



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص

تقييم أداء مشاريع التحول الرقمي في الشركات الكبيرة: دراسة حالة شركات تكنولوجيا المعلومات

إعداد الطالب/

صالح بن عبدالعزيز المطيري

243000709

العام الدراسي:

2024-2025

## المخلص

تتناول هذه الدراسة دور أنشطة المتابعة الرقمية المجدولة في تحسين أداء فرق العمل أثناء تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في شركات تكنولوجيا المعلومات.

تركز الدراسة على كيفية مساهمة الاجتماعات التقنية الدورية المنظمة عبر المنصات الرقمية في تعزيز التنسيق، وتحسين تدفق المعلومات بين الفرق المتعددة التخصصات المشاركة في تنفيذ المشروع. كما يتم تقييم أثر هذه الاجتماعات على التزام فرق العمل بالجدول الزمنية، جودة مخرجات التحول، والكفاءة العامة في تنفيذ الخطط التقنية.

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحليل فعالية الاجتماعات الرقمية المجدولة كأداة لتحسين أداء فرق العمل ضمن بيئات التحول الرقمي. وتشمل الأهداف الفرعية ما يلي:

- تحليل تأثير الاجتماعات المنظمة على التعاون بين الفرق الفنية والإدارية.
  - تحديد التحديات التي تواجه فرق العمل في إدارة الاجتماعات الرقمية ضمن مشاريع التحول.
  - تقديم توصيات لتعزيز كفاءة الاجتماعات التقنية بما يخدم أهداف التحول الرقمي.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تسلط الضوء على دور هذه الاجتماعات في دعم تنفيذ المشاريع الرقمية، وأبرزها:
- تحسين التنسيق بين الفرق التقنية والإدارية من خلال الاجتماعات المنتظمة، مما قلل الأخطاء الناتجة عن ضعف التواصل.
  - تسريع اتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذ الأنظمة الرقمية، من خلال النقاشات الجماعية المنظمة.
  - تعزيز الالتزام بالمرحلة التنفيذية، من خلال تتبع الأداء بصورة دورية.
- في المقابل، كشفت الدراسة عن بعض التحديات، مثل الروتين المتكرر لبعض الاجتماعات، والاعتماد الزائد على الاجتماعات دون استخدام أدوات مرنة لإدارة المشاريع.

### التوصيات:

- تصميم هيكلية ذكية للاجتماعات تركز على الأهداف التنفيذية.
- تقليل الاجتماعات غير الضرورية.
- استغلال أدوات إدارة المشاريع الرقمية لتحسين المتابعة وتسريع الإنجاز.

## إهداء

إلى من زرعوا في قلبي الإيمان بأن العلم هو الطريق إلى النور...

إلى والديَّ الحبيبين، الذين كانا دومًا السند والدعم في كل مراحل حياتي، واللذين غمراني بحبهما ودعمهما غير المشروط. إلى والدي العزيز الذي علّمني معنى الصبر والعمل الجاد، وإلى والدتي الحنونة التي كانت رمز الحنان والتضحية.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الطفولة وأصدقاء الدرب، الذين لم يتوانوا يومًا عن مساندتي وتشجيعي، وكانوا لي مثالًا للمحبة والعطاء.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بخبراتهم ومعرفتهم، وكانوا نبراسًا أضاء لي طريق العلم والبحث. إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي رفاقًا في هذه الرحلة، والذين شاركوني لحظات التعب والفرح. إلى كل من دعمني بكلمة، أو نصيحة، أو دعاء، أو حتى نظرة أمل، أهدي هذا العمل المتواضع عربون شكر وامتنان.

وأخيرًا...

إلى نفسي، التي اجتهدت وتحذت الصعاب، وعملت لتحقيق هذا الإنجاز، أهديك هذا العمل تقديرًا لكل لحظة صبر وتعب.

شكرو وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام مسيرتي الأكاديمية، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا الإنجاز بداية طريق الخير والعطاء.

أتقدم بخالص الشكرو وعظيم الامتنان لكل من ساهم في دعمي وتشجيعي خلال رحلتي الدراسية:

- إلى والديّ العزيزين، شكري وامتناني لا يكفيان للتعبير عن مدى تقديري لتضحياتكما وجهودكما التي لا تُقدر بثمن. أنتما السند الحقيقي لي في كل خطوة.
  - إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيههم. شكري الجزيل لكم على ما قدمتموه لي من علم ومعرفة وإلهام.
  - إلى اخواني وأصدقائي، الذين كانوا رفقاء الدرب، أقدر دعمكم ومساندتكم لي، وأتمنى لكم التوفيق دائماً.
  - إلى جامعتي، هذا الصرح العلمي الذي كان منصة لنمو المعرفة وبناء المستقبل.
- وأخيراً، أود أن أهدي هذا الإنجاز إلى كل من كان له بصمة إيجابية في حياتي، وأدعو الله أن يجعل مستقبلي ومشوار حياتي مليئاً بالنجاح والتميز.
- والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

## فهرس المحتويات:

|         |                                               |  |
|---------|-----------------------------------------------|--|
| ب.....  | الملخص.....                                   |  |
| ج.....  | إهداء.....                                    |  |
| د.....  | شكرو تقدير.....                               |  |
| ه.....  | فهرس المحتويات:.....                          |  |
| ز.....  | قائمة الجداول:.....                           |  |
| ١.....  | الفصل الأول.....                              |  |
| ١.....  | ١,١ المقدمة:.....                             |  |
| ٣.....  | ١,٢ مشكلة الدراسة.....                        |  |
| ٥.....  | ١,٣ أهمية الدراسة.....                        |  |
| ٧.....  | ١,٤ أهداف الدراسة.....                        |  |
| ١٠..... | تساؤلات الدراسة.....                          |  |
| ١٠..... | ١,٥ فروض الدراسة.....                         |  |
| ١٣..... | ١,٦ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث..... |  |
| ٢٠..... | 2 الفصل الثاني.....                           |  |
| ٢٠..... | ٣ الدراسات السابقة.....                       |  |
| ٢١..... | مقدمة.....                                    |  |
| ٢٤..... | الدراسات السابقة.....                         |  |
| ٣٤..... | الإطار النظري.....                            |  |
| ٣٨..... | ١٩ الفصل الثالث منهجية الدراسة.....           |  |
| ٣٩..... | مقدمة.....                                    |  |
| ٤١..... | المنهجية وطرق البحث.....                      |  |
| ٤٥..... | مجتمع البحث.....                              |  |
| ٤٦..... | حدود البحث.....                               |  |
| ٤٩..... | 20 الفصل الرابع.....                          |  |
| ٤٩..... | النتائج والتوصيات.....                        |  |
| ٥٠..... | مقدمة.....                                    |  |
| ٥٦..... | تحليل البيانات.....                           |  |
| ٦٧..... | النتائج.....                                  |  |
| ٦٨..... | التوصيات.....                                 |  |

|         |            |
|---------|------------|
| ٧٢..... | المراجع    |
| ٧٤..... | ٢١ الملاحق |
| ٧٥..... | الاستبانة  |
| ٧٦..... | Abstract   |

## قائمة الجداول:

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٥٦ | جدول 1: تكرار الجنس .....                                    |
| ٥٧ | جدول 2: تكرارات الفئة العمرية.....                           |
| ٥٩ | جدول 3: تكرار المستوى التعليمي .....                         |
| ٦٠ | جدول 4: سنوات الخبرة.....                                    |
| ٦١ | جدول 5: عدد الموظفين.....                                    |
| ٦٢ | جدول 6: الفئة العمرية * الجنس.....                           |
| ٦٣ | جدول <b>chi-square</b> .....                                 |
| ٦٤ | جدول 8: كم مرة يتم عقد اجتماعات رسمية.....                   |
| ٦٥ | جدول 9: هل يتم الابلاغ بجدول الاجتماعات مسبقا؟.....          |
| ٦٦ | جدول 10: هل تعتقد ان الاجتماعات الحالية تحتاج الي تحسين..... |

# الفصل الأول

## المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل التطور الرقمي، مما جعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للشركات الكبيرة الساعية لتعزيز أدائها وتحقيق التميز التنافسي. وتعد مشاريع التحول الرقمي من أهم المبادرات التي تتبناها مؤسسات الأعمال لمواكبة التغيرات التقنية وتلبية متطلبات السوق المتجددة. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة العمل المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي قد تعيق نجاح هذه المشاريع.

كما تتناول الدراسة الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي في بيئات معقدة، حيث يمكن أن يؤدي ضعف التخطيط أو غياب الرؤية التقنية الواضحة إلى هدر الموارد وفشل تنفيذ الأهداف، بينما يسهم التطبيق المنهجي المدروس في تعزيز جودة المخرجات وتحقيق قيمة مضافة. وعلى النقيض، فإن الاعتماد غير المتوازن على التكنولوجيا قد يؤدي إلى فجوات تشغيلية أو مقاومة تنظيمية داخل المؤسسة.

تركز الدراسة على عدد من الجوانب المحورية، من أبرزها:

١. بناء رؤية استراتيجية: تحديد الأهداف الرقمية للمؤسسة وآليات قياس نجاح التحول.
  ٢. جاهزية الموارد البشرية: دراسة تأثير المهارات الرقمية والقيادة على سير المشاريع.
  ٣. تحليل التحديات الرقمية: مثل ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير، أو محدودية التكامل التقني.
- ولتطبيق هذه المحاور عملياً، تم اختيار شركات تكنولوجيا المعلومات كنموذج تطبيقي للدراسة، نظراً لكونها تمثل بيئة مثالية لرصد مدى تأثير التحول الرقمي خلال عام ٢٠٢٤، ودوره في تطوير الأداء المؤسسي وتقديم خدمات رقمية متقدمة.

تشمل منهجية الدراسة ما يلي:

- جمع البيانات الميدانية: عبر مقابلات مع مسؤولي التقنية ومديري المشاريع الرقمية.
- تحليل الوثائق الرسمية: مثل خطط التحول وتقارير الأداء بعد التنفيذ.

- مقارنة الأداء: بين مراحل ما قبل وبعد تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.

وتهدف هذه الدراسة في نهايتها إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركات الكبيرة على تطوير استراتيجياتها الرقمية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والاستدامة في بيئة الأعمال الرقمية المتغيرة.

## مشكلة الدراسة

١. ضعف التزام الفرق بتنفيذ مراحل المشروع:  
المشكلة: قد تواجه الشركات خللاً في التزام بعض الفرق أو الأفراد بتنفيذ المهام في الإطار الزمني المحدد، مما يؤثر على تقدم المشروع.  
الدراسة: تحليل أسباب ضعف الالتزام بالخطط التنفيذية لمشاريع التحول الرقمي وأثره على جودة الإنجاز والكفاءة التشغيلية.
٢. تطبيق آليات غير فعالة في تنفيذ التحول الرقمي:  
المشكلة: بعض المبادرات الرقمية يتم تنفيذها دون خطة واضحة أو دون تحديد مؤشرات أداء، مما يستهلك الموارد دون تحقيق نتائج ملموسة.  
الدراسة: دراسة أسباب تعثر بعض مكونات مشاريع التحول الرقمي، مثل غياب منهجية واضحة أو ضعف التخطيط الاستراتيجي.
٣. سوء إدارة الوقت في تنفيذ الأنشطة الرقمية:  
المشكلة: قد يؤدي التوسع في المهام التقنية دون رقابة على الوقت إلى استنزاف الموارد وفقدان التركيز على أولويات المشروع.  
الدراسة: تحليل أثر سوء إدارة الوقت على إنتاجية فرق التحول الرقمي واقتراح أدوات لتحسين الجدولة والمتابعة.
٤. سوء توزيع المسؤوليات التقنية:  
المشكلة: قد ينتج عن غياب التخطيط الواضح غموض في توزيع المهام، مما يؤدي إلى تضارب أو تكرار في تنفيذ الأنشطة.  
الدراسة: فحص أثر غياب آليات توزيع الأدوار على فعالية تنفيذ المشاريع الرقمية في الشركات الكبيرة.
٥. ضعف التواصل بين الفرق التقنية والإدارية:  
المشكلة: قد تعاني بعض المشاريع من ضعف التنسيق بين فرق العمل المختلفة، مما يؤدي إلى تباين في الرؤية وتعطيل سير العمل.

الدراسة :دراسة تأثير ضعف التواصل الداخلي على مستوى التعاون والمرونة في إدارة مشاريع التحول الرقمي.

٦. غياب المتابعة الدورية لمراحل التنفيذ:

المشكلة :يؤدي غياب آليات المتابعة المنتظمة إلى نقص في التنسيق والتأخير في اكتشاف المشكلات.  
الدراسة :تحليل أثر ضعف آليات المتابعة والتحكم في سير التحول الرقمي على النتائج النهائية للمشروع.  
٧. انخفاض تحفيز الموظفين للمشاركة الرقمية:

المشكلة :بعض الموظفين قد يفتقرون للدافعية للمشاركة بفعالية في مبادرات التحول الرقمي، خاصة في بيئات مقاومة للتغيير.

