

**التحول الرقمي في المؤسسات وتأثيره على الأداء التنظيمي بشركة سبل في
مكة المكرمة**

The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance: An
Applied Study on SPL Company in Makkah

إعداد الطالب/ محمد أحمد دوسل

الرقم الجامعي: 2021205574

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميد أوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرأ الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله يتحقق الإنجاز والعطاء وبتوفيقه تُسخر السبل وتُذلل الصعاب.

إن إعداد هذا البحث لم يكن ليتحقق لولا توفيق الله عز وجل ثم دعم ومساندة مجموعة من الأشخاص الذين كان لهم الأثر الكبير في إنجاز وظهوره بهذا الشكل وأتوجه بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن الذين كان لهم دور فاعل في تعزيزي بالمعرفة وصقل مهاراتي البحثية خلال مسيرتي الأكاديمية.

ولا يفوتني أن أوجه شكري العميق لكل من أسهم من قريب أو بعيد في توفير الدعم العلمي والفني لإنجاز هذه الدراسة سواء من خلال إبداء الملاحظات أو تسهيل جمع البيانات أو المشاركة في مراحل الدراسة الميدانية.

وإلى أسرتي العزيزة التي كانت السند الحقيقي والداعم الأكبر في كل مراحل حياتي العلمية أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان فلولاً الله ثم صبرهم وتشجيعهم ودعواتهم الصادقة لما وصلت إلى هذه المرحلة من العطاء والإنجاز، وكما لا أنسى أصدقائي وزملائي في الدراسة الذين شاركوني التحديات ووقفوا إلى جانبي بالمساندة والنصيحة.

وأخيراً أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كان له أثر في مسيرتي العلمية والعملية سائلاً الله أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يوفقني لما فيه الخير والصلاح وأن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم نافعاً للعلم وأهله.

فهرس الموضوعات

7	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
8	المقدمة.....
9	مشكلة الدراسة.....
10	فجوات على المستوى النظري.....
10	فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	أهمية الدراسة
10	على المستوى النظري.....
11	على المستوى التطبيقي.....
11	أهداف الدراسة.....
11	أسئلة الدراسة.....
12	فرضيات الدراسة.....
12	المنظمات النظرية للدراسة.....
15	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	المقدمة:.....
20	الفصل الثالث منهجية الدراسة.....
21	المنهجية وطرق البحث.....
22	تصميم الدراسة.....
23	طرق البحث:.....

23.....	مجتمع الدراسة
23.....	خصائص مجتمع الدراسة
24.....	حدود الدراسة
25.....	مصطلحات الدراسة
27.....	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
28.....	المقدمة
29.....	خصائص عينة الدراسة
32.....	قياس صدق وثبات الدراسة
33.....	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
35.....	ثبات أداة الدراسة
37.....	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
40.....	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
42.....	اختبار صدق الدراسة
50.....	النتائج
53.....	التوصيات
54.....	المراجع
56.....	الملاحق
59.....	الملخص

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	تصميم البحث, الباحث، 2025	22
2	التصنيف وفق الجنس، الباحث، 2025	30
3	التصنيف وفق العمر، الباحث، 2025	31
4	التصنيف وفق المؤهل الدراسي، الباحث، 2025	31

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	خصائص عينة الدراسة الباحث، 2025	30
2	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الباحث، 2025	33
3	ثبات أداة الدراسة الباحث، 2025	36
4	معايير التحليل الوصفي الباحث، 2025	37
5	تفسيرات التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	38

	الباحث، 2025	
6	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الباحث، 2025	38
7	معامل الارتباط التحول الرقمي والأداء التنظيمي الباحث، 2025	40
8	معامل الارتباط التكنولوجيا الرقمية وتحقيق الأهداف الباحث، 2025	40
9	معامل الارتباط الابتكار الرقمي والمهام التنظيمية الباحث، 2025	40
10	معامل الارتباط الحوكمة الرقمية والأدوار الباحث، 2025	41
11	معامل الارتباط التحول الرقمي وتحقيق الأهداف الباحث، 2025	41
12	معامل الارتباط التحول الرقمي والمهام التنظيمية الباحث، 2025	41
13	معامل الارتباط التحول الرقمي والأدوار الباحث، 2025	41

الفصل الاول: الإطار العام

مقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً جذرياً أثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات حيث تغيرت أنماط استخدام الموظفين وتفضيلاتهم التكنولوجية مفضلين الهواتف الذكية على الأجهزة التقليدية ما فرض ضرورة تحديث العمليات وتطوير الخدمات لمواكبة توقعات العملاء، إذ أصبح رضا العملاء عاملاً أساسياً لاستمرارية المؤسسات ونجاحها ومع تزايد تنوع الخدمات، أصبحت إدارة الجودة والكفاءة دون التحول الرقمي صعبة ولذا يُعد التحول الرقمي اليوم ضرورة استراتيجية وركيزة أساسية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وترسيخ ثقافة رقمية شاملة داخل المؤسسات. (عدي، 2022)

وفي ظل التطور الرقمي السريع لم يعد التحول الرقمي خياراً بل أصبح واقعاً يفرض نفسه على مختلف مجالات الحياة مما يستدعي من الأفراد والمؤسسات التكيف معه فقد أصبحت المنصات الذكية والتقنيات الرقمية أساساً في الاقتصاد الحديث وأحدثت تغييرات جوهرية في إدارة المؤسسات عبر استبدال الأساليب التقليدية بالأنظمة الرقمية ويبرز هذا ما يُعرف بـ"عصر ذكاء المنظمات الرقمية" حيث تتكامل التكنولوجيا مع القدرات البشرية لاتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على تحليل البيانات مما يؤكد أهمية تنمية المهارات الرقمية وتعزيز الابتكار والمرونة إذ يمثل التحول الرقمي تحولاً جذرياً في التفكير والتنظيم كما وصفه (الغويري، 2022) بأنه بداية عصر جديد من الذكاء الإنساني والتقني. (الغويري، 2022)

وأصبح التحول الرقمي محور اهتمام المؤسسات والشركات حول العالم نتيجة الثورة المعلوماتية والتطور السريع في تقنيات الاتصال مما أحدث تغييراً جذرياً في أساليب تقديم الخدمات وظهور مفاهيم جديدة مثل التجارة الإلكترونية والمدن الذكية والسياحة والتعلم الذكي وغالباً ما يُساء فهم هذا المفهوم إذ يظنه البعض مجرد استخدام أدوات رقمية أو التحول من الورق إلى البريد الإلكتروني إلا أن التحول الرقمي أعمق من ذلك فهو يشمل إعادة هيكلة شاملة لطرق العمل والتفكير لمواكبة سلوكيات المستهلك المتغيرة بفعل التكنولوجيا. (حسين، 2023)

ويُعتبر الأداء التنظيمي من أبرز المؤشرات لتقييم نجاح المؤسسات إذ يقيس مقارنة النتائج الفعلية بما كان مخططاً له وتذكر المؤسسات المعاصرة أن المحافظة على الأداء العالي وتحقيق التميز يتطلب تبني ممارسات إدارية مرنة ومبتكرة بما يساهم في رفع الكفاءة والفعالية ومن ذلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تمثل تحولاً رقمياً نوعياً يعزز سرعة الأداء وجودة الخدمات ورضا الموظفين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. (النويصر، 2024)

ولقد ساهمت الاستراتيجية الرقمية في فتح آفاق واسعة في مختلف مجالات العمل والتنظيم كونها استراتيجية شاملة تعتمد على الموارد الرقمية لخلق قيمة تنافسية للمؤسسات إذ أحدثت نقلة في توظيف

التقنيات الحديثة ورفعت كفاءة الأداء وجودة الخدمات وسرّعت الإنجاز وعززت فعالية العمليات بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي والتطورات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم. المولى، (2023)

وكما يهدف هذا الموضوع إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارات مراكز الشباب وأظهرت النتائج أن الكفاءة تشمل الالتزام بالأنظمة والتواصل الفعال والتطوير المستمر والمهارات الفردية وأكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء، مما يبرز أهميته في تحسين النتائج داخل المؤسسات. (عبد الحميد، 2024)

ومن وجهة نظر الباحث يُعد التحول الرقمي عاملاً حاسماً في إعادة تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسات من خلال توفير أدوات لإدارة الموارد وتحسين تجربة العميل وتسريع العمليات التشغيلية وتهيئة بيئة عمل مرنة ومتكاملة وكما يعزز الابتكار التنظيمي ويدعم اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة، بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي ورضا الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتُعد شركة سُبُل في مكة المكرمة نموذجاً رائداً في الخدمات البريادية والتحول الرقمي حيث تسعى لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتطوير خدماتها عبر أحدث الحلول الرقمية وتمثل تجربة سُبُل أرضية لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى علمية وميدانية تسهم في فهم أعمق لدور التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي مع إبراز الدروس المستفادة التي قد تفيد مؤسسات أخرى تسير في نفس المسار.

مشكلة الدراسة:

في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة والتحوّلات الرقمية التي يشهدها العالم اليوم أصبح التحول الرقمي أحد الخيارات الاستراتيجية الحتمية التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها بهدف تحسين أدائها الداخلي وتعزيز قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة ورغم ما يتيح التحول الرقمي من فرص كبيرة لتحسين الأداء التنظيمي إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه فجوة في فهم العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية وتحقيق التحسين الفعلي في الأداء، نتيجة تحديات تتعلق بالبنية التحتية وجاهزية الموارد البشرية وثقافة المؤسسة ومن هذا المنطلق تبرز إشكالية هذا البحث في دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي والعوامل التي تسهم في نجاحه أو تعيق تحقيق نتائجه المرجوة من خلال بُعدين

رئيسين أحدهما نظري يتعلق بالفجوات المعرفية والآخر تطبيقي يختص بقدرة المؤسسات على تحقيق التحول الرقمي وانعكاسه على أدائها المؤسسي.

