innovation and business ecosystems: A bibliometric analysis for conceptual insights and collaborative practices for ecosystem innovation. International Journal of Information Systems. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.04.003>

Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. European Management Journal, 41(6), 821-844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>

Sharma, S. (2023). Impact of innovation and digitalization in healthcare NGO in Zambia. Open Journal of Social Sciences, 11(6), 1-15. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.116001>

Sharma, S. (2023). Impact of innovation and digitalization in healthcare NGO in Zambia. Open Journal of Social Sciences, 11(6), 1-15. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.116001>