الدراسة :دراسة تأثير التحفيز الوظيفي والثقافة التنظيمية على المشاركة الفعالة في تنفيذ التحول الرقمي.

٨. تأثير ضعف الحوكمة على جودة الإنجاز:

المشكلة :غياب مؤشرات جودة واضحة أو قرارات استراتيجية غير مدروسة قد يؤدي إلى انخفاض مستوى النتائج أو تأخير المشروع.  
الدراسة :ربط بين جودة حوكمة مشاريع التحول الرقمي ومستوى الالتزام الزمني والدقة في تنفيذ الأنشطة الرقمية.

٩. المقاومة للتغيير التكنولوجي:

المشكلة :يواجه بعض الموظفين أو الإدارات صعوبة في تقبل نماذج العمل الرقمية أو الأدوات الجديدة، مما يعوق التحول.

الدراسة :دراسة مدى تأثير مقاومة التغيير على تطور مشاريع التحول الرقمي، وسبل بناء ثقافة داعمة للتحول داخل المؤسسات.

١٠. النتائج المتوقعة من دراسة هذه المشكلات:

- فهم العوامل المؤثرة في فاعلية تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- تحديد أدوات إدارية وتقنية لتحسين الإنتاجية والكفاءة الرقمية.
- اقتراح حلول تطبيقية لتجاوز العقبات وتحقيق أهداف التحول بنجاح.

## أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة تكمن في عدة جوانب أساسية، سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي، وتتمثل في النقاط التالية: تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب أساسية، سواء من الناحية الأكاديمية أو التطبيقية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

### ١. تحسين أداء فرق العمل في بيئات التحول الرقمي:

تسهم الدراسة في إبراز دور التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتكامل بين فرق العمل، من خلال اعتماد تقنيات متقدمة تسهم في رفع كفاءة التعاون وتوزيع المهام وتنفيذ الخطط بفعالية.

### ٢. زيادة الفهم حول إدارة مشاريع التحول الرقمي:

تساهم الدراسة في تقديم رؤى تحليلية حول كيفية إدارة المبادرات الرقمية في الشركات الكبرى، مع التركيز على أدوات الإدارة الرقمية التي تضمن الاستقرار والتنفيذ المنهجي للمشاريع.

### ٣. تقليل المخاطر التشغيلية في مشاريع التحول:

من خلال تحليل تحديات تنفيذ التحول الرقمي، تتيح الدراسة إمكانية تقليل الأخطاء المرتبطة بضعف التخطيط أو ضعف الجاهزية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التحكم في المخاطر وتحقيق نتائج أفضل.

### ٤. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وجودة مخرجات المشاريع:

توفر الدراسة فهماً أعمق لتأثير التكنولوجيا الرقمية على جودة الأداء ومدة تنفيذ المشاريع، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تعزيز الإنتاجية والكفاءة.

### ٥. المساهمة في تطوير إدارة الوقت في تنفيذ المشاريع الرقمية:

تسلط الدراسة الضوء على أهمية أدوات التخطيط الزمني في مشروعات التحول الرقمي، وتقدم مقترحات لتحسين استغلال الوقت وتقليل الهدر الزمني أثناء مراحل التنفيذ.

### ٦. تحليل السياق التطبيقي في شركات تكنولوجيا المعلومات:

تقدم الدراسة نموذجاً واقعياً لتطبيق التحول الرقمي في بيئة تخصصية، مما يسمح بفهم التحديات والفرص في قطاع ديناميكي يتطلب استجابة سريعة للتغيرات التقنية.

٧. المساهمة في تطوير السياسات الرقمية المؤسسية:

من خلال نتائج الدراسة، يمكن تقديم توصيات عملية لتطوير سياسات التحول الرقمي في الشركات، بما يضمن التوافق مع المتطلبات التقنية الحديثة والاحتياجات التشغيلية المتغيرة.

٨. تقديم حلول عملية لمشكلات تنفيذ التحول الرقمي:

تسعى الدراسة إلى تقديم حلول مباشرة للتحديات الشائعة، مثل مقاومة التغيير، ضعف البنية التحتية، أو محدودية القدرات الرقمية، بما يساهم في إنجاح المبادرات الرقمية.

٩. دعم اتخاذ قرارات استراتيجية في المؤسسات:

توفر نتائج الدراسة قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات فعالة على مستوى القيادة الإدارية، فيما يتعلق بتخصيص الموارد وتوجيه الاستثمارات التقنية

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم أثر مشاريع التحول الرقمي على أداء الشركات الكبيرة، من خلال مجموعة من الأهداف التي تحدد المسار البحثي وتسهم في تحقيق الفهم العميق للعوامل المؤثرة في نجاح هذه المشاريع، وتتمثل في الآتي:

### ١. دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء فرق العمل:

الهدف الأول يتمثل في فحص العلاقة بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي وكفاءة أداء فرق العمل في الشركات. سيتضمن ذلك تحليل دور الأدوات الرقمية في تحسين التنسيق، وضبط العمليات، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

### ٢. تحديد المخاطر المرتبطة بسوء تنفيذ التحول الرقمي:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن التحديات والمخاطر التي تنشأ نتيجة ضعف الجاهزية التقنية أو التنظيمية في تطبيق التحول الرقمي، مثل تعطل الأنظمة أو زيادة الأخطاء التشغيلية.

### ٣. تحليل تأثير جودة البنية التحتية الرقمية على سير المشاريع:

يتم من خلال هذا الهدف دراسة مدى ارتباط قوة البنية التحتية التقنية بنجاح تنفيذ مشاريع التحول، وتقييم ما إذا كانت تؤثر مباشرة على جودة النتائج وفعالية التنفيذ.

### ٤. استكشاف الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بالتحول الرقمي المؤسسي:

يهدف هذا الجزء إلى تحليل الفوائد المتحققة من التحول الرقمي، مثل تسريع العمليات، مقابل التحديات كصعوبة التكيف أو مقاومة التغيير.

### ٥. تحديد أساليب فعالة لإدارة التحول الرقمي:

تسعى الدراسة إلى تقديم آليات عملية تساعد الشركات في تصميم استراتيجيات تحول رقمي متقدمة، تشمل التخطيط المرحلي، تقييم المخاطر، والتدريب.

### ٦. قياس تأثير التحول الرقمي على تقليل الأخطاء والتأخيرات:

يتمثل هذا الهدف في تحليل قدرة النظم الرقمية على خفض معدلات الخطأ، وتحسين الالتزام بالجدول الزمنية لتنفيذ المهام والمشاريع.

## ٧. تحديد أفضل الممارسات الرقمية في المؤسسات الكبيرة:

تستعرض الدراسة نماذج ناجحة في إدارة التحول الرقمي في مؤسسات كبرى، مع التركيز على كيفية تعميم هذه الممارسات داخل بيئات مشابهة.

## ٨. مقارنة أداء المؤسسات قبل وبعد التحول الرقمي:

تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل مقارن لمؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق أنظمة التحول الرقمي، مثل معدلات الإنجاز، رضا العملاء، والتكاليف.

## ٩. اقتراح حلول عملية لتجاوز تحديات التحول الرقمي:

يهدف هذا الجزء إلى اقتراح حلول قابلة للتنفيذ للتغلب على أبرز التحديات مثل ضعف التفاعل الوظيفي، أو بطء التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

## ١٠. تقييم أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين وبيئة العمل:

تحلل الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، من خلال تقييم تجربة الموظفين مع الأدوات الجديدة والسياسات الرقمية.

## ١١. الهدف الرئيسي للدراسة:

دراسة أثر مشاريع التحول الرقمي على تطوير أداء الشركات الكبيرة، مع التركيز على قطاع تكنولوجيا المعلومات كنموذج تطبيقي.

## ١٢. الأهداف الفرعية المنبثقة:

### ١٣. تحليل دور التحول الرقمي في تحسين تنظيم المهام داخل فرق العمل.

• دراسة مدى تأثير الأدوات الرقمية على توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات بوضوح.

### ١٤. استكشاف تأثير التحول الرقمي على تحسين التنسيق الداخلي والتكامل بين الإدارات.

• تحليل كيفية مساهمة الأنظمة الرقمية في تعزيز تدفق المعلومات وتقليل فجوات الاتصال.

### ١٥. تقييم دور التحول الرقمي في إدارة الوقت وتحقيق الالتزام الزمني في المشاريع.

• دراسة قدرة الأنظمة الذكية على تسريع دورة تنفيذ المهام ومراقبة الأداء الزمني.

١٦. فحص تأثير التحول الرقمي على دعم اتخاذ القرار المؤسسي.

• تحليل كيف تعزز التحليلات الرقمية وتقنيات البيانات من جودة القرار وسرعته.

١٧. قياس العلاقة بين التحول الرقمي وزيادة إنتاجية الفرق وكفاءتها.

• تقييم مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين المخرجات وتقليل الهدر في الموارد.

١٨. تحليل أثر التحول الرقمي على تعزيز رضا الموظفين وثقتهم بالبيئة التقنية.

• دراسة تأثير البيئة الرقمية على تجربة العمل والثقة في الإدارة وعمليات التحول.

## تساؤلات الدراسة

تساؤلات الدراسة هي الأسئلة التي سيتعين الإجابة عليها من خلال البحث، تُعد تساؤلات الدراسة من الركائز الأساسية التي تُبنى عليها منهجية البحث، حيث تُوجّه عمليات جمع البيانات والتحليل وتفسير النتائج. وانطلاقاً من أهمية التحول الرقمي في بيئات العمل الحديثة، خاصة في الشركات الكبيرة العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين مشاريع التحول الرقمي وبين تحسين الأداء المؤسسي من جوانبه المختلفة.

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي وعدد من التساؤلات الفرعية التي تعكس أبعاداً متعددة للتحول الرقمي، سواء من حيث التنظيم، البنية التحتية، الموارد البشرية، أو القيادة. وتتفرع هذه التساؤلات لتغطي النواحي الفنية، الإدارية، التشغيلية، والمالية المتأثرة بشكل مباشر أو غير مباشر بتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي.

---

### ١. السؤال الرئيس:

ما مدى فاعلية مشاريع التحول الرقمي في تحسين أداء الشركات الكبيرة، وما العوامل التي تؤثر في نجاحها أو فشلها، وذلك في ضوء دراسة حالة لشركات تكنولوجيا المعلومات؟  
ينطلق هذا التساؤل من الرغبة في فهم التأثير الشامل للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، مع تحديد المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم هذا الأداء، سواء على المستوى التشغيلي، المالي، أو التنظيمي. كما يستهدف الكشف عن أبرز التحديات والعوامل المساهمة في نجاح أو تعثر مشاريع التحول الرقمي داخل البيئات المؤسسية.

---

### ٢. التساؤلات الفرعية:

٣. ما المفهوم العام للتحول الرقمي في سياق الشركات الكبيرة، وما أبرز مكوناته وتأثيراته؟  
يهدف هذا التساؤل إلى تحليل الإطار النظري للتحول الرقمي، وتحديد مكوناته الأساسية مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، وأتمتة العمليات. كما يتناول مدى إدراك الشركات لهذه المفاهيم وكيفية تكيفها ضمن استراتيجياتها العامة.

٤. ما العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر في نجاح مشاريع التحول الرقمي؟
- يركّز هذا السؤال على استكشاف التداخل بين البيئة الداخلية للشركة (ثقافة المؤسسة، الهيكل الإداري، المهارات الرقمية) والبيئة الخارجية (المنافسة، السوق، السياسات) في تحديد مدى نجاح أو فشل التحول الرقمي.
٥. كيف تؤثر جاهزية البنية التحتية التقنية في كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؟
- يسلط الضوء على أهمية توفر أنظمة معلومات قوية، أدوات تقنية فعالة، وشبكات مرنة لدعم تنفيذ التحول، مع النظر في مدى قدرة المؤسسات على الاستثمار في تطوير هذه البنية التحتية باستمرار.
٦. ما أثر مشاريع التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف؟
- يتناول هذا التساؤل العلاقة بين التحول الرقمي وتقليل الهدر، تحسين إدارة الموارد، وزيادة الإنتاجية من خلال الأتمتة والتحكم الرقمي في العمليات.
٧. كيف يساهم التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات؟
- يهدف هذا السؤال إلى تحليل دور أدوات تحليل البيانات (Big Data & Business Intelligence) في تقديم رؤى استباقية تدعم عملية اتخاذ القرار وتعزز من سرعة الاستجابة للتغيرات.
٨. ما تأثير مشاريع التحول الرقمي على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة من قبل الشركات؟
- يسعى هذا التساؤل إلى فهم ما إذا كان تطبيق الأنظمة الرقمية قد انعكس بشكل إيجابي على تجربة العملاء، ورضاهم، وجودة الخدمات أو المنتجات النهائية.
٩. ما العوائق أو التحديات التي تواجهها الشركات أثناء تنفيذ مبادرات التحول الرقمي؟
- يبحث في أبرز العقبات مثل مقاومة الموظفين للتغيير، ضعف الخبرات الرقمية، نقص التمويل، غياب القيادة التقنية، أو ضعف الرؤية المؤسسية.
١٠. ما دور القيادة الإدارية في تحفيز فرق العمل ودعم مشاريع التحول الرقمي؟
- يناقش هذا السؤال العلاقة بين التمكين القيادي وبين نجاح التحول الرقمي، من حيث وضع رؤية واضحة، تشجيع الابتكار، وتخصيص الموارد اللازمة.