المشكلات النظرية:

1. ضعف تكامل الرؤية الرقمية داخل الهيكل التنظيمي نتيجة غياب استراتيجيات واضحة للحكومة وسوء توظيف أدوات التحول الرقمي.
2. غياب ثقافة الابتكار المؤسسي بسبب ضعف دعم الإدارة وافتقار بيئة العمل إلى الحوافز الإبداعية.
3. قصور في موازنة القدرات البشرية مع التحول الرقمي نتيجة ضعف الكفاءات الرقمية وغياب بيئة تطوير المهارات.
4. تراجع فعالية السياسات في تمكين العاملين ويظهر ذلك في ضعف المشاركة، وغياب الحرية والتحفيز داخل بيئة العمل.

المشكلات التطبيقية:

1. ضعف البنية التحتية الرقمية والتقنية بسبب غياب التطبيقات والمنصات الفعالة لدعم العمليات الرقمية.
2. انخفاض الكفاءة التشغيلية للتقنيات لعدم قدرتها على تقليل الوقت أو رفع الإنتاجية بالشكل المطلوب.
3. قصور في التنظيم الداخلي وإدارة المهام نتيجة غياب الجداول الزمنية والاعتماد على روتين مكرر.
4. ضعف استراتيجيات التدريب والتأهيل التقني لعدم توفر برامج فعالة لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.

أهمية الدراسة:

يُعد التحول الرقمي من أهم ركائز تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء التنظيمي إذ تفرض التطورات التقنية تبني حلول رقمية تعزز الكفاءة وتسرع الإنجاز وتحسن تجربة العملاء ويبحث هذا الدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال أبعاده الرئيسة كالإنتاجية والمرونة والابتكار لتقديم رؤى تدعم صناع القرار في توظيف التحول الرقمي بفعالية، وتنقسم أهمية البحث إلى نظرية وتطبيقية:

أولاً: أهمية الدراسة من الناحية النظرية:

- ١- إثراء المعرفة العلمية في التحول الرقمي والحوكمة الرقمية من خلال سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتبني المؤسسات للتقنيات الرقمية ودمج البنية التحتية مع العمليات المؤسسية.

- ٢- تطوير الأطر المفاهيمية لفهم العلاقة بين الابتكار الرقمي والأداء المؤسسي وتبسيط الضوء على قصور الابتكار وبناء نماذج نظرية تربط بين روح الابتكار والدعم الإداري والتحفيز الداخلي.
- ٣- تحليل أثر التكنولوجيا على الأداء الفردي والمؤسسي وتقديم تصور علمي لدراسة محددات فعالية التكنولوجيا وشروط توظيفها الأمثل.
- ٤- توسيع الأدبيات العلمية في القيادة الرقمية والحوكمة الحديثة عبر معالجة قضايا المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز والبنية التدريبية لتعزيز الفهم المتكامل للإدارة الرقمية والقيادة التحويلية.

ثانيًا: أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية:

- ١- تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال اقتراح حلول تقنية تنظيمية، حيث يعالج البحث مشكلات تطبيقية واضحة مثل غياب المنصات الرقمية وضعف التكامل بين الأدوات التكنولوجية واحتياجات العمل مما يمهّد الطريق لتوصيات واقعية تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية.
- ٢- تمكين المنظمات من تصميم بيئة عمل تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تشخيص غياب الحوافز وقصور الكفاءات الرقمية ويساعد البحث على وضع خطط تطبيقية لتطوير الموارد البشرية وتفعيل روح الابتكار المؤسسي.
- ٣- دعم عمليات التحول الرقمي بطريقة منهجية قائمة على نتائج البحث حيث يوفر البحث إطارًا عمليًا يساعد متخذي القرار على تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي بما يرفع من كفاءة الموظفين ويزيد من فعالية الحوكمة الرقمية.
- ٤- تعزيز فعالية اتخاذ القرار ومشاركة العاملين في تحقيق الأهداف من خلال تبسيط الضوء على ضعف مشاركة العاملين والقصور الإداري في دراسة احتياجاتهم ويقدم البحث أسسًا عملية لتطبيق مفاهيم الإدارة التشاركية والتحفيز الداخلي بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: دراسة التحول الرقمي في المؤسسات واستكشاف أثره على الأداء التنظيمي مع التركيز على شركة سُبُل في مدينة مكة المكرمة

الأهداف الفرعية:

- تقييم فاعلية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

- التحقق من مدى إسهام الابتكار الرقمي في تطوير أساليب العمل وتعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.
- الكشف عن مدى فاعلية تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين تنظيم العمليات وتعزيز الشفافية المؤسسية وانعكاس ذلك على مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.
- التحقق من مدى إسهام التحول الرقمي في خلق قيمة مضافة للمؤسسة تنعكس إيجابًا على أدائها التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.
- قياس أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة تنفيذ المهام التنظيمية في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.
- قياس دور التحول الرقمي في إعادة تشكيل الأدوار الوظيفية وتوزيع المسؤوليات في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.
- معرفة مدى إسهام التحول الرقمي في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

تساؤلات الدراسة:

- ما مدى فاعلية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة؟
- إلى أي حد يُسهم الابتكار الرقمي في تطوير أساليب العمل وتعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة؟
- ما فاعلية تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين تنظيم العمليات وتعزيز الشفافية المؤسسية وانعكاس ذلك على مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة؟
- كيف يسهم التحول الرقمي في خلق قيمة مضافة للمؤسسة تنعكس إيجابًا على أدائها التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة؟
- ما تأثير التحول الرقمي على رفع كفاءة تنفيذ المهام التنظيمية في مؤسسة سبل بمكة المكرمة؟
- ما دور التحول الرقمي في إعادة تشكيل الأدوار الوظيفية وتوزيع المسؤوليات في مؤسسة سبل بمكة المكرمة؟
- ما مدى إسهام التحول الرقمي في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في مؤسسة سبل بمكة المكرمة؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية (Ha):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين فاعلية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءة الأداء في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية (Hb):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الابتكار الرقمي في تطوير أساليب العمل وتعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية (Hc):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين فاعلية تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين تنظيم العمليات وتعزيز الشفافية المؤسسية وانعكاس ذلك على مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية (Hd):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية (He):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي ورفع كفاءة تنفيذ المهام التنظيمية في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية (Hf): توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي في إعادة تشكيل الأدوار الوظيفية وتوزيع المسؤوليات في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية النضج الرقمي (Digital Maturity Model)

تفترض هذه النظرية أن المؤسسات تمر بمراحل متعددة في تبني التحول الرقمي من الاعتماد المحدود على الأدوات الرقمية إلى دمجها الكامل في كل العمليات ويتم التقييم عبر أربعة محاور: الثقافة الرقمية

والبنية التحتية والكفاءات البشرية والاستراتيجية المؤسسية.

سبب التناسب مع البحث: تدعم النظرية فهم استعداد المؤسسة للتحويل الرقمي وتفسر المشكلات المتعلقة بضعف الثقافة الرقمية والبنية التحتية في شركة سُبَل وتساعد في قياس مدى تقدمها في تبني الرقمنة.

٢. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تقوم على أن الأداء المؤسسي المتميز يتحقق من خلال امتلاك موارد فريدة لا يمكن تقليدها بسهولة مثل التكنولوجيا والمعرفة والمهارات الرقمية والموارد الداخلية هي أساس التفوق التنافسي.

سبب التناسب مع البحث:

تناسب مع موضوع الكفاءات الرقمية والابتكار والقدرات البشرية وتُعزز فكرة أن تبني التحويل الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي يعتمد على مدى تميز المؤسسة في استثمار مواردها التقنية والبشرية.

3. نظرية الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation Theory)

توضح كيف تنتشر الابتكارات داخل المنظمات وتتناول عوامل تؤثر على تبني التقنية مثل إدراك الفائدة وسهولة الاستخدام والدعم القيادي والثقافة التنظيمية.

سبب التناسب مع البحث:

تركز على إسهام التحويل الرقمي في دعم الابتكار وتحسين بيئة العمل وهذه النظرية تُفسر عوامل نجاح أو فشل هذا الابتكار داخل المؤسسة لا سيما من خلال دعم الإدارة وثقافة التغيير.

4. نظرية الحوكمة الرقمية (Digital Governance Theory)

تُعنى بكيفية تنظيم القرارات الرقمية داخل المؤسسة ومن يملك صلاحية اتخاذ القرار بشأن الاستثمارات التكنولوجية وتركز على الشفافية ووضوح المسؤوليات والمساءلة في التحويل الرقمي.

سبب التناسب مع البحث:

هذه النظرية تُسهم في تحليل أثر أنظمة الحوكمة على أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والشفافية في القرارات الرقمية.

5. نظرية الأداء المؤسسي المتوازن (Balanced Scorecard – BSC)

تقوم على قياس الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد: المالية والعلماء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو وتُستخدم كإطار لتقييم مدى فاعلية التحويل الرقمي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

سبب التناسب مع البحث:

تتوافق هذه النظرية مع البحث في قياس أثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي عبر أبعاد مثل الكفاءة التشغيلية رضا الموظفين وفعالية اتخاذ القرار.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

مقدمة

يُعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات الاستراتيجية التي فرضت نفسها بقوة على مختلف القطاعات والمؤسسات خلال السنوات الأخيرة وذلك نتيجة لما يوفره من إمكانيات واسعة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية فقد أصبح اعتماد الحلول الرقمية وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة ضرورة ملحة وليس مجرد خيار يمكن تأجيله في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم والتوسع الهائل في استخدام الأدوات الرقمية في جميع مجالات العمل والإدارة ولم تعد المؤسسات قادرة على الاستمرار أو المنافسة بفعالية دون إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وعملياتها التشغيلية بما ينسجم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة.

لذا سيتم استعراض اخر ما توصلت إليه الدراسات السابقة على النحو التالي:

عبد الغني، 2023

العنوان: تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي.

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في بيئة الشركات وبما يتماشى مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً في جمع البيانات على عينة من موظفي الشركة بما يضمن تمثيلاً موضوعياً لآراء العاملين حول موضوع البحث.

النتائج: أظهرت الدراسة أن الموظفين يتفقون على الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء المؤسسي إلا أنها كشفت أيضاً عن وجود ضعف عام في المهارات الرقمية اللازمة لدى الموظفين وكما بيّنت الدراسة تباين وجهات النظر حول مدى جاهزية البنية التحتية الحالية لدعم جهود التحول الرقمي حين أبدى بعض الموظفين مخاوف من تأثير هذا التحول على وظائفهم وأشارت النتائج كذلك إلى اختلاف الآراء بشأن وضوح وجود استراتيجية رقمية متكاملة داخل المؤسسة.