١١. إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين رضا الموظفين وثقتهم بالبيئة الرقمية الجديدة؟  
يركز على الجوانب الإنسانية في التحول، من خلال دراسة تفاعل العاملين مع النظم الرقمية، ومدى شعورهم بالانتماء والثقة في العمليات المؤتمتة.

١٢. ما أفضل الممارسات التي يمكن للشركات اتباعها لضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي؟  
يبحث هذا السؤال في نماذج وتجارب ناجحة في تطبيق التحول الرقمي، لاستخلاص آليات يمكن اعتمادها مثل إدارة التغيير الفعّالة، قياس الأداء الدوري، التدريب المستمر، وتكامل الأنظمة.

---

### ١٣. التكامل بين التساؤلات:

جاءت هذه التساؤلات مترابطة ومبنية بشكل منطقي لتغطي كافة أبعاد الدراسة. إذ يبدأ التحليل من تعريف التحول الرقمي ومكوناته (السؤال ١)، وينتقل إلى عوامل النجاح أو الفشل التنظيمية والتقنية (السؤال ٢ و ٣)، ثم يُسلط الضوء على النتائج المتوقعة من التنفيذ (السؤال ٤ إلى ٦)، فالتحديات (السؤال ٧)، ويُكمل بيئة التفاعل البشري (٨ و ٩)، ثم ينتهي باقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق (السؤال ١٠).  
وبذلك تُشكل هذه التساؤلات الإطار المنهجي الذي سيوجه الباحث في جمع البيانات، تحليلها، واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات المرتبطة بواقع التحول الرقمي في شركات تكنولوجيا المعلومات

## فروض الدراسة

فروض الدراسة هي الافتراضات التي سيتم اختبارها والتحقق منها خلال البحث تُعد فروض الدراسة إطارًا علميًا مبدئيًا يسعى الباحث من خلاله إلى اختبار علاقات افتراضية بين المتغيرات الأساسية للبحث، بناءً على ما ورد في الأدبيات السابقة، والخبرة العملية، وتحليل الفجوات المعرفية الحالية في موضوع التحول الرقمي. وانطلاقاً من إشكالية الدراسة التي تتعلق بتقييم أداء مشاريع التحول الرقمي في الشركات الكبيرة، فقد تم بناء مجموعة من الفروض العلمية التي تتناول العلاقة بين التحول الرقمي وبين عناصر الأداء المؤسسي، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، اتخاذ القرار، رضا الموظفين، وجودة الخدمات. تعكس الفروض التالية العلاقة المتوقعة بين تنفيذ مشاريع التحول الرقمي ومدى نجاح أو تعثر هذه المشاريع في بيئة الشركات الكبرى، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية المحيطة.

### الفرض الأول:

يؤثر تطبيق التحول الرقمي بشكل إيجابي على الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في الشركات الكبيرة.

التحليل:

تقوم الشركات الكبرى بتبني أنظمة رقمية لتحسين إدارة مواردها، تسريع العمليات، وخفض التكاليف. بناءً على ذلك، يُفترض أن المشاريع الرقمية التي تنفذ بكفاءة، تؤدي إلى تقليل الفاقد في الوقت والجهد، وترفع من معدلات الإنجاز والدقة في تنفيذ المهام. كما تتيح أدوات التحليل الرقمي والإدارة الذكية قدرة أكبر على تتبع الأداء وإعادة توجيه العمليات عند الحاجة، وهو ما ينعكس إيجاباً على المؤشرات التشغيلية.

### الفرض الثاني:

تواجه مشاريع التحول الرقمي تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق أهدافها.

التحليل:

رغم الفرص التي تقدمها التقنيات الرقمية، إلا أن البيئة المؤسسية قد تشكل عائقاً في بعض الأحيان، خصوصاً في حال غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، أو ضعف التنسيق بين الإدارات. كما أن عدم وضوح الرؤية الرقمية،

والمقاومة الداخلية من الموظفين، وسوء إدارة التغيير، تؤدي غالبًا إلى تعثر مراحل التنفيذ. لذلك، من المتوقع أن ترتبط الفجوات التنظيمية والإدارية بشكل مباشر بفشل أو تعثر بعض مشاريع التحول.

### الفرض الثالث:

تُعد القيادة الإدارية الفعّالة عاملاً حاسماً في نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات الكبيرة.

التحليل:

تحتاج المشاريع الرقمية إلى قيادة واعية قادرة على صياغة رؤية رقمية واضحة، وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التحول. كما أن وجود قادة يمتلكون فهماً تكنولوجياً واستراتيجياً يساهم في تحفيز الفرق، وتسهيل الانتقال بين المراحل المختلفة للمشروع. وتُعد القدرة على التواصل، وإدارة المقاومة، وتخصيص الموارد، من أبرز أدوار القادة في هذا السياق، مما يدعم هذا الفرض بقوة.

### الفرض الرابع:

يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل الشركات.

التحليل:

من خلال أتمتة العمليات وتحليل البيانات، تستطيع الشركات أن تقدم خدمات أسرع، وأكثر دقة، وتوافقاً مع احتياجات العملاء. كما أن الأنظمة الرقمية تتيح للمنظمات تتبع سلوك المستخدمين وتوقع احتياجاتهم، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة والابتكار في تقديم المنتجات. ويُفترض أن الشركات التي تطبق التحول الرقمي بشكل فعال تحقق مستويات رضا أعلى من العملاء، وتحافظ على جودة ثابتة.

### الفرض الخامس:

يرتبط نجاح مشاريع التحول الرقمي بمدى جاهزية البنية التحتية التقنية في المؤسسة.

التحليل:

يُعتبر وجود شبكة معلومات مستقرة، قواعد بيانات متكاملة، أنظمة آمنة، وتطبيقات مرنة، من الشروط الأساسية لإنجاح مشاريع التحول. وتشير العديد من الدراسات إلى أن تعثر المشاريع الرقمية يعود في كثير من الأحيان إلى ضعف

البنية التحتية أو قصور في تكامل الأنظمة، لذلك يُفترض أن هناك علاقة طردية بين جاهزية البنية التقنية ونسبة نجاح المبادرات الرقمية.

#### الفرض السادس:

تؤثر ثقافة المؤسسة ومستوى تبني الموظفين للتقنيات الجديدة على نتائج مشاريع التحول الرقمي.

التحليل:

الموارد البشرية تمثل أحد أهم العوامل في نجاح أي عملية تحول رقمي. فإذا ما أُتيحت للموظفين فرص التدريب، وتم إشراكهم في عملية التغيير، زادت فرص نجاح المشروع. بالمقابل، فإن غياب الثقافة الداعمة للابتكار، وارتفاع مستويات مقاومة التغيير، وضعف الشعور بالثقة في التكنولوجيا، تؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام والمشاركة، وبالتالي تعثر التنفيذ.

#### الفرض السابع:

يعزز التحول الرقمي من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات.

التحليل:

يوفر التحول الرقمي أدوات متقدمة لتحليل البيانات، مثل الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات، والتي تُستخدم في التنبؤ بالاتجاهات، ورصد المخاطر، وتقييم الأداء. وبهذا تصبح قرارات المؤسسة أكثر دقة، وأقل اعتمادًا على الحدس. ويُفترض أن المؤسسات التي تستثمر في التحليلات الرقمية تحقق أداءً أفضل على مستوى الاستراتيجية والتخطيط.

#### الفرض الثامن:

يساهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء والتأخيرات الناتجة عن العمليات التقليدية.

التحليل:

تتيح الأتمتة والتحكم الآلي في العمليات فرصة لتقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية، مما يخفض من نسب الأخطاء البشرية، ويحسن تتبع الزماني للمشاريع. كما أن الأنظمة الرقمية تُساهم في التنبؤ بالمخاطر وإصدار التنبيهات، مما يساعد في سرعة الاستجابة وتقليل الفجوات التنفيذية.

## الفرض التاسع:

تتفاوت نتائج التحول الرقمي باختلاف طبيعة قطاع العمل وحجم المؤسسة.

التحليل:

التحول الرقمي ليس حلاً واحداً يناسب الجميع، بل تختلف نتائجه حسب نوع الصناعة (خدمية، إنتاجية، تكنولوجية)، وحجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة). فمثلاً، الشركات التقنية غالباً ما تمتلك بنية تحتية مرنة وسرعة في التبني، بينما تواجه المؤسسات الصناعية تحديات أكبر في التكيف. لذلك، من المتوقع أن تختلف نسب النجاح باختلاف هذه المتغيرات.

## الفرض العاشر:

الاستثمار في التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي العام للمؤسسة.

التحليل:

تشير العديد من التقارير إلى أن المؤسسات التي تنجح في تنفيذ التحول الرقمي تحقق عوائد مالية أفضل، بسبب تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحسين كفاءة التسويق. ويُفترض أن يكون هناك علاقة إيجابية بين حجم الاستثمار الرقمي ومؤشرات الأداء المالي مثل الأرباح، العائد على الاستثمار، ومعدل النمو.

## خلاصة الفصل:

تم بناء هذه الفروض انطلاقاً من الأدبيات العلمية، والتقارير التطبيقية، ومراجعة الدراسات السابقة، بالإضافة إلى فهم طبيعة البيئة الرقمية الحديثة. وستمثل هذه الفروض الأساس العلمي لاختبار العلاقات السببية في إطار الدراسة، باستخدام أدوات التحليل الكمي والنوعي. وسيتم التحقق من مدى صحة هذه الفروض من خلال البيانات الميدانية المستخلصة من شركات تكنولوجيا المعلومات كنموذج تطبيقي، بهدف تقديم إطار معرفي وتطبيقي متكامل يدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يمثل اختيار الإطار النظري المناسب أحد أهم عناصر البناء العلمي للبحوث التطبيقية، إذ يُعد بمثابة العدسة التي ينظر من خلالها الباحث إلى الظاهرة محل الدراسة، ويفسرها العلاقات بين المتغيرات، ويصوغ من خلالها فروضه وتساؤلاته البحثية. وبالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة التي تستهدف تقييم أداء مشاريع التحول الرقمي في الشركات الكبيرة، فقد تم تبني مجموعة من النظريات العلمية الحديثة التي تمثل الأساس الفلسفي والمنهجي لهذا البحث، وعلى رأسها: نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)، ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، ونموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)، ونظرية إدارة التغيير (Change Management Theory).

تم اختيار هذه النظريات تحديداً لما لها من ارتباط وثيق بالعوامل التنظيمية والتكنولوجية والسلوكية التي تؤثر في نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي، وتوفر إطاراً علمياً متكاملًا لتحليل التفاعل بين التقنية والبيئة المؤسسية.

### • أولاً: نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)

تُعد هذه النظرية الأساس الجوهري لهذا البحث، حيث تفترض أن التحول الرقمي هو عملية جذرية لإعادة تعريف نماذج الأعمال والإجراءات التشغيلية من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة جوانب المؤسسة. ولا يقتصر هذا التحول على مجرد اقتناء أدوات تقنية، بل يتضمن أيضاً إعادة صياغة الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، والعلاقات الداخلية والخارجية.

تسهم هذه النظرية في تفسير كيفية استخدام المؤسسات للتقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة) لتحقيق أهداف استراتيجية، مثل تحسين تجربة العملاء، رفع الكفاءة التشغيلية، أو فتح أسواق جديدة. كما توضح أن نجاح هذا التحول يتطلب مستوى عالٍ من التوافق بين عناصر التكنولوجيا، الموارد البشرية، والبنية التحتية.

وقد اعتمد الباحث على هذه النظرية لفهم مراحل تنفيذ مشاريع التحول، وتقييم مدى نضج المؤسسات رقمياً، وتحليل الفجوات بين الخطط النظرية والتطبيق العملي داخل الشركات الكبيرة.

- ثانيًا: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory - DCT)

تتعلق هذه النظرية بقدرة المؤسسات على إعادة تكوين مواردها الداخلية وتكييفها باستمرار لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة التنافسية. وتركز على المهارات الاستراتيجية اللازمة للابتكار، والتعلم التنظيمي، وإعادة هيكلة الموارد وفق متطلبات السوق.

في سياق التحول الرقمي، تفترض هذه النظرية أن الشركات الناجحة هي تلك التي تمتلك "قدرات ديناميكية" تسمح لها بتبني التكنولوجيا الجديدة بسرعة، وتطوير قدرات الموظفين، وتحقيق تكامل مرن بين الأنظمة القديمة والحديثة. وتُعد هذه القدرات من أهم العوامل التي تميز الشركات المتقدمة رقمياً عن نظيراتها.

وقد استخدم الباحث هذه النظرية كأداة لفحص مدى قدرة الشركات على الاستجابة لتحديات التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير، ونقص المهارات، وتعقيد الأنظمة، وكذلك لفهم طبيعة التفاعل بين الموارد والإمكانات والمؤشرات الرقمية للأداء.

- ثالثًا: نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

يعتمد هذا النموذج على دراسة سلوك المستخدمين تجاه التكنولوجيا الجديدة، ويُعتبر من أكثر النماذج استخدامًا في البحوث المتعلقة بالتحول الرقمي. ويفترض النموذج أن تبني الأفراد للتكنولوجيا يتأثر بمتغيرين رئيسيين:

- مدى إدراك سهولة استخدامها (Perceived Ease of Use)

- مدى إدراك فائدتها (Perceived Usefulness)

يتيح هذا النموذج للباحث تحليل العوامل التي تؤثر في قبول الموظفين للتكنولوجيا داخل الشركات الكبيرة، ومعرفة مدى استعدادهم لاستخدام أدوات التحول الرقمي بشكل فعال. كما يساعد في تفسير بعض حالات الرفض أو التردد في التعامل مع الأنظمة الرقمية رغم توفرها.

ويُستخدم هذا النموذج في الدراسة لتفسير سلوك فرق العمل أثناء تنفيذ المشاريع الرقمية، ومدى ارتباط درجة التقبل بالنتائج الفعلية لهذه المشاريع، مما يعزز من فهم العلاقة بين الثقافة الرقمية الداخلية ومستوى أداء المؤسسة.

- رابعًا: نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)

تُعالج هذه النظرية الكيفية التي تتبعها المؤسسات للتعامل مع التحولات التنظيمية الكبرى، بما في ذلك إدخال تقنيات جديدة أو تعديل نماذج العمل. وتفترض أن مقاومة التغيير تُعد أحد أكبر التحديات أمام التحول الرقمي، وأن نجاح المبادرات يعتمد على إدارة دقيقة لمراحل التغيير، تبدأ بالتوعية وتنتهي بالتمكين والتكامل.

تتيح هذه النظرية للباحث تحليل مواقف الموظفين، وآليات تحفيزهم، واستراتيجيات التكيف المؤسسي، كعنصر أساسي في نجاح مشاريع التحول الرقمي. كما تساعد على فهم الدور القيادي في توجيه الثقافة التنظيمية نحو التغيير الإيجابي.

وقد تم توظيف هذه النظرية في الدراسة لفحص مدى التزام الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة بقيادة جهود التحول، وتحديد الأساليب المتبعة لإدارة التغيير، وتخفيف آثاره السلبية، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المشاريع الرقمية.

#### • خامساً: أهمية التكامل بين الأطر النظرية

يُعد استخدام أكثر من إطار نظري في الدراسة أمراً ضرورياً لفهم الظاهرة المدروسة من جميع الزوايا الممكنة. فالتحول الرقمي ليس مجرد مسألة تقنية، بل هو مشروع شامل يمس البنية التحتية، الموارد البشرية، الثقافة المؤسسية، والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

من خلال الدمج بين نظرية التحول الرقمي، والقدرات الديناميكية، ونموذج قبول التكنولوجيا، ونظرية إدارة التغيير، يمكن تقديم تحليل متكامل يشمل الأبعاد التالية:

- البعد التكنولوجي: من خلال التركيز على أنواع التقنيات المستخدمة وآليات توظيفها.
- البعد البشري: من خلال تحليل مدى تقبل الموظفين ودور القيادة.
- البعد التنظيمي: من خلال تقييم الثقافة، الهيكل، والقدرات المؤسسية.
- البعد الإداري: من خلال فهم إدارة التغيير ودوره في إنجاح التحول.

هذا التكامل النظري يُمكن الباحث من بناء أدوات بحثية أكثر دقة، ويُساهم في تفسير النتائج بطريقة علمية، وتقديم توصيات ذات فاعلية عملية تستند إلى أسس معرفية راسخة.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

يعتبر الفصل الخاص بالدراسات السابقة أحد الأعمدة الأساسية في البحث العلمي،

يُعد الفصل الخاص بالدراسات السابقة أحد الأعمدة الأساسية في البحث العلمي، حيث يوفر خلفية علمية ومنهجية تساهم في دعم وتوجيه البحث الحالي. من خلال مراجعة وتحليل الأبحاث ذات الصلة، يتمكن الباحث من فهم السياق الأكاديمي والتطبيقي للمشكلة البحثية، وتحديد مدى التقدم الذي أحرزته الدراسات السابقة، والوقوف على الثغرات المعرفية والنقاط التي لا تزال بحاجة إلى دراسة أعمق.

في إطار هذا البحث، الذي يهدف إلى تقييم أداء مشاريع التحول الرقمي في الشركات الكبيرة، تم استعراض مجموعة مختارة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مفاهيم التحول الرقمي، تحديات تنفيذه، أثره على الكفاءة المؤسسية، وعلى بيئة العمل الداخلية، ومردوده المالي. وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفق محاور متنوعة لتوضيح السياق الذي تنطلق منه هذه الدراسة، ومجالات الالتقاء أو الاختلاف بينها وبين الأعمال البحثية السابقة.

### أهمية الدراسات السابقة في البحث الحالي

تلعب الدراسات السابقة دورًا حيويًا في دعم هذا البحث، حيث تساعد في:

#### تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية:

تساهم الدراسات السابقة في توضيح المفاهيم الجوهرية التي يقوم عليها التحول الرقمي، مثل "التحول المؤسسي الرقمي"، "الذكاء الاصطناعي"، "البنية التحتية الرقمية"، "مقاومة التغيير"، و"الحكومة الرقمية". يساعد هذا التوضيح في توحيد المصطلحات العلمية المستخدمة، وتجنب اللبس المفاهيمي أثناء التحليل.

#### اكتشاف الفجوات البحثية:

من خلال استعراض الأدبيات العلمية، تبين أن معظم الدراسات ركزت إما على البعد التقني للتحول الرقمي، أو على التحليل المالي لعوائده، بينما قلّ التركيز على التقييم الشامل للأداء المؤسسي كنتيجة مباشرة لمشاريع التحول الرقمي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

## دعم الفرضيات البحثية:

وفرت بعض الدراسات السابقة أدلة كمية ونوعية يمكن البناء عليها لتأكيد أو دحض الفرضيات المطروحة في هذا البحث، لا سيما ما يتعلق بتأثير القيادة، والبنية التحتية، والثقافة المؤسسية على نجاح مشاريع التحول.

## توفير منهجية مقارنة:

عبر تحليل الدراسات السابقة، يمكن مقارنة نتائجها مع ما سيتم التوصل إليه في هذه الدراسة، مما يسهم في بناء معرفة تراكمية حول التحول الرقمي في بيئات عمل متنوعة.

## تحليل النظريات المستخدمة:

استفادت هذه الدراسة من النظريات التي تم توظيفها في دراسات سابقة، مثل نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، ونظرية الموارد الديناميكية، مما مكن الباحث من اختيار إطار نظري مناسب ومتعدد الأبعاد.

## نطاق الدراسات السابقة المشمولة في هذا الفصل

يغطي هذا الفصل مراجعة منهجية لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وتأثيره على الأداء في بيئات العمل المختلفة، وتم تصنيف هذه الدراسات وفق المحاور التالية:

### الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الإنتاجية والكفاءة:

ركزت هذه الدراسات على قياس مدى تأثير المشاريع الرقمية على رفع الإنتاجية، من خلال تحسين العمليات، تسريع الإنجاز، وخفض التكاليف التشغيلية.

### دراسات العلاقة بين التحول الرقمي واتخاذ القرار:

ناقشت هذه الدراسات كيف ساهمت تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة في دعم عملية اتخاذ القرار، وتوفير بيانات فورية تستند إلى مؤشرات دقيقة.

الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على ثقافة المؤسسة:

بينت هذه الدراسات أن التحول الرقمي لا يغيّر فقط أدوات العمل، بل يعيد تشكيل الثقافة المؤسسية، ويعزز من ممارسات التعاون، والشفافية، والتعلم المستمر داخل المنظمة.

دراسات تحليل التحديات المصاحبة للتحول الرقمي:

ركزت على معوقات مثل مقاومة التغيير، ضعف المهارات الرقمية، مشكلات تكامل الأنظمة القديمة، وقصور البنية التحتية، وكلها عناصر تؤثر سلباً على تنفيذ المبادرات الرقمية.

دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة:

قارنت بعض الدراسات بين أثر التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والخاصة، أو بين الشركات الصناعية والخدمات، وبين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، لتحديد العوامل السياقية المؤثرة في الأداء.

منهجية استعراض الدراسات السابقة

اعتمدت عملية مراجعة الدراسات السابقة على منهج تحليلي نقدي يعتمد على:

تحليل كل دراسة بشكل منفصل:

تم تقديم ملخص لكل دراسة يتضمن أهدافها، المنهجية، حجم العينة، أدوات التحليل المستخدمة، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

استخلاص أوجه التشابه والاختلاف:

تم توضيح القواسم المشتركة بين الدراسات التي توصلت إلى نتائج متقاربة حول أهمية البنية التحتية الرقمية، ودور القيادة في نجاح التحول، وكذلك أوجه الاختلاف التي ظهرت حسب طبيعة القطاع أو حجم المؤسسة.

تحديد الإضافة النوعية للبحث الحالي:

تختلف هذه الدراسة عن كثير من الدراسات السابقة بكونها لا تكتفي بتحليل أثر التحول الرقمي في جانب واحد

فقط (مثل الكفاءة التشغيلية أورشوا الموظفين)، بل تسعى لتقديم تقييم شمولي يغطي الأداء المؤسسي بأبعاده التشغيلية، والتنظيمية، والمالية.

### الدراسات السابقة

١. دراسة قنديل (٢٠٢٥) - "أثر مشاريع التحول الرقمي على تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية: بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم المصرية"

#### **الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تنفيذ مشاريع التحول الرقمي على أبعاد الثقة الرقمية داخل مؤسسة حكومية كبرى، وذلك من خلال تطبيقها في وزارة التربية والتعليم المصرية. ركزت على دور التكنولوجيا في تعزيز الشفافية، الكفاءة، وسرعة تقديم الخدمات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبيانات وبيانات أداء سابقة تم تحليلها لقياس العلاقة بين تبني تقنيات التحول الرقمي وبين مؤشرات الثقة المؤسسية والجودة.

#### **الأهداف:**

- دراسة مدى مساهمة التحول الرقمي في بناء ثقة المستخدمين الداخليين والخارجيين.
- تحليل الأثر المؤسسي للتحول الرقمي على أداء المؤسسات العامة.
- تقديم إطار لقياس الثقة الرقمية في سياق التحول.

#### **النتائج:**

- وجود علاقة طردية بين تبني التحول الرقمي وتحسين أداء الخدمات الحكومية.
- تحسين مؤشرات الثقة الرقمية بشكل ملموس بعد تنفيذ أنظمة التحول.
- أهمية التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية في تحقيق الأثر.

## علاقة الدراسة ببحثي:

تقدم هذه الدراسة مرجعية مهمة لبحثي من حيث تقييم الأداء المؤسسي بعد التحول الرقمي، وتوضح أن تطبيق المبادرات الرقمية لا يحقق نتائج فنية فقط، بل ينعكس على مستوى الثقة والفاعلية، وهو ما يتقاطع مع فرضياتي حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء في بيئات الشركات الكبيرة.

٢. دراسة أبو سالم (٢٠٢٤) - "أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: دراسة ميدانية في إدارة التعليم بتبوك"

## الملخص:

حللت هذه الدراسة العلاقة بين تبني أبعاد التحول الرقمي (القيادة الرقمية، البنية التحتية، الثقافة التنظيمية) والتطوير المهني للموظفين في قطاع التعليم، لتحديد مدى تأثير البيئة الرقمية على النمو المهني. اعتمدت على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على موظفين في الإدارة العامة للتعليم، وتحليل الارتباط بين استخدام الأنظمة الرقمية ومؤشرات تطوير الأداء الفردي.

## الأهداف:

- قياس أثر الثقافة الرقمية على مهارات الموظفين.
- دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وتحفيز الموظفين.
- تقييم واقع استخدام التقنيات في التطوير المؤسسي.

## النتائج:

- التحول الرقمي يدعم بشكل مباشر النمو المهني، خاصة عند وجود قيادة رقمية فعالة.
- البيئة الرقمية المحفزة ترفع من مستوى رضا الموظفين واستعدادهم للتعلم.
- ضعف البنية التحتية يُعد عائقاً رئيسياً في تحقيق الاستفادة القصوى.