حسين، 2023

العنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات.

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات وقد اعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيري الدراسة والتي تمثل التحول الرقمي (متغير مستقل) والأداء التنظيمي (متغير تابع) وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الصدد.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا ومؤثرًا بوضوح في تعزيز كفاءة إنجاز العمل داخل الشركة حيث ساهم في تسريع وتيرة الأداء وتبسيط الإجراءات مما أدى إلى تسهيل تنفيذ المهام المختلفة بشكل أكبر وأكثر فعالية وكما كشفت النتائج أن اعتماد التقنيات الرقمية قد انعكس بشكل إيجابي على جودة العمل ودقته وقَّلت من الوقت والجهد المبذول مما عزز من القدرة التنظيمية العامة للمؤسسة وساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير العمليات التشغيلية بشكل ملحوظ.

زكري وآخرون، 2024

العنوان: دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري بالقطاع السياحي (دراسة تطبيقية على محافظة

بورسعيد

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي بأبعاده الثلاث (الإدارة الإلكترونية والثقافة الرقمية والبيئة التكنولوجية) في تطوير الأداء الإداري داخل القطاع السياحي الحكومي من خلال تحسين الأداء وتعزيز الاتصال وتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي مع التركيز على مشكلة ضعف تطبيق التقنيات الرقمية في مؤسسات وزارة السياحة والاعتماد على الإجراءات الورقية، ما يقلل كفاءة العمل ويؤثر سلبًا على الأداء الإداري وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيان العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء الإداري.

النتائج: أظهرت النتائج ضعف الثقافة الرقمية والوعي الإلكتروني لدى العاملين بالجهات السياحية في بورسعيد ما يعيق تبني الفكر الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة إضافة إلى المركزية وضعف التواصل وبنية تحتية غير مناسبة وتعقيد الإجراءات وكما تبين أن البعد الثقافي الرقمي هو الأكثر تأثيرًا على تحسين الأداء الإداري يليه البعد التكنولوجي ثم الإدارة الإلكترونية.

زبيلح، 2023

العنوان: التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية.

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحول الرقمي في المؤسسات وتأثيره على الأداء التنظيمي وذلك في سياق التطور التكنولوجي المتسارع الذي نشهده اليوم والذي يُعد نتاجًا لأربع ثورات

صناعية كبرى غيرت مجرى العالم على المستويين الفكري والمؤسساتي، وإن هذا التطور السريع والمتلاحق للتكنولوجيا الرقمية فرض على المؤسسات ضرورة التغيير والتكيف لمواكبة هذه التحولات ومن هنا برز مفهوم الحكومة الإلكترونية كفلسفة جديدة في النظام الإداري وتهدف إلى تمكين المؤسسات من الاستفادة من التقنيات الرقمية بما يسهم في تحسين أدائها وتحقيق تميزها في تقديم الخدمات وتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.

النتائج: أوضحت النتائج أن الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية وتحديث نماذج الأعمال يسهمان بشكل فعال في تحقيق التحول الرقمي بنجاح إذ تبين أن المؤسسات التي تواكب التطورات الرقمية وتعتمد أساليب عمل حديثة تكون أكثر قدرة على مواكبة متطلبات التحول وتحقيق نتائج إيجابية.

عثمانية وآخرون، 2024

العنوان: أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات في ظل تسارع التطور التكنولوجي الذي غير بيئة العمل وأساليب الإدارة حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصراً محورياً في مختلف القطاعات وظهرت الإدارة الإلكترونية كاستجابة ضرورية لتحديات العصر مما ساهم في الانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على الإجراءات الورقية إلى نموذج أكثر مرونة وفعالية يعزز كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز.

النتائج: أظهرت النتائج أن الاعتماد على التقنيات الرقمية وتحديث أساليب العمل يسهمان بشكل فعال في إنجاح التحول الرقمي وتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

دومي، 2021

العنوان: أهمية التغيير التنظيمي للمؤسسات العمومية في الرفع من الأداء التنظيمي.

المحتوى: سعت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التغيير التنظيمي في ظل التطورات السريعة حيث أصبح على المنظمات الانتقال من وضعها الحالي إلى الوضع المستهدف لضمان الاستمرارية مع تكامل الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة كأدوات رئيسية لنجاح التغيير وتعزيز التكيف والقدرة التنافسية.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن التغيير التنظيمي داخل المؤسسات العمومية يعد عاملاً أساسياً للارتقاء بالأداء التنظيمي إذ بات تبني التقنيات الرقمية ضرورة لتطوير بيئة العمل وتحسين الكفاءة ويبرز دور

الموارد البشرية كركيزة لإنجاح هذا التغيير وتعزيز الأداء المؤسسي ما يجعل المؤسسات التي تستثمر في مواردها البشرية والتحول الرقمي أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الغويري، 2022

العنوان: التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول.

المحتوى: تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التحول الرقمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات وذلك من خلال تحليل العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي ومدى انعكاسها على كفاءة وجودة الأداء لدى الموظفين وتسعى الدراسة أيضاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز دور التحول الرقمي في الارتقاء بالأداء الوظيفي داخل هذا القطاع الحيوي ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل البيانات ذات الصلة بطريقة علمية ممنهجة.

النتائج: كشفت نتائج الدراسة من خلال التحليل الوصفي لبيانات العينة عن مؤشرات مهمة تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بالإضافة إلى توظيف أدوات الإحصاء الاستدلالي لإستكشاف العلاقات بين المتغيرات وتفسير دلالاتها الإحصائية، وقد أسهم هذا التحليل في تقديم فهم أعمق للبيانات وتحديد مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات.

عدي، 2022

العنوان: أثر استخدام التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة.

المحتوى: سعت الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمة في قطاع الاتصالات الخليوية وذلك في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي فرضت تحديات كبيرة على شركات الاتصالات التقليدية وتهدف إلى التحقق من دور التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات وتحسين كفاءة الأداء في هذا القطاع الحيوي.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات إذ يسهم في تحسين الخدمة المقدمة للمشاركين وتقليل الأخطاء أثناء عمليات البيع وتسريع تقديم الخدمات إضافةً إلى رفع إنتاجية الموظفين وتعزيز كفاءتهم التشغيلية.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي داخل المؤسسات، كما أن هذا المنهج سيساعد على وصف واقع التحول الرقمي في شركة سُبَل بمكة المكرمة، وتحليل كيف يؤثر هذا التحول على الأداء التنظيمي من خلال مؤشرات واضحة مثل الكفاءة، سرعة الإنجاز، وجودة الخدمة.

ولجمع البيانات، سيتم استخدام استبيان موجه إلى عدد من موظفي الشركة، بهدف التعرف على آرائهم وتجاربهم حول تطبيق التحول الرقمي وأثره على أدائهم اليومي.

وسيتم التعديل على الاستبيان ليتناسب مع بيئة البحث الحالية، وبعد جمع البيانات سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، حيث سيتم استخدام بعض الأدوات الإحصائية مثل المتوسطات والانحراف المعياري وتحليل الارتباط والانحدار، بهدف التحقق من وجود علاقة وتأثير بين التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي.

تحليل الأدبيات:

في ضوء أهمية بناء قاعدة معرفية متينة لأي بحث علمي سيتم في هذه الدراسة إجراء تحليل للأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي في المؤسسات بهدف استعراض المفاهيم النظرية وأحدث التطورات في هذا المجال مع التركيز على الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من جوانب إدارية وتقنية واجتماعية وذلك لبناء إطار نظري متكامل يدعم الدراسة الحالية ويُفسر العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي مما يعزز من أهمية هذه الدراسة في سد الفجوات البحثية وتطوير المعرفة العلمية وتقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات في رحلتها نحو التحول الرقمي وتحقيق الأداء الأمثل.

التحليل الكمي:

يعتمد التحليل الكمي في هذه الدراسة على قياس طبيعة العلاقة الإحصائية بين متغيرات البحث وذلك من خلال تطبيق استبانة ميدانية موجهة إلى العاملين في فروع شركة سُبَل بمدينة مكة المكرمة ويهدف هذا التحليل إلى اختبار فروض الدراسة والتحقق من صحتها باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي المناسبة بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

التحليل النوعي:

تمثلت النتائج الكمية في هذا البحث في جمع بيانات نوعية من خلال إجراء مقابلات مع مجموعة من القيادات الإدارية وعدد من العاملين بهدف التعمق في فهم التحديات والفرص المرتبطة بعملية التحول الرقمي داخل المؤسسات وكذلك الوقوف على كيفية انعكاس هذا التحول على مستويات الأداء التنظيمي.

تصميم الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

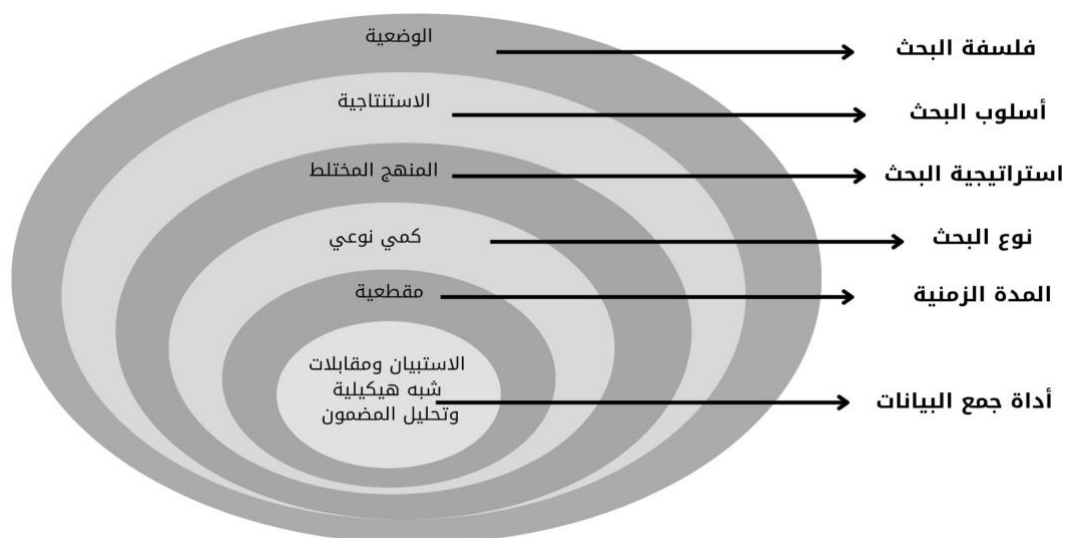
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: المنهج المختلط

نوع البحث: كمي ونوعي

المدة الزمنية: مقطعية

أداة جمع البيانات : استبيان – مقابلات شبه هيكلية – تحليل المضمون



الشكل 1، ملخص تصميم البحث، الطالب 2025

طرق البحث:

الإستطلاعات: سيتم تنفيذ استطلاعات ميدانية موجهة للعاملين في فروع شركة سُبُل بمكة المكرمة لجمع بيانات كمية تعكس تجاربهم وآراءهم حول التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي.