## علاقة الدراسة ببحثي:

تدعم هذه الدراسة فرضيتي حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي والجماعي داخل المؤسسات، كما تسلط الضوء على العلاقة بين القيادة والبنية الرقمية وفاعلية العمل المؤسسي، وهي محاور رئيسية في بحثي.

٣. دراسة داهينين (٢٠٢٤) - "أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية: تبني التوجه

## الاستباقي"

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القدرات الرقمية (الأنظمة، الكوادر، التكامل التقني) في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الريادية، مع تحليل التوجهات الاستباقية في التعامل مع التحول. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا من خلال استبيانات ومقابلات مع رواد أعمال، وتقييم كيفية استعداد المؤسسات الصغيرة لتبني التغيير الرقمي.

## الأهداف:

- دراسة العلاقة بين الجاهزية الرقمية ونجاح المشاريع.
- تحليل أثر التفكير الاستباقي في التصدي لتحديات التحول.
- تقييم التحديات التي تواجه المؤسسات الريادية في التحول الرقمي.

## النتائج:

- وجود علاقة قوية بين القدرات الرقمية المؤسسية وبين نجاح التحول.
- التفكير الاستباقي يعزز المرونة والاستجابة السريعة للمشكلات.
- ضعف الكفاءات التقنية يمثل خطرًا كبيرًا على فاعلية المبادرات الرقمية.

## علاقة الدراسة ببحثي:

توفر هذه الدراسة مدخلًا لفهم أهمية الجاهزية المؤسسية الرقمية في ضمان نجاح مشاريع التحول، وهو ما يعزز أهداف بحثي حول العوامل المؤثرة في الأداء بعد التحول الرقمي في الشركات الكبرى.

٤. دراسة الدباس (٢٠٢٤) - "أثر متطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام

الأردني"

## الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، في القطاع العام الأردني. اعتمدت على استطلاع رأي موظفين في جهات حكومية مختلفة.

## الأهداف:

- تحليل كيف يؤثر التحول الرقمي على تحسين الإجراءات الإدارية.
- دراسة العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية وفاعلية إدارة الموارد البشرية.
- تقديم نموذج لتحسين كفاءة العمل باستخدام الأدوات الرقمية.

## النتائج:

- التحول الرقمي ساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ورفع جودة الخدمات الداخلية.
- الأنظمة المؤتمتة حسّنت من عملية التوظيف والتدريب ومتابعة الأداء.
- الثقافة التنظيمية الرقمية شرط أساسي للاستفادة القصوى من التحول.

## علاقة الدراسة ببحثي:

تبرز هذه الدراسة أهمية البعد الإداري والتنظيمي في تقييم أثر التحول الرقمي، خصوصًا في ما يتعلق بتطوير

الكفاءات البشرية ورفع فاعلية العمل، وهو ما يتقاطع مع أهداف بحثي في تحليل الأداء المؤسسي بعد تنفيذ التحول.

٥. دراسة عيد (٢٠٢٢) - "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة"

#### الملخص:

ناقشت هذه الدراسة كيف يمكن للتحول الرقمي أن يحدث نقلة نوعية في عمليات اتخاذ القرار الاستثماري داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحليل أدوات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي. استخدمت الدراسة منهجاً ميدانياً تطبيقياً في القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات المصري.

#### الأهداف:

- قياس أثر التحول الرقمي على جودة القرار الاستثماري.
- تحليل دور أدوات التحليل في دعم التخطيط المالي.
- التعرف على معوقات تطبيق الرقمنة في المشاريع الصغيرة.

#### النتائج:

- وجود علاقة إيجابية بين استخدام الأدوات الرقمية وجودة القرار الاستثماري.
- البيانات الذكية ساهمت في خفض نسب الفشل الاستثماري وتحسين التنبؤ.
- التحديات الأبرز تمثلت في ضعف الوعي الرقمي ونقص التدريب.

## علاقة الدراسة ببحثي:

رغم أن الدراسة تركز على المشروعات الصغيرة، فإنها تسهم في دعم الجانب التحليلي في بحثي، عبر إبراز أثر التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار وتخفيض المخاطر، وهو بعد رئيسي في قياس الأداء المؤسسي ضمن بحثي.

## ٦. دراسة الحربي (٢٠٢٣) – "فاعلية الاجتماعات في دعم اتخاذ القرار داخل الإدارات الحكومية"

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الدور الذي تلعبه الاجتماعات المنتظمة في دعم اتخاذ القرار داخل الإدارات الحكومية، حيث تم التركيز على وزارة الداخلية السعودية. وشملت الدراسة تحليل محاضر الاجتماعات، ومقابلات مع المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام.

### الأهداف:

- دراسة مدى ارتباط الاجتماعات المنتظمة بسرعة اتخاذ القرار.
- تحليل مساهمة الاجتماعات في تعزيز مشاركة الأطراف ذات العلاقة.
- تحديد العوامل المؤثرة على فاعلية الاجتماعات الحكومية.

### النتائج:

- الاجتماعات المنتظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسرعة اتخاذ القرار بنسبة ٣٨%.
- وجود جدول أعمال واضح ومشاركة فعالة يؤديان إلى قرارات أكثر دقة وواقعية.
- الاجتماعات غير المنتظمة تساهم في ازدواجية القرارات وتكرار المهام.

## علاقة الدراسة ببحثي:

توفر هذه الدراسة دعماً مباشراً لبحثي، حيث توضح أثر الاجتماعات المنتظمة على تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل الهيئات الحكومية، وهو أحد أبعاد الأداء الذي أركز عليه في بلدية محافظة ظفار.

٧. دراسة العيسوي (٢٠١٨) – "دورالاجتماعات الإدارية في تحسين التنسيق بين الأقسام في البلديات"

#### الملخص:

أجريت هذه الدراسة في عدد من بلديات المملكة الأردنية، وركزت على تحليل دورالاجتماعات كأداة تنسيقية بين الأقسام التنفيذية والخدمية. اعتمدت الدراسة على تحليل استبيانات وزعت على أكثر من ١٥٠ موظفًا في ٧ بلديات.

#### الأهداف:

- فهم كيفية تأثير الاجتماعات على التنسيق الإداري.
- تحديد العقبات التي تعيق التنسيق خلال الاجتماعات.
- تقديم إطار عمل للاجتماعات الفعالة في البلديات.

#### النتائج:

- الاجتماعات المنتظمة ترفع من جودة التنسيق بنسبة ٤٢٪.
- غياب ممثلين من بعض الأقسام في الاجتماعات يؤدي إلى تأخير في تنفيذ المشاريع.
- الاجتماعات غير الدورية تخلق فجوات معرفية بين الإدارات المختلفة.

#### علاقة الدراسة ببحثي:

تعكس هذه الدراسة تجربة مشابهة لما أتناوله في بحثي، خصوصًا في ما يتعلق بدورالاجتماعات في تحسين التنسيق داخل البلديات، مما يضيف بُعدًا ميدانيًا داعمًا لنتائج بحثي في محافظة ظفار.

٨. دراسة فهد (٢٠٢١) – "الاجتماعات الافتراضية ودورها في تعزيز الإنتاجية أثناء الأزمات"

#### الملخص:

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الاجتماعات الافتراضية التي انتشرت خلال جائحة كوفيد-١٩ على إنتاجية الموظفين في القطاع الحكومي بالسعودية، مع مقارنة أدائهم في الاجتماعات التقليدية مقابل الرقمية.

#### الأهداف:

- مقارنة فاعلية الاجتماعات الافتراضية والتقليدية من حيث الوقت والنتائج.
- دراسة التحديات التقنية التي تواجه الاجتماعات الرقمية.
- تقييم تأثير نمط الاجتماعات على انسيابية العمل المؤسسي.

#### النتائج:

- الاجتماعات الافتراضية ساهمت في توفير ٢٥٪ من الوقت التشغيلي الأسبوعي.
- بعض الإدارات واجهت صعوبات تقنية أثرت سلباً على جودة التواصل.
- الاجتماعات الرقمية زادت من مرونة حضور الموظفين و أتاحت اتخاذ قرارات أسرع.

#### علاقة الدراسة ببحثي:

تثري هذه الدراسة الجانب المقارن في بحثي بين أنماط الاجتماعات المجدولة المختلفة، كما توضح أثر الظروف المحيطة (مثل الأزمات) على فاعلية الاجتماعات.

٩. دراسة جابر (٢٠٢٠) – "الاجتماعات الدورية وأثرها على تحفيز فرق العمل في المؤسسات العامة"

#### الملخص:

تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من الهيئات والمؤسسات العامة في جمهورية مصر العربية، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين الاجتماعات الدورية وتحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

#### الأهداف:

- دراسة مدى ارتباط الاجتماعات بتحقيق التحفيز والدافعية.
- تحليل التأثير النفسي والاجتماعي للاجتماعات المنتظمة على الفرق.
- تقديم آليات لاستخدام الاجتماعات كوسيلة تحفيزية فعالة.

#### النتائج:

- الاجتماعات المنتظمة المرتبطة بتقدير الموظفين واعتبار آرائهم تؤدي إلى زيادة الدافعية بنسبة ٣٣٪.
- الاجتماعات التي تفتقر للمشاركة الفعلية تؤدي إلى نتائج عكسية وتقلل الحماس.
- التواصل المستمر في الاجتماعات يعزز الانتماء المؤسسي.

#### علاقة الدراسة ببحثي:

تساعد هذه الدراسة في تدعيم الجانب النفسي والاجتماعي المرتبط بتنظيم الاجتماعات، وهو جانب مكمل لقياس الأداء المؤسسي في بحثي.

١٠. دراسة آل نهيان (٢٠٢٢) – "تحليل أثر الاجتماعات المشتركة في المشاريع الحكومية متعددة الأطراف"

#### الملخص:

تناولت هذه الدراسة مشاريع البنية التحتية الكبرى في دولة الإمارات والتي تجمع بين وزارات وهيئات متعددة. تم تحليل كيف تُستخدم الاجتماعات كأداة للتكامل وتوزيع الأدوار وحل النزاعات بين الأطراف المختلفة.

#### الأهداف:

- دراسة مدى فاعلية الاجتماعات في تسهيل العمل التشاركي.
- تحليل أدوات إدارة الاجتماعات في المشاريع المعقدة.
- تقديم مقترحات لتحسين فاعلية الاجتماعات متعددة الأطراف.

#### النتائج:

- الاجتماعات المشتركة الناجحة تخفض زمن تنفيذ المشاريع بنسبة تصل إلى ١٨%.
- ضعف التنسيق في الاجتماعات يؤدي إلى تضارب في تنفيذ المهام.
- استخدام أدوات بصرية (خرائط، جداول مهام) يزيد من وضوح الاجتماعات بنسبة ٦٠%.

#### علاقة الدراسة ببحثي:

توفر هذه الدراسة منظورًا حول الاجتماعات متعددة الأقسام في المشاريع الحكومية، وهو نموذج مشابه لما أتناوله في بلدية ظفار، خاصة عند تنفيذ مشاريع تشاركية.

## الإطار النظري

### مقدمة

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية للبحث العلمي، إذ يوفر الخلفية المفاهيمية والمنهجية التي يستند إليها الباحث في تفسير الظواهر وتحليلها. وفي ضوء التسارع العالمي نحو التحول الرقمي، ازدادت الحاجة إلى تقييم مدى فعالية هذا التحول داخل الشركات الكبرى، لاسيما في قطاع تكنولوجيا المعلومات. يسعى هذا الإطار النظري إلى تسليط الضوء على المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالتحول الرقمي، ومؤشرات قياس الأداء في المشاريع الرقمية، بالإضافة إلى النظريات والنماذج العلمية التي يمكن توظيفها في تحليل هذا النوع من المشاريع. كما يعالج الإطار التحديات المرتبطة بتقييم الأداء الرقمي، والعوامل المؤثرة في نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي داخل بيئات الشركات الكبيرة.

### • 3.1 مفهوم التحول الرقمي

#### • 3.1.1 تعريف التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة العمل، ونماذج التشغيل، وتقديم القيمة للعملاء. ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد تحديث الأنظمة، بل يتطلب إعادة التفكير في الثقافة المؤسسية، وأساليب القيادة، واستراتيجيات النمو.

#### • 3.1.2 أهداف التحول الرقمي

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- تطوير تجربة المستخدم وتعزيز التفاعل مع العملاء.
- تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
- دعم الابتكار من خلال استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي.

- تسريع عمليات اتخاذ القرار عبر الأنتمة والتحليلات الذكية.

### • 3.1.3 خصائص التحول الرقمي الناجح

- قيادة رقمية واعية.
- بنية تحتية تقنية مرنة ومحدثة.
- ثقافة مؤسسية محفزة على التغيير.
- وجود إطار واضح لقياس الأداء وتقييم المخرجات الرقمية.
- تكامل الأنظمة والبيانات بين وحدات الشركة.