تحليل البيانات الكمية: سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي لمعالجة بيانات الاستطلاعات والدراسات السابقة واستخلاص النتائج التي تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مقابلات هيكلية: سيتم إجراء مقابلات مع عدد من الفروع لاستكشاف الرؤى الداخلية وفهم التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي وتأثيره على الأداء التنظيمي.

تحليل المضمون: سيتم تحليل محتوى المقابلات والوثائق ذات الصلة للكشف عن الاتجاهات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي.

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة سُبُل بمكة المكرمة بمختلف الفئات الوظيفية بما في ذلك القيادات العليا والإداريون والمتخصصون في التدريب والتطوير لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات مع التركيز على الإدارات العليا وتحديد حجمها وفق معايير إحصائية تضمن دقة وموثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

خصائص مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في فروع شركة سُبُل بمنطقة مكة المكرمة ويشمل هذا المجتمع كافة الفئات الوظيفية المختلفة داخل الشركة بدءًا من القيادات العليا والإدارات التنفيذية مرورًا بالإداريين في مختلف الأقسام وانتهاءً بالموظفين الميدانيين والعاملين في المواقع التشغيلية.

الموقع الجغرافي: الموقع الجغرافي للدراسة يشمل جميع موظفي فروع شركة سُبُل في منطقة مكة المكرمة بما في ذلك موظفوا الشركات التابعة والإدارات العامة التابعة لها.

معايير الاختيار: تستند معايير اختيار المشاركين في دراسة شركة سُبُل بمكة المكرمة إلى عدة شروط تشمل: الإقامة الدائمة في منطقة مكة المكرمة والعمل ضمن شركة سُبُل في أحد فروعها أو إداراتها

بالمنطقة بالإضافة إلى ارتباط مشاركتهم بموضوع قياس التحول الرقمي والأداء التنظيمي باعتبارهم أحد المحاور الأساسية في هذه الدراسة.

العدد التقريبي للمجتمع: يتراوح العدد من ١٠٠ الى ٢٠٠ للحصول على بيانات كافية للتحليل الإحصائي.

طريقة جمع البيانات: سيتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان إلكتروني يتم توزيعه على المشاركين ويتضمن مجموعة من الأسئلة المصنفة ضمن محاور رئيسة حيث يحتوي الاستبيان الأول على أربعة محاور تغطي الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة في حين يتضمن الاستبيان الثاني ثلاثة محاور تركز على جوانب محددة مرتبطة بموضوع البحث.

أدوات الدراسة: في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من الموظفين في شركة سبل بمكة المكرمة، وتم بناء الاستبيان بالاعتماد على دراسة سابقة لحسين (2023) حول أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات.

ويشمل الاستبيان محورين رئيسيين:

- 1- التحول الرقمي، وتم قياسه من خلال أربع جوانب مهمة: استخدام التكنولوجيا الرقمية، وجود الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية داخل المؤسسة، ومدى قدرة المؤسسة على خلق قيمة من التحول الرقمي.
- 2- الأداء التنظيمي، وتم قياسه من خلال ثلاثة جوانب: أداء المهام، توزيع الأدوار، وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

ولأن بيئة شركة سبل تختلف عن البيئة التي أجريت فيها الدراسة الأصلية، تم تعديل بعض فقرات الاستبيان لتناسب مع طبيعة الشركة وسياقها المحلي، مع الحفاظ على المعنى العام لكل بُعد.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تقتصر هذه الدراسة على تحليل الواقع الحالي والتوقعات المستقبلية المتعلقة بموضوع البحث ضمن الإطار الزمني لعام 2025 فقط.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين في قطاعات إدارية داخل فروع شركة سبل بمكة المكرمة.

الحدود الجغرافية: تتمحور حول فروع شركة سبل في المملكة العربية السعودية تحديداً في مدينة مكة المكرمة.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على التحول الرقمي في المؤسسات والأداء التنظيمي لقياس ابعاد هذا الموضوع.

مصطلحات الدراسة:

التحول الرقمي

يُعرّف التحول الرقمي وفقاً لـ(زبيلج، 2023) بأنه عملية شاملة تهدف إلى توظيف التقنيات الحديثة في العمل المؤسسي لإحداث نقلة نوعية في الإدارة والخدمات واتخاذ القرار بما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتعزيز كفاءتها ويُقصد به في هذه الدراسة مدى تطبيق الممارسات الرقمية كرقمنة العمليات واستخدام البيانات والتحليلات والتقنيات مثل الأنظمة الذكية والذكاء الاصطناعي لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات.

وايضاً يعرف التحول الرقمي بأنه تطوير نماذج عمل جديدة وتحسين العمليات والخدمات باستخدام الأدوات الرقمية والحوكمة الرقمية وتطبيق آليات إدارة البيانات والعمليات الرقمية لضمان الشفافية والمساءلة. (Susanti , & Purwandari, 2020)

الأداء التنظيمي:

التعريف للأداء التنظيمي وفقاً لحسين (2023)، هو عنصر أساسي يمثل المخرج النهائي لمجمل الجهود والأنشطة التي تبذلها الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعد مؤشراً رئيسياً على مدى نجاحها واستمراريتها في بيئة العمل المتغيرة ويُقاس الأداء التنظيمي إجرائياً من خلال مؤشرات كمية ونوعية تشمل كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات أو المنتجات ورضا العاملين والعلاء إضافة إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ويعكس الأداء التنظيمي التفاعل المتكامل بين الأفراد والأنظمة والإجراءات داخل الشركة ويظهر مدى فاعلية القيادة في توجيه وتحفيز العاملين وتعزيز التنسيق بين الإدارات وضمان الالتزام بالمعايير والسياسات المتبعة وبذلك يمكن اعتباره منظومة متكاملة تعكس كفاءة واستدامة المؤسسة وقدرتها على تحقيق رسالتها والمحافظة على تنافسيتها وتميزها في ظل التحديات المستمرة والمتغيرات البيئية المختلفة. (حسين، ٢٠٢٣)

وكما أن الأداء التنظيمي يعرف بأنه مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ويشمل جوانب مثل الإنتاجية وجودة الخدمات أو المنتجات ورضا العملاء والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. (Johnson, 2009 & ,Richard, Devinney, Yip).

تعريف الباحث للتحويل الرقمي:

يعرف الباحث التحويل الرقمي بأنه عملية تسعى من خلالها الشركات إلى تطوير أعمالها وتحسين أدائها عن طريق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ويهدف هذا التحويل إلى تسهيل الإجراءات داخل المؤسسة وزيادة السرعة في إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات التي تقدم للعميل، وكما يساعد التحويل الرقمي في تنظيم العمل بشكل أفضل ومساعدة الموظفين على أداء مهامهم بسهولة وأكثر دقة، ويعتبر التحويل الرقمي خطوة مهمة لتطوير المؤسسة ومواكبة التغيرات السريعة في العصر الحديث لأنه يساعدها على التكيف مع التطورات والبقاء قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، وبشكل عام يمكن القول إن التحويل الرقمي أصبح من الضروريات لأي مؤسسة تسعى للتطور والنمو في بيئة عمل متطورة.

تعريف الباحث للأداء التنظيمي:

يعرف الباحث الأداء التنظيمي إجرائياً من خلال استجابات عينة الدراسة على المقياس بأنه الطريقة التي تعمل بها المؤسسة لإنجاز أهدافها وإتمام مهامها اليومية بنجاح، ويظهر هذا الأداء مدى قدرة الموظفين على القيام بمهامهم بشكل جيد وكيفية استخدام الموارد المتاحة بطريقة مناسبة، بالإضافة إلى جودة النتائج التي تحققها المؤسسة في مختلف أعمالها، وكما يعكس الأداء التنظيمي مستوى التعاون بين جميع الأقسام داخل المؤسسة وطريقة التعامل مع المشاكل والصعوبات التي قد تواجهها أثناء العمل ومدى سرعة الاستجابة لهذه المشكلات، ويشير الأداء أيضاً إلى قدرة المؤسسة على متابعة خططها وتحقيق أهدافها وكذلك قدرة الإدارة على توجيه الموظفين وتحفيزهم لأداء أعمالهم بشكل أفضل بما يضمن استمرار العمل وتحقيق النتائج المطلوبة، وبشكل عام يمكن القول إن الأداء التنظيمي يمثل مقياساً مهماً لنجاح المؤسسة واستمراريتها فهو يعكس كفاءة العمل وجودة النتائج ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المختلفة والعمل بشكل منظم ومتناسق، وبالتالي فإن متابعة الأداء التنظيمي وتحسينه بشكل مستمر يعتبر أمراً ضرورياً لأي مؤسسة تسعى للتطور وتحقيق أهدافها بشكل جيد ومنظم.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم وعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية بشكل شامل ومنهجي بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيانات الموجهة لعينة الدراسة، وقد تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي كوسيلة رئيسية لإجراء جميع مراحل التحليل لضمان دقة النتائج ومصداقيتها.

وبدأ التحليل بالإحصاء الوصفي الذي ساعد على التعرف على خصائص عينة الدراسة بشكل واضح مع التركيز على أهم المتغيرات السكانية والاجتماعية والخصائص الأساسية للأفراد مما ساهم في فهم طبيعة مجتمع الدراسة ومدى تنوعه، وبعد ذلك انتقل التحليل إلى المرحلة الاستدلالية التي هدفت إلى استكشاف العلاقات بين المتغيرات المدروسة واستنتاج النتائج التي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة الأكبر، وشمل هذا الجزء أيضاً تقييم أدوات الدراسة من خلال قياس الصدق لضمان قدرة الاستبيانات على قياس المفاهيم المقصودة واختبار الثبات للتأكد من إمكانية تكرار النتائج في فترات زمنية مختلفة أو ظروف مشابهة، وفي الخطوة الأخيرة تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات البحثية وتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء التنظيمي مع توضيح مدى تأثير كل عامل على تحسين أو تراجع الأداء.

وقد ساعد هذا التحليل في فهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتقديم صورة واضحة عن أبعاد الأداء التنظيمي وتركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين: الأول هو التحول الرقمي وأبعاده والتي تشمل التكنولوجيا الرقمية التي تعني استخدام الأنظمة والأدوات الرقمية لتحسين سير العمل والعمليات داخل المؤسسة والابتكار الرقمي الذي يمثل إدخال حلول وأفكار جديدة تعتمد على التكنولوجيا لتطوير العمل وتحسين النتائج، بالإضافة إلى الحوكمة الرقمية التي تتعلق بوضع السياسات والإجراءات التي تضمن إدارة فعالة لتطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، وأما المتغير الثاني الأداء التنظيمي فأبعاده تشمل تحقيق الأهداف وقياس مدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها المحددة وتنفيذ خططها بنجاح، بالإضافة إلى الأدوار والمهام التنظيمية التي تعكس كفاءة الموظفين في أداء مهامهم ومسؤولياتهم اليومية بشكل منظم وفعال.

وسيتم في هذا الفصل شرح النتائج وتحليلها بشكل علمي يوضح العلاقة بين المتغيرين وأبعادهما بما يتيح تقديم توصيات مدروسة لتحسين الأداء التنظيمي استناداً إلى الأدلة المستخلصة من البيانات وبذلك يشكل هذا الفصل خطوة مهمة لفهم أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي وتقديم رؤية واضحة حول الجوانب التي يمكن تطويرها لتعزيز كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل أفضل وضمان استمراريته وقدرتها على المنافسة في بيئة عمل متطورة.

تحليل البيانات:

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس _العمر _المؤهل الدراسي ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الشخصية التي تشمل:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: 20 إلى 25 سنة ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

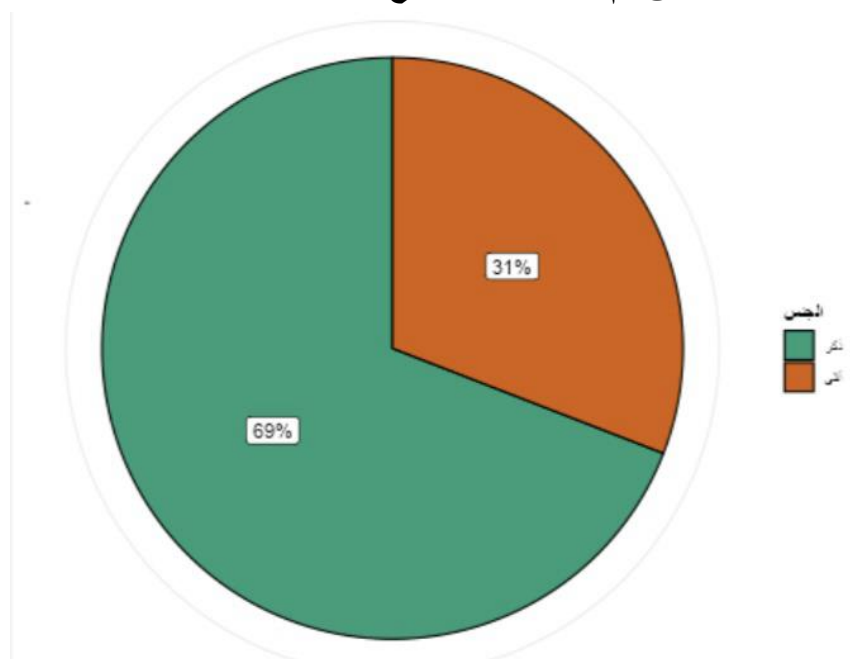
المؤهل الدراسي: دراسات عليا ☐ مؤهل عالي ☐ مؤهل متوسط ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	94	69.1%
	انثى	42	30.9%
	الإجمالي	136	100%
العمر	أكثر من 30 سنة	90	66.2%
	من 25 الى 30 سنة	28	20.6%

20 إلى 25 سنة	18	%13.2	المؤهل الدراسي
الإجمالي	136	%100	
دراسات عليا	50	%36.8	
مؤهل عالي	66	%84.5	
مؤهل متوسط	20	%14.7	
الإجمالي	136	%100	

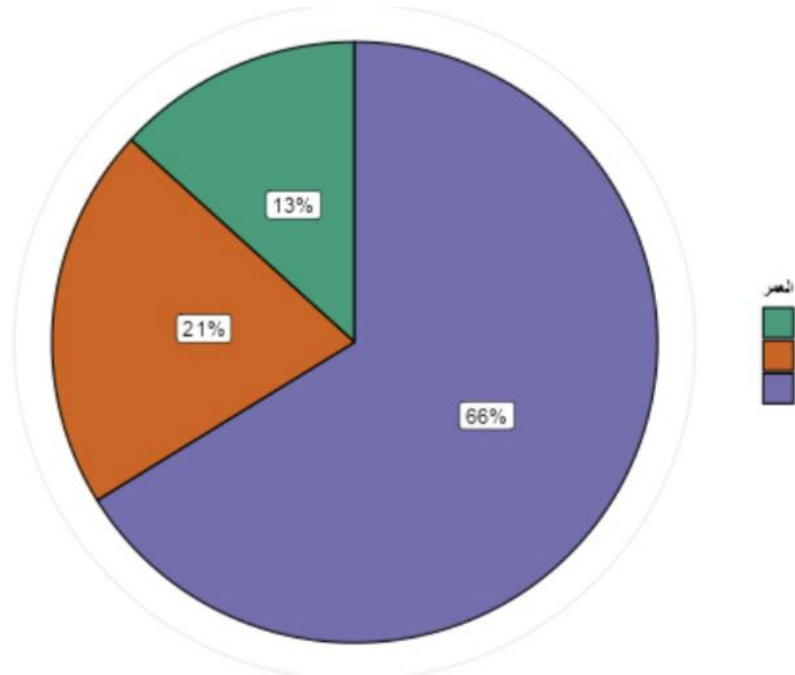
جدول رقم (1)

من بيانات الجدول السابق تم استخلاص النتائج التالية:



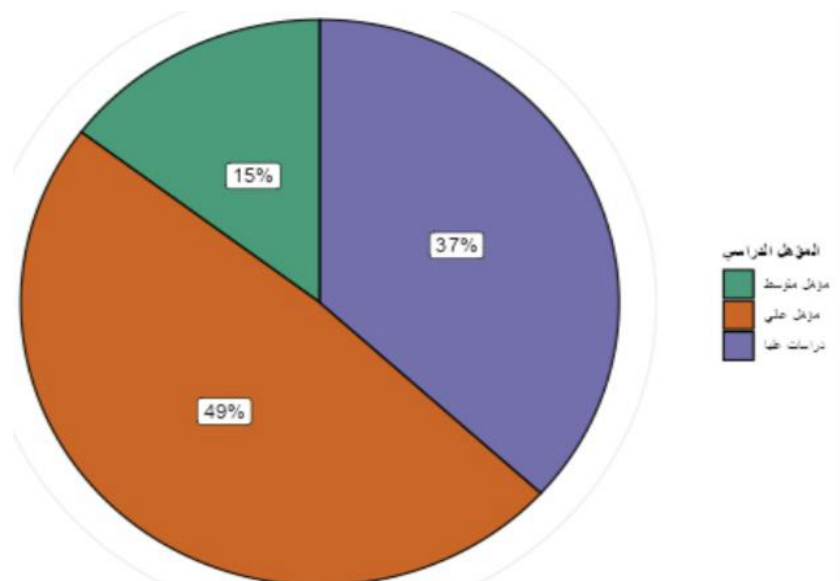
شكل 1 التصنيف وفق الجنس

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية ان عدد الذكور الذين شاركوا بالإجابة على الاستبيان بلغ عددهم 94 بنسبة 69.1% بينما بلغ عدد الإناث 42 بنسبة 30.9%.



شكل 2 التصنيف وفق العمر

العمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان الأشخاص في الفئة العمرية أكثر من 30 سنة بلغ عددهم 90 شخص بنسبة 66.2%، والأشخاص في الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة بلغ عددهم 28 شخص بنسبة 20.6% والأشخاص في الفئة العمرية من 20 سنة الى 25 سنة بلغ عددهم 18 شخص بنسبة 13.2%



شكل 3 التصنيف وفق المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي: أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الأشخاص ذو الدراسات العليا بلغ عددهم 50 شخص بنسبة 36.8% وبلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل العالي 66 شخصا بنسبة 48.5% وبلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل المتوسط 20 شخص بنسبة 14.7% .

قياس صدق وثبات الدراسة

انطلقت عملية التحقق من جودة أدوات القياس في هذا البحث من منظور علمي يسعى إلى بناء نظام متكامل يضمن موثوقية الأدوات ودقتها بعيداً عن الاختصار على الاختبارات الإحصائية الشكلية أو الطرق التقليدية المتعارف عليها فقد تم تبني نهج تحليلي شامل يجمع بين العمق النظري والصرامة الكمية مما أتاح فهماً أوسع لطبيعة العلاقة بين المفاهيم النظرية والنتائج التجريبية وانطلاقاً من هذا التوجه خضعت أدوات القياس لمراجعة دقيقة من حيث البناء والمضمون حيث تم تحليل الفقرات لتحديد درجة اتساقها الداخلي ومدى ترابطها التركيبي بما يعكس وحدة المفهوم المقاس مع التأكد من قدرتها على تمثيل الأبعاد المعرفية والسلوكية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكما تم قياس درجة الثبات من خلال دراسة الترابط بين البنود في كل محور للتحقق من استقرار الأداة عبر الزمن وثبات نتائجها في مواقف مختلفة، وبهذا الأسلوب المتوازن بين المنهج الكمي والنوعي استطاعت الدراسة أن تحقق درجة عالية من الموثوقية العلمية وأن تؤسس لإطار بحثي متكامل يضمن دقة القياس وصدق التفسير .