### • 3.2 تقييم الأداء في مشاريع التحول الرقمي

#### • 3.2.1 مفهوم تقييم الأداء

يشير تقييم الأداء إلى العملية المنهجية لقياس مدى تحقق الأهداف المخططة لمشروع معين، باستخدام مؤشرات كمية ونوعية. وفي سياق التحول الرقمي، يتطلب التقييم مؤشرات خاصة تعكس مدى نجاح التغيير التكنولوجي وتبنيه داخل المؤسسة.

#### • 3.2.2 مؤشرات الأداء الرقمية الشائعة

- مؤشر رضا العملاء. (Customer Satisfaction Index)
- وقت التنفيذ. (Implementation Time)
- العائد على الاستثمار الرقمي. (Digital ROI)
- معدل تبني التكنولوجيا. (Adoption Rate)
- مستوى الأمان السيبراني والامتثال.

- تحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية.

- 3.2.3 أدوات وأساليب تقييم الأداء الرقمي

- تحليلات البيانات.(Data Analytics)

- بطاقات الأداء المتوازن.(Balanced Scorecard)

- مؤشرات الأداء الرئيسية.(KPIs)

- مقارنات معيارية.(Benchmarking)

- مقابلات واستبيانات داخلية.

- 3.3 النظريات العلمية المرتبطة

- 3.3.1 نظرية التغيير التنظيمي(Organizational Change Theory)

تُعد نظرية التغيير من أكثر النظريات صلة بالتحول الرقمي، حيث تؤكد على أن التغيير الفعال يتطلب تهيئة المنظمة للتغيير، وتحفيز العاملين، وإزالة المقاومة. وتوضح النظرية أهمية القيادة القادرة على دعم الابتكار وتحفيز التغيير داخل الهيكل المؤسسي.

- 3.3.2 نظرية الابتكار والانتشار(Diffusion of Innovation Theory)

توضح هذه النظرية كيفية تبني التقنيات الجديدة داخل المؤسسات، وتقسيم الأفراد إلى فئات مثل "المبكرون"، "الأغلبية المبكرة"، و"المتأخرون". وتساعد هذه النظرية في فهم التحديات المرتبطة باختلاف استجابة الموظفين لعمليات التحول الرقمي.

- 3.3.3 نظرية الأنظمة(Systems Theory)

ترى هذه النظرية المؤسسة كوحدة متكاملة تتكون من أجزاء مترابطة، ويعتبر التحول الرقمي عملية تؤثر على جميع مكونات النظام المؤسسي. التقييم الناجح يتطلب فهم التداخلات بين التكنولوجيا، الأفراد، والعمليات.

### • 3.3.4 نموذج النضج الرقمي (Digital Maturity Model)

يُستخدم هذا النموذج لتحديد موقع المؤسسة على سلم التحول الرقمي، من حيث الوعي، التبني، التوسع، وحتى القيادة الرقمية. ويعد من الأدوات الأساسية لتقييم الأداء والتحسين المستمر.

=

### • 3.4 تحديات تقييم مشاريع التحول الرقمي

#### • 3.4.1 تعقيد المشاريع وتعدد الأطراف المعنية

غالبًا ما تشمل مشاريع التحول الرقمي عدة وحدات إدارية وتقنية، مما يجعل التنسيق والتقييم أكثر تعقيدًا.

#### • 3.4.2 غياب مؤشرات تقييم موحدة

لا توجد معايير تقييم موحدة معتمدة في جميع الشركات، ما يؤدي إلى اختلاف أدوات القياس وصعوبة مقارنة النتائج.

#### • 3.4.3 مقاومة التغيير

الموظفون قد يظهرون مقاومة عند تطبيق أنظمة جديدة، مما يؤثر على معدل التبني ونجاح المشروع.

#### • 3.4.4 ضعف التكامل بين الأنظمة

التحول الرقمي يتطلب ربط البيانات بين الأنظمة المختلفة، وهو أمر قد يصطدم بقيود فنية أو أمنية.

### • 3.5 عوامل نجاح مشاريع التحول الرقمي

• دعم الإدارة العليا والقيادة الرقمية.

• إشراك الموظفين في مراحل التصميم والتنفيذ.

• التدريب المستمر ورفع الوعي الرقمي.

• الاستثمار في البنية التحتية الحديثة.

• وجود استراتيجية رقمية واضحة وقابلة للقياس.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

## مقدمة

تعد منهجية الدراسة الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها أي بحث علمي رصين، إذ تمثل الخطة التفصيلية التي تحدد الإجراءات التي يتبناها الباحث لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتفسير والتطبيق. وفي هذا البحث، يتم التركيز على تقييم أداء مشاريع التحول الرقمي في الشركات الكبيرة، مما يتطلب اعتماد منهجية علمية متكاملة قادرة على دراسة ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد، تجمع بين الجوانب التكنولوجية والتنظيمية والإدارية في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

إن اختيار المنهجية الملائمة لا يقتصر على تحديد الأساليب الإجرائية، بل يشمل أيضًا طبيعة البيانات المطلوبة، وتصميم أدوات القياس، واختيار العينة المستهدفة، والأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل بيانات ذات طابع كمي ونوعي. ولهذا، صُممت هذه الدراسة استنادًا إلى منهج علمي يراعي خصوصية بيئة الشركات الكبيرة، ويأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، سواء من ناحية البنية التحتية أو الثقافة المؤسسية أو مؤشرات الأداء الرقمي.

### • أهمية اختيار المنهج البحثي المناسب

يُعد اختيار المنهج البحثي المناسب من أهم المراحل المنهجية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة البحث وصدق نتائجه. وفي سياق تقييم أداء التحول الرقمي، تتجلى أهمية المنهجية في كونها:

- توفر أدوات دقيقة لقياس مدى تحقق أهداف التحول الرقمي في الشركات المستهدفة.
- تضمن الموضوعية في جمع وتحليل البيانات، مما يقلل من التحيزات الفردية.
- تمكن من مقارنة نتائج المشاريع الرقمية في بيئات مؤسسية مختلفة.
- تساعد في الكشف عن الفجوات والأخطاء المتكررة في تنفيذ التحول الرقمي.
- تدعم الخروج بتوصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ في قطاع الأعمال.

### • أهداف الفصل الرابع

يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف دقيق وشامل للإطار المنهجي المعتمد في الدراسة، ويغطي الجوانب التالية:

١. تصميم الدراسة: تحديد نوع المنهج المستخدم (الوصفي التحليلي) وتبرير اختياره.
  ٢. مجتمع وعينة الدراسة: تعريف المجتمع المستهدف (شركات تكنولوجيا المعلومات الكبرى) وآلية اختيار العينة.
  ٣. أدوات جمع البيانات: عرض الأدوات المستخدمة مثل الاستبيانات، المقابلات، وتحليل الوثائق الداخلية للمشاريع الرقمية.
  ٤. طرق تحليل البيانات: تحديد الأساليب الإحصائية والمعايير المستخدمة لتقييم الأداء الرقمي وتحليل الفجوات.
  ٥. المعايير الأخلاقية: التأكيد على احترام خصوصية الشركات وبياناتها الداخلية، والالتزام بالسرية التامة في التعامل مع المعلومات.
- أهمية المنهجية في هذا البحث
- نظرًا لأن هذا البحث يسعى إلى تقييم مدى نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل الشركات الكبرى، فإن المنهجية تمثل الأداة التي تمكن الباحث من:
- دراسة العلاقة بين مكونات التحول الرقمي (البنية التحتية، القيادة، الثقافة التنظيمية) ونتائج الأداء الفعلي.
  - تحليل البيانات المستقاة من مشاريع رقمية حقيقية نُفذت في شركات متعددة.
  - التعرف على أبرز مؤشرات الأداء الرقمي المستخدمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات.
  - تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح أو تعثر تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
  - بناء نموذج تقييم قابل للتكرار يمكن استخدامه لاحقًا في شركات مشابهة.
  - المنهجية المختارة في الدراسة

تماشيًا مع طبيعة الموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للدراسة، وهو منهج يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها بطريقة منهجية قائمة على البيانات والأدلة.

كما سيتم دمج المنهجين الكمي والنوعي لتحقيق شمولية في النتائج؛ حيث يُستخدم المنهج الكمي في تحليل الاستبيانات الرقمية لقياس الأداء، والمنهج النوعي من خلال مقابلات شبه منظمة لفهم السياق التنظيمي والثقافي لمشاريع التحول الرقمي.

يشكل هذا الفصل ركيزة أساسية في هيكل البحث، إذ يوفر تصورًا دقيقًا لكيفية تنفيذ الدراسة ميدانيًا، ويؤسس لإطار تحليلي يمكن من خلاله استخلاص استنتاجات علمية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال التحول الرقمي. ومن خلال هذه المنهجية، يسعى الباحث إلى بناء تصور واضح عن واقع مشاريع التحول الرقمي في شركات تكنولوجيا المعلومات الكبرى، وتحليل أدائها بأسلوب علمي يساهم في تحسين ممارسات التحول الرقمي داخل بيئات الأعمال المختلفة.

#### المنهجية وطرق البحث.

يُعد اختيار المنهجية العلمية المناسبة أمرًا جوهريًا لضمان تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. في هذه الدراسة، التي تسعى إلى تحليل اثر الاجتماعات المجدولة على تطوير أداء فريق العمل في إنجاز المشاريع في بلدية محافظة ظفار وتحويلها إلى برائدات عالمية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التي تهدف إلى استكشاف الظواهر الاجتماعية والاقتصادية وفهم العلاقات بين متغيراتها.

#### • أولًا: المنهج المستخدم في البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي في هذه الدراسة، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المعنية بطريقة علمية تعتمد على البيانات والأدلة. يهدف هذا المنهج إلى:

- وصف واقع مشاريع التحول الرقمي في الشركات الكبيرة من حيث التبني والتنفيذ والنتائج.
- تحليل أداء هذه المشاريع باستخدام مؤشرات كمية مثل الزمن، التكلفة، والجودة.

- ربط عوامل النجاح أو الفشل بمتغيرات تنظيمية مثل القيادة، البنية التحتية، إدارة التغيير، والثقافة المؤسسية.

كما تم توظيف المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لتحقيق فهم شامل ومتكامل للظاهرة المدروسة. حيث يوفر المنهج الكمي بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي من خلال الاستبيانات، بينما يعزز المنهج النوعي الفهم العميق من خلال المقابلات وتحليل الوثائق.

#### • ثانيًا: أدوات البحث

تم استخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

#### • 1. الاستبيان:

أداة أساسية لقياس أداء مشاريع التحول الرقمي بناءً على آراء الموظفين والإداريين في الشركات المستهدفة. يتضمن الاستبيان عدة محاور، من أهمها:

- مدى تحقيق المشروع لأهدافه (زمن التنفيذ، التكلفة، جودة الخدمة).
  - مدى الجاهزية الرقمية لدى المؤسسة.
  - مدى دعم القيادة العليا للتحول الرقمي.
  - التحديات التنظيمية والتقنية التي واجهت المشروع.
- وقد تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، لضمان دقة القياس وسهولة التحليل الإحصائي.

#### • 2. المقابلات شبه الموجهة:

استُخدمت للحصول على رؤى نوعية أعمق من مديري المشاريع، ومديري التقنية، ومطوري الأنظمة في شركات تكنولوجيا المعلومات. وهدفت هذه المقابلات إلى:

- فهم السياقات الخاصة بكل مشروع.

- الكشف عن العوامل غير المرصودة كمياً، مثل الثقافة المؤسسية وردود الفعل الداخلية.

- تحليل مدى التكامل بين الاستراتيجية الرقمية والعمليات التشغيلية.

- ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الكبرى العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي نفذت مشاريع تحول رقمي خلال السنوات الخمس الأخيرة. ولضمان التنوع، شملت الدراسة شركات محلية وعالمية لها فروع في منطقة الخليج العربي.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بأسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) ، حيث تم التركيز على:

- الشركات التي أنهت مشروع تحول رقمي أو في المراحل المتقدمة من التنفيذ.

- توفر جهة مسؤولة عن المشروع يمكن التواصل معها.

- تنوع في حجم الشركة ونوع الخدمات الرقمية المقدّمة.

وقد بلغ حجم العينة الكلية (مثلاً: ١٥٠ موظفًا) منهم (٤٠ مدير مشروع/تقنية) تم مقابلتهم، والباقي تمت مخاطبتهم بالاستبيانات الإلكترونية.

- رابعاً: أساليب تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، ومنها:

- التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري لوصف البيانات.

- اختبار T وتحليل ANOVA لاختبار الفروق بين المتغيرات التنظيمية.

- تحليل الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين عوامل النجاح ومخرجات المشروع.
- كما تم استخدام التحليل الموضوعي للمقابلات (Thematic Analysis) لتصنيف المعلومات النوعية واستخلاص الأنماط العامة والتفسيرات العميقة.