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم فحص الترابط بين البنود داخل كل متغير لتحديد درجة تماسكها الداخلي واتساقها المفاهيمي بحيث تعكس كل عبارة جزءاً أصيلاً من البناء العام للمفهوم كما تم تقييم مقدار التباين المشترك بين العناصر لمعرفة مدى توحيدها في قياس نفس البعد وهو ما يوفر دليلاً عملياً على أن المقاييس تعمل كوحدة متكاملة تعكس الواقع البحثي بشكل مترابط ومتسق، وقد أضاف هذا النهج بعداً نوعياً للتحقق من الصدق إذ يمكن من خلاله تفسير الروابط الداخلية بين البنود وفهم طبيعة العلاقة بينها وبين المفهوم الكلي مما يعزز من موثوقية الأداة ويضمن أن النتائج المستخلصة دقيقة ومؤهلة للاستخدام العلمي، وكما ساهم هذا التوجه في الكشف عن أي عناصر ضعيفة الارتباط أو غير ملائمة بحيث يمكن تعديلها أو استبعادها قبل البدء في التحليل النهائي للبيانات وهو ما يضمن توافق الأداة مع معايير

الجودة العلمية ويعزز من قوة استنتاجات الدراسة ويجعلها أكثر موثوقية ومصداقية وبالتالي فإن اعتماد هذا النهج الشمولي الذي يمزج بين التحليل الكمي والفهم المفاهيمي يمثل خطوة متقدمة نحو ضمان دقة القياس وصدق النتائج ورفع مستوى الموثوقية العلمية والعملية للبحث بشكل متكامل.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير		
0.460	0.432	0.00	0,653	0,601	0.857	A1	التكنولوجيا الرقمية	التحول الرقمي	
		0.00		0,676		0,774			A2
		0.00		0,798		0,578			A3
	0.508	0.00	0,801	0,766		B1	الإبتكار الرقمي		
		0.00		0,873		0,654			B2
	0.456	0.00	0,899	0,719		C1	الحوكمة الرقمية		
		0.00		0,621		0,648			C2
		0.00		0,790		0,656			C3
	0.564	0.00	0,715	0,769	0.860	A1	تحقيق الأهداف		الأداء التنظيمي
		0.00		0,676		0,733			

0.606	0.582	0.00	0,887	0,735	B1	الأدوار
		0.00	1,050	0,651	B2	
		0.00	0,860	0,790	B3	
	0.650	0.00	0,896	0,797	C1	المهام التنظيمية
		0.00	0,773	0,837	C2	
		0.00	0,783	0,783	C3	

جدول رقم (2)

مقياس تطبيق المتغير الأول (التحول الرقمي)

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن قيم معاملات الارتباط الخاصة بعبارات المتغير الأول (التحول الرقمي) تراوحت بين (0.578) و(0.774)، وهي كلها ضمن نطاق جيد إلى قوي، مما يعكس ارتباطاً إيجابياً وواضحاً بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه، كما يتبين أن معظم معاملات الارتباط تجاوزت قيمة (0.60)، بينما حققت عدة عبارات ارتباطات قوية تفوق (0.70)، الأمر الذي يدل على تجانس العبارات واتساقها مع المفهوم الكامن الذي تقيسه، وكذلك ظهرت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يعزز قوة المقياس ويؤكد تحقق صدق الاتساق الداخلي للبعد.

أما فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت قيمته (0.460)، وهي قيمة مقبولة تشير إلى أن العبارات تفسر ما يقارب (46%) من التباين في المتغير الكامن، وهذا يدل على تحقق الصدق التقاربي للمقياس الخاص بالتحول الرقمي، ويعكس قدرة العبارات على تمثيل المفهوم العام للمتغير، مع إمكانية تحسين هذه القيمة مستقبلاً عبر تطوير صياغة بعض العبارات.

مقياس تطبيق المتغير الأول (الأداء التنظيمي)

أما بالنسبة إلى المتغير الثاني (الأداء التنظيمي) فقد أظهرت النتائج أن معظم معاملات الارتباط الخاصة بعبارات هذا المقياس جاءت مرتفعة حيث تجاوزت قيمها (0.70) ودلت على وجود علاقة قوية بين كل عبارة والمتغير الذي تقيسه وهو ما يعزز تجانس الأداة ومثابقتها الإحصائية، وكما ثبت أن هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.0001) مما يؤكد تحقق صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء التنظيمي.

وأما فيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) فقد بلغت قيمته للمتغير ككل (0.606) وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.50) وتشير بوضوح إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق التقاربي حيث تعكس هذه النتيجة قدرة العبارات على تفسير نسبة كبيرة من التباين في المتغير الكامن المتمثل في الأداء التنظيمي، وبناءً على ذلك يمكن القول إن مقياس الأداء التنظيمي يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي وكما أن العبارات المكونة له تعكس بدقة المفهوم النظري الذي تم تصميمها لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات الاستبيان إلى درجة الاستقرار والاتساق في النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق الأداة على نفس الأفراد في أوقات مختلفة مع افتراض بقاء الظروف المحيطة دون تغيير ويُعد الثبات من أهم المعايير الأساسية التي تضمن موثوقية أدوات القياس في البحوث العلمية إذ يعبر عن مدى قدرتها على تقديم نتائج دقيقة ومتكررة تعكس حقيقة الظاهرة محل الدراسة دون تأثر بعوامل عرضية أو مؤقتة، ويُقاس الثبات عادةً من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يُعد من أكثر الأساليب استخداماً وانتشاراً في تقدير الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان كونه يوضح مدى ترابط العبارات مع بعضها البعض ومدى انسجامها في قياس المفهوم ذاته، وتُشير الدراسات إلى أن القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ يجب ألا تقل عن (0.70)، حيث إن القيم التي تتجاوز هذا الحد تعكس درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين بنود المقياس وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على جودة الأداة ومصادقيتها العلمية (Hair et al., 2010). ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الدراسة تبين أن قيم معاملات الثبات لجميع أبعاد الاستبيان تجاوزت الحد الأدنى المقبول مما يدل على أن الأداة تمتاز بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي وتصلح للاستخدام في قياس المتغيرات قيد الدراسة وبناءً على ذلك يمكن القول إن أداة الدراسة قد حققت متطلبات الثبات المطلوبة مما يعزز من موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها

ويؤكد صلاحية الاستبيان كأداة علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوعات مشابهة في بيئات مختلفة.

Cronbach's alpha		Number of statements	Variable	
		عدد العبارات	المتغير	
0.866	0.857	3عبارات	التكنولوجيا الرقمية	التحول الرقمي
	0.841			
	0.859			
	0.839	عبارتان	الإبتكار الرقمي	
	0.851			
	0.847	3عبارات	الحكومة الرقمية	
0.854				
0.852				
0.912	0.901	عبارتان	تحقيق الأهداف	الأداء التنظيمي
	0.905			
	0.901	3عبارات	الأدوار	
	0.912			
	0.897			
	0.896	3عبارات	المهام التنظيمية	
	0.896			
	0.899			

جدول رقم (3)

التحول الرقمي:

فيما يتعلق بمتغير **التحول الرقمي** فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بلغت (0.866)، وهي قيمة مرتفعة وتفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً البالغ (0.70)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين العبارات المكونة له ويُعد هذا مؤشراً واضحاً على تجانس فقرات المقياس وقدرتها على قياس نفس المفهوم بصورة دقيقة ومتناسقة ووفقاً لما أوضحه (Hair وآخرون، 2010)، فإن القيم التي تتجاوز (0.70) تُعد دليلاً قوياً على تحقق الثبات الداخلي للمقياس مما يعني أن الأداة المستخدمة في قياس التحول الرقمي موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسات التطبيقية والتحليلية، وتشير هذه النتيجة إلى أن عبارات المقياس كانت متوافقة في الاتجاه والمضمون وقادرة على تمثيل أبعاد التحول الرقمي المختلفة المتمثلة في التكنولوجيا الرقمية والابتكار الرقمي والحوكمة الرقمية والتي تشكل مجموعها الإطار العام لمفهوم التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة.

الأداء التنظيمي:

أما فيما يتعلق بمتغير **الأداء التنظيمي** فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بلغت (0.912)، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بالمعيار الإحصائي المقبول مما يدل على أن المقياس يتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة له، وتؤكد هذه النتيجة أن الاستبيان المستخدم في قياس الأداء التنظيمي يتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية والدقة في قياس أبعاده المختلفة والتي تشمل تحقيق الأهداف والأدوار والمهام التنظيمية ويُعد هذا الثبات المرتفع دليلاً على أن المقياس يعكس المفهوم العام للأداء التنظيمي بشكل متسق ويقاس جميع أبعاده بطريقة مترابطة ومتكاملة، بما يتوافق مع المعايير العلمية التي أشار إليها (Hair وآخرون، 2010).

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول 4

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جداً

جدول رقم (5)

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
التكنولوجيا الرقمية		1.65	1.69	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً

التحول الرقمي	الإبتكار الرقمي	1.79	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	الحكومة الرقمية	1.63	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
الأداء التنظيمي	تحقيق الأهداف	1.56	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	الأدوار	1.92	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً
	المهام التنظيمية	1.74	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض جداً

جدول رقم(6)

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

توضح الجداول التالية معاملات الارتباط الخطي وفقاً لمعامل بيرسون بين مختلف متغيرات الدراسة حيث تم حساب هذه المعاملات بعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام أدوات تحليل البيانات المناسبة مما يساهم في فهم طبيعة الارتباطات المحتملة بينها، ويُعد تحليل الارتباط من الأساليب الإحصائية المهمة التي تساعد في تفسير العلاقات البينية بين المتغيرات دون افتراض وجود علاقة سببية حيث يُستفاد منه في تمهيد الطريق لاختبارات أكثر تعمقاً مثل تحليل الانحدار المتعدد أو تحليل المسار وذلك بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها.

الأداء التنظيمي	التحول الرقمي	
0.779	Pearson correlation	التحول الرقمي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
134	N	

جدول رقم (7)

تحقيق الأهداف	التكنولوجيا الرقمية	
0.596	Pearson correlation	التكنولوجيا الرقمية على تحقيق الأهداف
<0.01	Sig. (2 tailed)	
134	N	

جدول رقم (8)

المهام التنظيمية	الإبتكار الرقمي	
0.626	Pearson correlation	الإبتكار الرقمي على المهام التنظيمية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
134	N	

جدول رقم (9)

الأدوار	الحكومة الرقمية	
0.649	Pearson correlation	الحكومة الرقمية على الأدوار
<0.01	Sig. (2 tailed)	
134	N	

جدول رقم (10)

تحقيق الأهداف	التحول الرقمي	
0.726	Pearson correlation	التحول الرقمي على تحقيق الأهداف
<0.01	Sig. (2 tailed)	
134	N	

جدول رقم (11)

المهام التنظيمية	التحول الرقمي	
0.733	Pearson correlation	التحول الرقمي على المهام التنظيمية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
134	N	

جدول رقم (12)

الأدوار	التحول الرقمي	
0.654	Pearson correlation	التحول الرقمي على الأدوار
<0.01	Sig. (2 tailed)	
134	N	

جدول رقم (13)

اختبار صدق الدراسة

الفرضية الأولى:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين فاعلية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءة الأداء في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الابتكار الرقمي في تطوير أساليب العمل وتعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين فاعلية تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين تنظيم العمليات وتعزيز الشفافية المؤسسية وانعكاس ذلك على مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية السادسة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي ورفع كفاءة تنفيذ المهام التنظيمية في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

الفرضية السابعة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي في إعادة تشكيل الأدوار الوظيفية وتوزيع المسؤوليات في مؤسسة سبل بمكة المكرمة.

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي:

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.779	0.608

Note. Models estimated using sample size of N=136

Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الأول (التحول الرقمي)	35.6	1	35.625	207	<.001
Residuals	23.0	134	0.172		

Note. Type 3 sum of squares

المتغير الثاني (الأداء التنظيمي) - Model Coefficients-

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.204	0.1139	1.79	0.076
المتغير الأول (التحول الرقمي)	0.928	0.0645	14.40	<.001



العلاقة بين فاعلية استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحقيق الاهداف

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.596	0.355

Note. Models estimated using sample size of N=136

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد 1 متغير 1 (التكنولوجيا الرقمية)	20.5	1	20.515	73.9	<.001
Residuals	37.2	134	0.278		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients- البعد 1 متغير 2 (تحقيق الأهداف)				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.422	0.1401	3.01	0.003
البعد 1 متغير 1 (التكنولوجيا الرقمية)	0.689	0.0802	8.60	<.001



العلاقة بين الابتكار الرقمي والمهام التنظيمية

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.626	0.391

Note. Models estimated using sample size of N=136

Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد 2 متغير 1 (الابتكار الرقمي)	27.4	1	27.429	86.2	<.001
Residuals	42.7	134	0.318		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients- البعد 3 متغير 2 (المهام التنظيمية)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.630	0.1288	4.89	<.001
البعد 2 متغير 1 (الابتكار الرقمي)	0.620	0.0668	9.28	<.001



العلاقة بين فاعلية تطبيق الحوكمة الرقمية و الأدوار

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.649	0.421

Note. Models estimated using sample size of N=136

Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
البعد 3 المتغير 1 (الحوكمة الرقمية)	36.6	1	36.610	97.5	<.001
Residuals	50.3	134	0.376		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients (البعد 2 متغير 2 الأدوار)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.538	0.1497	3.59	<.001
البعد 3 المتغير 1 (الحوكمة الرقمية)	0.848	0.0859	9.87	<.001



العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الأهداف

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.726	0.528

Note. Models estimated using sample size of N=136

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الأول (التحول الرقمي)	30.4	1	30.449	150	<.001
Residuals	27.3	134	0.204		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients- البعد 1 متغير 2 (تحقيق الأهداف)				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.121	0.1240	0.978	0.330
المتغير الأول (التحول الرقمي)	0.858	0.0702	12.232	<.001

تحقيق الأهداف



التحول الرقمي

العلاقة بين التحول الرقمي والمهام التنظيمية

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.733	0.538

Note. Models estimated using sample size of N=136

Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الأول (التحول الرقمي)	37.7	1	37.701	156	<.001
Residuals	32.4	134	0.242		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients- البعد 3 متغير 2 (المهام التنظيمية)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.134	0.1352	0.992	0.323
المتغير الأول (التحول الرقمي)	0.955	0.0765	12.489	<.001



العلاقة بين التحول الرقمي والأدوار

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.654	0.428

Note. Models estimated using sample size of N=136

Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الأول (التحول الرقمي)	37.2	1	37.182	100	<.001
Residuals	49.8	134	0.371		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients (البعد2 متغير2 الأدوار)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.329	0.1675	1.96	0.052
المتغير الأول (التحول الرقمي)	0.948	0.0948	10.01	<.001



النتائج:

تتناول هذه الجزئية من البحث مناقشة نتائج الدراسة حول أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في شركة سُبَل بمكة المكرمة من خلال تحليل أبعاده المتمثلة في فاعلية التكنولوجيا الرقمية والابتكار والحوكمة الرقمية ودراسة انعكاسها على مكونات الأداء التنظيمي لتحقيق الأهداف وتحسين الكفاءة، وتهدف إلى تقديم تحليل شامل لنتائج الدراسة الميدانية وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة مع توضيح أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينها وصولاً إلى استخلاص توصيات تدعم جهود التحول الرقمي وتعزيز كفاءة الأداء في الشركة عبر بيئة رقمية مرنة وتمكين الابتكار وترسيخ الحوكمة الرقمية.

الإستنتاجات والمقارنة بين النتائج والدراسات السابقة: فيما يلي مقارنة شاملة ومفصلة بين نتائج الدراسة الحالية حول أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في مؤسسة سُبَل بمكة المكرمة ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ذاته من زوايا مختلفة مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف على المستويين النظري والتطبيقي:

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

1. **اتفاق عام على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي**
جميع الدراسات السابقة — مثل دراسات عبد الغني (2023)، حسين (2023)، زبيح (2023)، وعثمانية وآخرون (2024) أكدت أن التحول الرقمي يمثل عاملاً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات من خلال رفع كفاءة العمل وتسريع إنجاز المهام وتبسيط الإجراءات الإدارية وهذا يتطابق تماماً مع ما توصلت إليه الدراسة من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في مؤسسة سُبَل بما يؤكد الترابط الوثيق بين التحول الرقمي وتحقيق كفاءة وفعالية الأداء.

2. **التركيز على دور التكنولوجيا في تطوير أساليب العمل**
أظهرت الدراسة أن فاعلية استخدام التكنولوجيا الرقمية تسهم في تحسين كفاءة الأداء وهو ما يتفق مع نتائج دراسة حسين (2023) التي بينت أن اعتماد التقنيات الرقمية ساعد في تبسيط الإجراءات وتسريع وتيرة الأداء ودراسة عثمانية وآخرون (2024) التي أوضحت أن التكنولوجيا الحديثة غيّرت أنماط الإدارة وساهمت في تحسين الإنتاجية.

3. **تأكيد أهمية البنية التحتية الرقمية في نجاح التحول**
بينت الدراسة أن فعالية تطبيق الحوكمة الرقمية وتحسين تنظيم العمليات يرتبط ارتباطاً وثيقاً

بمدى جاهزية المؤسسة من حيث البنية التقنية والتنظيمية وهو ما أشار إليه عبد الغني (2023) وزكري وآخرون (2024)، إذ أكدوا أن ضعف البنية التحتية يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي الكامل وأن الجاهزية التقنية تمثل أحد العوامل المحددة لنجاح هذا التحول.

4. الاهتمام بعنصر الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي

أظهرت الدراسة أهمية رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية في ظل التحول الرقمي وهذا يتشابه مع ما توصل إليه دومي (2021) الذي أكد أن المورد البشري يمثل العنصر الأساس في إنجاح التغيير التنظيمي والتحول الرقمي وكذلك الغويري (2022) الذي أشار إلى ضرورة تعزيز تقبل الموظفين للتقنيات الحديثة.

5. انعكاس التحول الرقمي على جودة الخدمات وكفاءة الأداء

بينت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المهام التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وهو ما يتطابق مع نتائج عدي (2022) التي أظهرت أن تطبيق التحول الرقمي ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات، وسرعة الأداء، وتقليل الأخطاء التشغيلية مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

1. نطاق التطبيق ومجال الدراسة

ركزت الدراسة على مؤسسة "سبل" في مكة المكرمة باعتبارها جهة خدمية لوجستية ذات طبيعة تنظيمية متقدمة في القطاع البريدي بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة مثل الاتصالات (حسين، 2023؛ عدي، 2022)، القطاع السياحي (زكري وآخرون، 2024)، والمؤسسات العمومية (زبيلح، 2023؛ دومي، 2021). وهذا الاختلاف في البيئة التنظيمية يمنح الدراسة خصوصية تطبيقية تتلاءم مع التحول الرقمي في مؤسسات الخدمات البريدية.

٢- تعدد أبعاد التحول الرقمي في الدراسة

تميزت الدراسة بتناولها سبعة أبعاد واضحة للتحول الرقمي (فاعلية التكنولوجيا، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية، إعادة تشكيل الأدوار، رفع الكفاءة، تحقيق الأهداف، تحسين العمليات) بينما اكتفت معظم الدراسات السابقة بدراسة التحول الرقمي كمفهوم عام دون تفصيل لأبعاده الدقيقة أو ربط كل بُعد بجانب محدد من الأداء التنظيمي.

٣. التركيز على الحوكمة الرقمية كعامل مؤثر

تناولت الدراسة جانب **الحكومة الرقمية** كأحد المحاور الأساسية التي تسهم في تعزيز الشفافية وتنظيم العمليات وهو بُعد لم يتم التركيز عليه بشكل كافٍ في الدراسات السابقة باستثناء إشارات عامة في بعض البحوث مثل زبيلح (2023) التي ربطت التحول الرقمي بمفهوم الحكومة الإلكترونية.

4. منهجية التحليل الإحصائي والتطبيق الميداني المحلي

استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي المتقدم للتحقق من صدق وثبات أدوات القياس واختبار الفرضيات السبع ضمن بيئة سعودية محلية بما يضمن دقة النتائج ومصادقيتها في حين اعتمدت بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة عبد الغني (2023) وزكري وآخرون (2024) على التحليل الوصفي فقط دون التعمق في استخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية بنفس المستوى من الشمول والدقة الذي تميزت به هذه الدراسة.

5-توجه النتائج نحو التكامل الاستراتيجي

ركزت الدراسة على أن التحول الرقمي لا يقتصر على تطوير الأداء فقط بل يمتد ليُمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية الشاملة بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على التحسينات التشغيلية والإدارية دون ربط مباشر بالأبعاد الاستراتيجية طويلة المدى.

6.الاختلاف في مستوى نضج التحول الرقمي في البيئة المدروسة

تشير الدراسة إلى أن مؤسسة سُبَل وصلت إلى مستوى متقدم في تطبيق التحول الرقمي انعكس إيجاباً على أدائها التنظيمي، في حين كشفت بعض الدراسات مثل زكري وآخرون (2024) وعبد الغني (2023) عن ضعف الجاهزية الرقمية أو محدودية الثقافة الرقمية لدى العاملين ما يشير إلى تفاوت مراحل النضج الرقمي بين المؤسسات.

الإستنتاج العام:

يتضح أن الدراسة تتفق في جوهر نتائجها مع الاتجاه العام الذي أكدته معظم الدراسات السابقة وهو أن التحول الرقمي يُعد رافعة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي ورفع الكفاءة المؤسسية غير أن الدراسة تميّزت بتناولها التحول الرقمي من منظور شامل واستراتيجي يربط بين التكنولوجيا والحكومة والابتكار وتمكين الموارد البشرية في سياق تطبيقي محدد (مؤسسة سُبَل بمكة المكرمة) مما يجعلها أكثر عمقاً وارتباطاً بالواقع المحلي السعودي.

التوصيات:

- وضع استراتيجية رقمية مؤسسية متكاملة تتماشى مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة وتعمل على توجيه جميع المبادرات الرقمية ضمن إطار واضح ومتربط.
- تعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأنظمة التقنية وتبني حلول ذكية متقدمة تدعم العمليات التشغيلية وتزيد من كفاءة الأداء اليومي.
- نشر ثقافة الابتكار الرقمي داخل بيئة العمل وتشجيع الموظفين على المشاركة في اقتراح أفكار تطويرية تُسهم في تحسين الخدمات والإجراءات المؤسسية.
- الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للكوادر البشرية عبر برامج تدريب وتأهيل مستمرة ترفع كفاءتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة وتمكّنهم من أداء مهامهم بفاعلية.
- تفعيل مبادئ الحوكمة الرقمية لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة البيانات وتوزيع الصلاحيات بما يعزز الثقة التنظيمية ويحد من الأخطاء الإدارية.
- ربط مؤشرات الأداء التنظيمي بالتحول الرقمي بحيث يُقاس أثر التحول من خلال نتائجه الملموسة على الإنتاجية وجودة الخدمات وسرعة الإنجاز.

المراجع

المراجع العربية:

- دومي، ن. (2021). أهمية التغيير التنظيمي للمؤسسات العمومية في الرفع من الأداء التنظيمي، جامعة غرداية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.
- الغوييري. (2022). التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (85).
- عدي. (2022). أثر استخدام التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة، دراسة حالة في شركة MTN سورية، المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- زبيلج، م. (2023). التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، جامعة غرداية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.
- حسين، م. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- عبد الغني. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية، جامعة السويس، كلية التجارة، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد الثالث، عدد (4).
- المولى، ش. (2023). تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي، دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (49)، ديسمبر 2023.
- زكري، س.، عيد، ن.، حجازي، م.، الأخرس، ه. (2024). دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري بالقطاع السياحي، دراسة تطبيقية على محافظة بورسعيد، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 26، العدد (2).
- عبد الحميد. (2024). التحول الرقمي وكفاءة الأداء المهني للعاملين بمراكز الشباب، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببنها، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد 26، العدد (2).
- النويصر، ف.، محمد، أ.، علي، ن. (2024). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 38، عدد (5)، سبتمبر 2024.

- عثمانية، هـ، برانسية، ر. (2024). أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الشريف مساعدية - سوق أهراس -، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.

المراجع الأجنبية:

1. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S & ,Johnson, G. (2009)
Measuring organizational performance: Towards methodological best practice .Journal of Management.
2. Susanti, N., & Purwandari, B. (2020). The role of digital transformation in improving organizational performance. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 17, e202017001.

الملاحق

في سياق هذه الدراسة الميدانية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتناول موضوع **التحول الرقمي في المؤسسات وأثره على الأداء التنظيمي لشركة سُبُل في مكة المكرمة** ونأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظركم بشكل أدق ونود التأكيد على أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، إذ إن الهدف الأساسي من هذا الاستبيان هو جمع آرائكم وتوجهاتكم بما يسهم في إثراء نتائج هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: ٢٠ إلى ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ إلى ٣٠ سنة ☐ أكثر من ٣٠ سنة ☐

المؤهل الدراسي: دراسات عليا ☐ مؤهل عالي ☐ مؤهل متوسط ☐

الاستبيان

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : التحول الرقمي					
التكنولوجيا الرقمية					
تعتمد المنظمة على تطبيقات الهاتف المحمول في التعامل مع العملاء.					
لدى المنظمة منصات افتراضية يتم تخزين بيانات العملاء عليها.					

					لدى المنظمة حزمة متكاملة من التكنولوجيا الجديدة التي تسهل الممارسات الرقمية.
الإبتكار الرقمي					
					تشجع إدارة المنظمة العاملين على استخدام الأساليب المبتكرة في العمل.
					لدى المنظمة مواهب بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.
					يتم تقييم العاملين بناءً على كفاءة استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.
الحوكمة الرقمية					
					توفر المنظمة للعاملين كافة المتطلبات لإكتساب المهارات اللازمة للتفاعل مع التكنولوجيا.
					تساهم التكنولوجيا الجديدة في تيسير عمليات التواصل والتفاعل مع العملاء.
					يتم قياس رضا العملاء عن خدمات الاتصالات الرقمية بشكل مستمر.
المحور الثاني: الأداء التنظيمي					
تحقيق الأهداف					
					تسعى إدارة المنظمة لتحقيق رضا وولاء العاملين.

					تخطط إدارة المنظمة من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات.
الأدوار					
					يعطي لي مديري فرصة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات.
					أشعر بالحرية في أداء عملي دون التقيد بلوائح المنظمة.
					يطبق العاملون أساليب جديدة عند حل المشكلات المتعلقة بالعمل.
المهام التنظيمية					
					يضع العاملون بالمنظمة جداول زمنية لتنفيذ أعمالهم المكررة.
					يفكر العاملون في أساليب جديدة لتحسين أدائهم التنظيمي.
					يطرح العاملون أفكار جديدة لتحسين أداء المنظمة.

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة التحول الرقمي في المؤسسات واستكشاف أثره على الأداء التنظيمي، مع التركيز على شركة سبل في مدينة مكة المكرمة، وتتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة، وقد اعتمد البحث المنهج الوضعي بأسلوب استنتاجي، مع استخدام استراتيجية المنهج المختلط من خلال الأساليب الكمية والنوعية، ونفذت الدراسة بطريقة مقطعية، كما جُمعت البيانات بواسطة الاستبيانات والمقابلات شبه الهيكلية وتحليل المضمون، إضافة إلى تحليل الأدبيات، وشملت العينة 136 فرداً من العاملين في الشركة.

وقد أظهرت النتائج اتفاق الدراسة مع الاتجاه العام للأبحاث السابقة التي تؤكد أن التحول الرقمي يعد رافعة أساسية لتعزيز الأداء التنظيمي ورفع الكفاءة المؤسسية، وتميزت الدراسة بتناول التحول الرقمي بمنظور استراتيجي شامل يربط بين التكنولوجيا والحوكمة والابتكار وتمكين الموارد البشرية، بما يعكس واقع شركة سبل في مكة المكرمة وسياقها المحلي، كما بينت النتائج وجود علاقات إيجابية بين التحول الرقمي وجميع الفرضيات المتعلقة بالأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الأداء التنظيمي، التكنولوجيا، الحوكمة، الابتكار، تمكين الموارد البشرية، المؤسسات الرقمية، شركة سبل، الكفاءة المؤسسية.

Abstract:

This study aims to examine digital transformation in organizations and explore its impact on organizational performance, with a focus on SPL Company in Makkah. The main research problem lies in determining the extent to which digital transformation contributes to improving organizational performance within the company. The study employed a positivist approach using a deductive method and adopted a mixed-methods strategy that incorporated both quantitative and qualitative techniques. It was conducted as a cross-sectional study, and data were collected through questionnaires, semi-structured interviews, and content analysis, in addition to a review of relevant literature. The sample consisted of 136 employees from the company.

The findings aligned with the general trend in previous studies, confirming that digital transformation serves as a key driver for enhancing organizational performance and improving institutional efficiency. The study was distinguished by addressing digital transformation from a comprehensive strategic perspective that integrates technology, governance, innovation, and human resource empowerment, reflecting the specific context of SPL in Makkah. The results also showed positive relationships between digital transformation and all hypotheses related to organizational performance.

Keywords:

Digital Transformation, Organizational Performance, Technology, Governance, Innovation, Human Resource Empowerment, Digital Organizations, SPL Company, Institutional Efficiency.

Midocean University



College of Management

Department of Business Administration

The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance: An Applied Study on SPL Company in Makkah

Prepared by: Mohammed Ahmed Dousel

University ID: 2021205574

Year:2025