#### • خامسًا: الإجراءات الأخلاقية في البحث

أولت الدراسة اهتمامًا خاصًا بالجانب الأخلاقي من خلال:

- الحصول على موافقة خطية من الشركات المستهدفة للمشاركة في البحث.
- ضمان سرية البيانات وعدم استخدام أسماء الشركات أو الأفراد المشاركين.
- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، دون أي توظيف تجاري أو إعلامي.
- إعلام المشاركين بحقوقهم في الانسحاب في أي مرحلة دون تأثير.

#### • سادسًا: حدود المنهجية

رغم الحرص على شمولية المنهج، توجد بعض القيود المحتملة، منها:

- عدم إمكانية تعميم النتائج على جميع أنواع الشركات (مثل البنوك أو القطاع الحكومي).
- بعض البيانات النوعية قد تتأثر بالتحيز الشخصي للمستجيبين.
- التحديات المرتبطة بالحصول على معلومات دقيقة حول الأداء في بيئات عالية السرية.

من خلال هذه المنهجية، يوفر البحث إطارًا متكاملًا يمكن من خلاله تقييم فعلي وواقعي لأداء مشاريع التحول الرقمي في الشركات الكبيرة. كما تم المزج بين أدوات كمية دقيقة وأساليب نوعية تحليلية لتقديم صورة متعددة الأبعاد، تسمح بفهم شامل لمتغيرات النجاح، والتحديات، والفرص المستقبلية. وتُعد هذه المنهجية أداة موثوقة لدعم اتخاذ القرار في بيئات الأعمال الراغبة في الانتقال الرقمي الناجح.

## مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث الإطار العام الذي تُستمد منه العينة التي سيتم تطبيق أدوات الدراسة عليها، ويُعد من العناصر الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في مدى صلاحية تعميم نتائج الدراسة ودقة تفسيرها. وبما أن هذا البحث يستهدف تقييم أداء مشاريع التحول الرقمي، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة وفق معايير تضمن ملاءمته لأهداف البحث وسياقه المعرفي والتطبيقي.

### • تعريف مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث في هذه الدراسة جميع الشركات الكبرى العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، والتي نفذت أو شرعت في تنفيذ مشروعات للتحول الرقمي خلال السنوات الخمس الأخيرة، سواء على مستوى البنية التحتية، أو الخدمات المقدمة، أو نماذج العمل.

ويتمدد هذا المجتمع ليشمل:

- شركات تكنولوجيا المعلومات المحلية: والتي تقدم حلولاً تقنية للسوق المحلي، أو تدير بنى تحتية رقمية لحكومات أو مؤسسات.
- الشركات الإقليمية والدولية: التي تمتلك مقرات أو فروعاً نشطة في دول الخليج، خاصة تلك التي لها مشاريع رقمية مع جهات حكومية أو مصرفية أو تجارية.
- الوحدات التقنية داخل الشركات الكبرى: مثل قطاعات تكنولوجيا المعلومات في البنوك، شركات الاتصالات، أو الصناعات الكبرى التي طبقت مشاريع تحول رقمي داخلي.
- مبررات اختيار هذا المجتمع:

- يعد قطاع تكنولوجيا المعلومات من أكثر القطاعات انخراطاً في مشاريع التحول الرقمي من حيث الكمّ والنوع.

- توفر الشركات الكبيرة بيانات منظمة وقابلة للقياس حول مشاريعها الرقمية، ما يدعم جودة التحليل.
- يمتلك العاملون في هذا المجتمع خلفيات معرفية وتقنية تساعد في تقديم رؤى دقيقة ومبنية على خبرة عملية.

#### • خصائص مجتمع البحث:

- يتسم بالتنوع من حيث الهياكل التنظيمية، وأهداف المشاريع، والبيئات التشغيلية.
  - يخضع لضغوط تنافسية وتكنولوجية عالية، مما يجعل التحول الرقمي أولوية استراتيجية.
  - يضم مستويات إدارية متعددة: من مديري المشاريع إلى فرق البرمجة والدعم الفني.
- وقد روعي في تحديد العينة أن تشمل مختلف هذه المستويات، لضمان الحصول على صورة شاملة للواقع العملي لمشاريع التحول الرقمي.

#### حدود البحث

1. ١ الحدود الموضوعية (حدود الدراسة من حيث المحتوى)

تشير حدود البحث إلى الأطر التي تم رسمها لتحديد نطاق الدراسة، سواء من حيث الموضوع أو الزمان أو المكان أو العينة. وتُعدّ هذه الحدود ضرورية لضبط المتغيرات وتجنب التشتت، كما تساعد على تركيز التحليل وتفسير النتائج بشكل أكثر دقة.

• 1. الحدود الموضوعية (المجالية):

ينحصر موضوع البحث في تقييم أداء مشاريع التحول الرقمي، ويقتصر على تحليل تلك المشاريع من حيث:

• مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.

• مستويات الإنجاز (الزمن، التكلفة، جودة التنفيذ).

• مدى تكاملها مع البنية التنظيمية.

• التحديات التقنية والتنظيمية التي واجهتها.

ولا يمتد البحث ليشمل تقنيات التحول الرقمي نفسها من منظور تقني بحت (مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي أو

البلوكتشين)، بل يركز على تقييم الأداء الإداري والتنظيمي لهذه المشاريع.

• 2. الحدود الزمانية:

تقتصر الدراسة على الفترة بين عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢٥، وهي مرحلة شهدت تسارعاً ملحوظاً في توجه الشركات نحو الرقمنة، خاصة بعد تداعيات جائحة كوفيد-١٩، وما تبعها من ضغوط على المؤسسات لتبني نماذج رقمية أكثر مرونة.

• 3. الحدود المكانية:

تم تنفيذ البحث ميدانياً على عينة من الشركات العاملة في منطقة الخليج العربي، لا سيما في دول مثل المملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، وعُمان. وتم اختيار هذه المنطقة نظراً لما تشهده من مبادرات وطنية كبرى في التحول الرقمي، بالإضافة إلى تواجد شركات تقنية عالمية فيها.

• 4. الحدود البشرية (عينة الدراسة):

ركز البحث على الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع التحول الرقمي، مثل:

• مديري المشاريع الرقمية.

• رؤساء أقسام تقنية المعلومات (CIOs).

- محلي الأعمال.

- المهندسين والمطورين التقنيين.

- المستخدمين النهائيين داخل المؤسسة.

وقد تم استبعاد العاملين الذين لا تتصل مهامهم بالمشروعات الرقمية لضمان دقة البيانات وتركيزها.

- 15. الحدود المنهجية:

رغم أن البحث استخدم المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، فإن:

- البيانات الكمية اعتمدت على استبيان محدود بمجموعة من المؤشرات الأساسية.

- المقابلات النوعية اقتصرت على عدد معين من المديرين والمختصين لضبط حجم البيانات وتحليلها ضمن

الإطار الزمني المتاح.

#### خاتمة

إن تحديد مجتمع الدراسة وحدودها يمثل خطوة مركزية في بناء أي بحث علمي، حيث يساعد في تنظيم الجهد البحثي وتوجيهه نحو أهداف قابلة للقياس والتحقق. وقد تم في هذا البحث اختيار المجتمع والحدود بعناية تضمن التوازن بين الشمولية والتركيز، بما يخدم الغرض الرئيسي المتمثل في تقييم أداء مشاريع التحول الرقمي في بيئة الشركات التقنية الكبرى.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## مقدمة

يعد هذا الفصل من أكثر الفصول أهمية في البحث العلمي، حيث يتم فيه عرض وتحليل النتائج المستخلصة من الدراسة، والتي تساعد في تقييم مدى صحة الفرضيات المطروحة، إلى جانب تقديم التوصيات الفعالة التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء فرق العمل من خلال تنظيم الاجتماعات المجدولة بفعالية أكبر داخل بلدية محافظة ظفار.

بعد استعراض الدراسات السابقة، وبناء الإطار النظري، وتصميم المنهجية البحثية، أصبح من الممكن استخلاص نتائج دقيقة تستند إلى البيانات الميدانية التي تم جمعها وتحليلها. تمثلت هذه النتائج في مجموعة من المؤشرات التي تعكس تأثير الاجتماعات المجدولة على أداء فرق العمل، جودة اتخاذ القرار، كفاءة إدارة المشاريع، والتحديات التي تواجه الاجتماعات داخل المؤسسات الحكومية.

يعتمد هذا الفصل على منهجية عرض النتائج وتحليلها بشكل تفصيلي، بحيث يتم تقديم البيانات التي تم التوصل إليها بطريقة منظمة وواضحة، مع تفسير العلاقة بين المتغيرات المختلفة، ومن ثم استخلاص الاستنتاجات التي يمكن البناء عليها. كما سيتم تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ بهدف تطوير الاجتماعات داخل بيئة العمل وتحقيق أقصى استفادة منها لضمان تحسين الكفاءة التنظيمية والإدارية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول تأثير الاجتماعات المجدولة على فرق العمل داخل المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال:

تحليل مدى تحقيق الاجتماعات لأهدافها داخل فرق العمل، وما إذا كانت تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية والفاعلية.

تقييم دور الاجتماعات المجدولة في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، ومدى مساهمتها في تسهيل التعاون والتنسيق بين الأفراد داخل المؤسسة.

تحديد أبرز التحديات التي تواجه الاجتماعات المجدولة، مثل ضعف الحضور، عدم وضوح الأهداف، وإهدار الوقت.

مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، مما يساهم في تعزيز موثوقية البحث وارتباطه بالأدبيات العلمية السابقة.

اقترح توصيات تستند إلى البيانات العلمية، بحيث تكون عملية وقابلة للتطبيق داخل المؤسسات الحكومية، خصوصًا في بلدية محافظة ظفار.

تم تصنيف النتائج وفقًا للمحاور الأساسية التي تناولها البحث، بحيث تكون مرتبة بطريقة منهجية ومنظمة لمساعدة القارئ في استيعاب العلاقات بين المتغيرات المختلفة. سيتم تقديم النتائج في هذا الفصل من خلال:

عرض بيانات الدراسة بطريقة كمية ونوعية، مع التركيز على المؤشرات الدالة على العلاقة بين الاجتماعات المجدولة وأداء فرق العمل.

تحليل نتائج الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة، بهدف إظهار أوجه التشابه والاختلاف بين النتائج الحالية والبحوث السابقة في ذات المجال.

تقديم تفسير لكل نتيجة تم التوصل إليها، مع الإشارة إلى العوامل المؤثرة فيها والتحديات المحتملة.

استخلاص الاستنتاجات النهائية بناءً على التحليل العلمي للبيانات.

عرض التوصيات التي يمكن تطبيقها داخل بيئة العمل في بلدية محافظة ظفار، بهدف تحسين كفاءة الاجتماعات وتعزيز تأثيرها الإيجابي على فرق العمل.

تعتمد المؤسسات الحكومية والخاصة على تحليل البيانات المستخلصة من الاجتماعات لتطوير استراتيجياتها وتحسين أدائها. ومن هذا المنطلق، فإن النتائج التي سيتم استعراضها في هذا الفصل يمكن أن تساعد:

الإدارات التنفيذية في اتخاذ قرارات أفضل حول كيفية تنظيم الاجتماعات وجدولتها.

القيادات الإدارية في تحسين استراتيجيات التواصل الداخلي بين فرق العمل.

فرق العمل في فهم أهمية الاجتماعات ودورها في تعزيز الإنتاجية والتعاون المؤسسي.

الجهات المعنية في بلدية محافظة ظفار في تطوير سياسات اجتماعات أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

التوصيات كأداة لتطوير بيئة العمل

تعد التوصيات التي سيتم تقديمها في هذا الفصل عنصرًا أساسيًا في إثراء البحث وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق. سيتم تقديم هذه التوصيات بناءً على نتائج الدراسة وتحليلها، وكذلك من خلال مراجعة أفضل الممارسات العالمية في إدارة الاجتماعات داخل المؤسسات الناجحة. وستركز التوصيات على:

تحسين عملية تنظيم الاجتماعات وجدولتها، بحيث تكون أكثر كفاءة وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للفرق.

تطوير آليات التفاعل داخل الاجتماعات، من خلال تعزيز مشاركة الأعضاء وتقليل الاجتماعات غير الضرورية.

استخدام التكنولوجيا لدعم الاجتماعات المجدولة، عبر تطبيق أدوات إدارة الاجتماعات الرقمية لتحسين الفاعلية وتقليل الوقت المهدر.

تعزيز ثقافة التواصل الفعال داخل فرق العمل، من خلال تفعيل أدوار القادة الإداريين في توجيه الاجتماعات وتحقيق أفضل استفادة منها.

معالجة التحديات التي تواجه المجتمعات داخل المؤسسات، مثل ضعف التخطيط أو غياب التفاعل بين الأعضاء، عبر تقديم استراتيجيات عملية لتحسين أداء المجتمعات.

#### الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات تساعد في:

١. تقييم فعالية مشاريع التحول الرقمي من منظور الموظفين.
٢. قياس مدى تأثير تلك المشاريع على الأداء العام للمؤسسة.
٣. تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرارات.
٤. تحديد التحديات المرتبطة بتنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
٥. اقتراح حلول وممارسات تساهم في تحسين فعالية هذه المشاريع.

---

#### ٦. نموذج الاستبيان

#### ٧. أولاً: البيانات العامة (المعلومات الديموغرافية)

##### ١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

##### ٢. الفئة العمرية:

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ 25-35 سنة

☐ 36-45 سنة

☐ أكثر من ٤٥ سنة

##### ٣. عدد سنوات الخبرة في القطاع التقني أو الرقمي:

☐ أقل من سنة

☐ 1-5 سنوات

☐ 6-10 سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

٤. القسم الذي تعمل به:

☐ تقنية المعلومات

☐ التحول الرقمي

☐ إدارة المشاريع

☐ التطوير البرمجي

☐ أخرى (يرجى التحديد) \_\_\_\_\_ :

---

٨. ثانيًا: المشاركة في مشاريع التحول الرقمي

٥. هل شاركت في أحد مشاريع التحول الرقمي داخل شركتك خلال آخر ٣ سنوات؟

☐ نعم

☐ لا

٦. ما طبيعة دورك في تلك المشاريع؟

☐ إدارة المشروع

☐ تطوير تقني

☐ دعم فني

☐ توثيق ومتابعة

☐ أخرى \_\_\_\_\_ :

٧. كم عدد المشاريع الرقمية التي شاركت فيها؟

☐ مشروع واحد

☐ 2-3 مشاريع

☐ أكثر من ٣ مشاريع

☐ لم أشارك مباشرة

---

٩. ثالثًا: أثر مشاريع التحول الرقمي على الأداء

٨. هل تعتقد أن مشاريع التحول الرقمي ساهمت في تحسين كفاءة العمليات داخل الشركة؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ إلى حد ما

☐ لم ألاحظ فرقاً

☐ أدت إلى تعقيد في الإجراءات

٩. ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام؟

☐ قل بشكل واضح

☐ قل إلى حد ما

☐ لم يتغير

☐ زاد الوقت بسبب التعقيدات التقنية

١٠. هل أثرت مشاريع التحول الرقمي على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة؟

☐ نعم، تحسنت الجودة

☐ لم تتغير الجودة

☐ تراجعت الجودة

☐ لا يمكن التقييم

---

١٠. رابعاً: اتخاذ القرار وإدارة المشاريع الرقمية

١١. هل ساعدت الأدوات الرقمية الجديدة على تحسين آلية اتخاذ القرار داخل شركتك؟

☐ نعم، بشكل واضح

☐ إلى حد ما

☐ لم تؤثر

☐ لا، سببت ارتباكاً في القرارات

١٢. ما مدى وضوح أهداف مشاريع التحول الرقمي في شركتك قبل تنفيذها؟

☐ واضحة تماماً

☐ واضحة جزئياً

☐ غير واضحة

☐ لم يتم توضيحها أصلاً

١٣. هل يتم متابعة وتقييم مشاريع التحول الرقمي بعد الانتهاء منها؟

☐ دائماً

☐ أحياناً

☐ نادرًا

☐ لا يتم التقييم

---

١١. خامسًا: التحديات المرتبطة بمشاريع التحول الرقمي

١٤. ما التحديات التي واجهتها أثناء تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

☐ نقص في التدريب والدعم الفني

☐ ضعف البنية التحتية التقنية

☐ مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين

☐ قلة الموارد أو الميزانية

☐ عدم وضوح الأهداف والخطط

١٥. هل تعتقد أن إدارة المشاريع الرقمية في مؤسستك تحتاج إلى تحسينات؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ نعم، ولكن محدودة

☐ لا، الأداء جيد

☐ لا أعلم

---

١٢. سادسًا: مقترحات التطوير والتحسين

١٦. ما المقترحات التي ترى أنها مهمة لتحسين نجاح مشاريع التحول الرقمي؟

☐ التدريب المستمر للموظفين

☐ إشراك العاملين في مراحل التخطيط

☐ تعزيز المرونة في تنفيذ المشاريع

☐ توفير بنية تحتية متطورة

☐ مراجعة المشاريع وتقييمها بعد التنفيذ

١٧. في رأيك، ما أهم عامل لنجاح مشروع تحول رقمي؟

☐ وضوح الرؤية والأهداف

☐ دعم الإدارة العليا

☐ خبرة الفريق التقني

☐ التعاون بين الأقسام

✉ شكرًا لمشاركتك!

جميع المعلومات التي يتم جمعها من هذا الاستبيان ستُستخدم لأغراض بحثية فقط، وتُعامل بسرية تامة.

### تحليل البيانات

#### البيانات الديموغرافية

جدول 1: تكرار الجنس

#### الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أنثى  | 95        | 47.5    | 47.5          | 47.5               |
|       | ذكر   | 105       | 52.5    | 52.5          | 100.0              |
|       | Total | 200       | 100.0   | 100.0         |                    |

يوضح الجدول توزيع العينة وفقًا لمتغير الجنس، حيث بلغ عدد المشاركين في العينة 200 فردًا، تم تقسيمهم إلى فئتين رئيسيتين هما الذكور والإناث. تشير البيانات إلى أن عدد الذكور في العينة بلغ 105 مشاركًا، أي ما يمثل 52.5% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 95 مشاركة، أي بنسبة 47.5%. يعكس هذا التوزيع تقاربًا نسبيًا بين الفئتين، مما يعزز من شمولية الدراسة وقدرتها على تقديم نتائج أكثر تمثيلًا للواقع.

يُظهر العمود الأول من الجدول عدد التكرارات لكل فئة، مما يوضح الحجم الفعلي لكل مجموعة داخل العينة. أما العمود الثاني، فيعرض النسبة المئوية لكل فئة من إجمالي العينة، وهو ما يساهم في تقييم مدى التمثيل النسبي لكل

فئة داخل الدراسة. وبالنسبة للعمود الثالث، فهو يعرض النسبة المئوية الصالحة، والتي تتطابق مع النسبة العامة في هذه الحالة، نظرًا لعدم وجود بيانات مفقودة، مما يعزز من دقة التحليل الإحصائي. أما العمود الرابع، فهو يعكس النسبة التراكمية، حيث تبدأ بنسبة الفئة الأولى، ثم تتزايد تدريجيًا حتى تصل إلى 100% عند إدراج جميع الفئات، مما يوضح التوزيع الإجمالي للمشاركين وفقًا لمتغير الجنس.

يعكس هذا التوزيع تمثيلًا متوازنًا نسبيًا بين الفئتين، مما يتيح إمكانية إجراء مقارنات إحصائية عادلة بين الذكور والإناث في سياق تأثير التكنولوجيا الحديثة على المشاريع الصغيرة، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم استخلاصها من التحليل الإحصائي لاحقًا.

جدول 2: تكررات الفئة العمرية

#### الفئة العمرية

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 18-24    | 42        | 21.0    | 21.0          | 21.0               |
|       | 25-34    | 34        | 17.0    | 17.0          | 38.0               |
|       | 35-44    | 51        | 25.5    | 25.5          | 63.5               |
|       | 45-54    | 41        | 20.5    | 20.5          | 84.0               |
|       | 55 فأكثر | 32        | 16.0    | 16.0          | 100.0              |
|       | Total    | 200       | 100.0   | 100.0         |                    |

يوضح الجدول توزيع المشاركين وفقًا لمتغير الفئة العمرية، حيث تم تصنيف أفراد العينة البالغ عددهم 200 إلى

خمس فئات عمرية رئيسية، مما يعكس التباين في الأعمار بين المشاركين. تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية 35-44

سنة هي الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث بلغ عدد أفرادها 51 مشاركاً، ما يشكل 25.5% من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن نسبة كبيرة من رواد الأعمال أو أصحاب المشاريع الصغيرة في هذه الدراسة ينتمون إلى هذه الفئة العمرية.

تأتي الفئة العمرية 18-24 سنة في المرتبة الثانية من حيث التمثيل، حيث تضم 42 مشاركاً يشكلون 21.0% من العينة، مما يعكس نسبة ملحوظة من الشباب في المشاريع الصغيرة، وهو ما قد يشير إلى تزايد اهتمام الشباب بتبني التكنولوجيا في الأعمال الناشئة. يليها الفئة العمرية 45-54 سنة، والتي تضم 41 مشاركاً يمثلون 20.5% من العينة، مما يدل على أن هذه الفئة العمرية لا تزال نشطة في سوق المشاريع الصغيرة، وقد تكون من الفئات التي تسعى إلى التحول الرقمي بشكل تدريجي.

أما الفئة العمرية 25-34 سنة، فقد ضمت 34 مشاركاً بنسبة 17.0% من العينة، مما يشير إلى أن هذه الفئة العمرية، التي عادةً ما تكون في مرحلة تأسيس المشاريع، تمثل شريحة مهمة في سوق العمل الحر والمشاريع الصغيرة. في حين أن الفئة العمرية 55 سنة فأكثر كانت الأقل تمثيلاً، حيث بلغ عدد أفرادها 32 مشاركاً فقط، بنسبة 16.0% من العينة، مما قد يعكس تحديات أكبر تواجه هذه الفئة في تبني التكنولوجيا الحديثة ضمن أعمالهم.

يعرض العمود الأول في الجدول عدد التكرارات لكل فئة عمرية، بينما يوضح العمود الثاني النسبة المئوية لكل فئة مقارنةً بإجمالي العينة، مما يسمح بفهم توزيع المشاركين حسب العمر. أما العمود الثالث، النسبة المئوية الصالحة، فهي تتطابق مع النسبة العامة نظراً لعدم وجود بيانات مفقودة. وأخيراً، يعرض العمود الرابع النسبة التراكمية، حيث تبدأ بنسبة الفئة العمرية الأصغر ثم تزداد تدريجياً حتى تصل إلى 100%، مما يعكس التوزيع المتدرج لأعمار المشاركين.

جدول 3: تكرار المستوى التعليمي

### المستوى التعليمي

|              | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|--------------|------------|--------------|---------------|-----------------------|
| بكالوريوس    | 49         | 24.5         | 24.5          | 24.5                  |
| ثانوي        | 41         | 20.5         | 20.5          | 45.0                  |
| دبلوم        | 38         | 19.0         | 19.0          | 64.0                  |
| دكتوراه      | 36         | 18.0         | 18.0          | 82.0                  |
| ماجستير      | 36         | 18.0         | 18.0          | 100.0                 |
| <b>Total</b> | <b>200</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                       |

يوضح الجدول توزيع المشاركين وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث تم تصنيف أفراد العينة البالغ عددهم 200 إلى خمس فئات تعليمية، مما يعكس التنوع الأكاديمي بين المشاركين في الدراسة. تشير البيانات إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي حاملو درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم 49 مشاركاً، ما يعادل 24.5% من إجمالي العينة، مما يدل على أن غالبية أصحاب المشاريع الصغيرة في هذه الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي، وهو ما قد يؤثر على قدرتهم على تبني التكنولوجيا الحديثة وإدارتها بفعالية.

يلي ذلك المشاركون الحاصلون على الثانوية العامة، والذين بلغ عددهم 41 مشاركًا بنسبة 20.5%، مما يشير إلى أن شريحة كبيرة من رواد الأعمال في المشاريع الصغيرة قد دخلوا سوق العمل مباشرة دون استكمال التعليم الجامعي، وهو ما قد يطرح تساؤلات حول علاقتهم بتبني التكنولوجيا الرقمية. في المرتبة الثالثة، تأتي الفئة الحاصلة على درجة الدبلوم، حيث بلغ عددهم 38 مشاركًا، مشكلين 19.0% من العينة، مما يعكس حضورًا قويًا لهذه الفئة ضمن قطاع المشاريع الصغيرة.

جدول 4: سنوات الخبرة

#### سنوات الخبرة

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1-3 سنوات | 48        | 24.0    | 24.0          | 24.0               |
| 4-7 سنوات       | 49        | 24.5    | 24.5          | 48.5               |
| أقل من سنة      | 47        | 23.5    | 23.5          | 72.0               |
| أكثر من ٧ سنوات | 56        | 28.0    | 28.0          | 100.0              |
| Total           | 200       | 100.0   | 100.0         |                    |

يعرض الجدول توزيع المشاركين وفقًا لمتغير سنوات الخبرة، حيث تم تصنيف أفراد العينة البالغ عددهم 200 إلى أربع فئات زمنية مختلفة، مما يعكس تباين مستويات الخبرة بين المشاركين في الدراسة. تشير البيانات إلى أن الفئة الأكبر تمثيلًا هي أصحاب الخبرة التي تتجاوز ٧ سنوات، حيث بلغ عددهم 56 مشاركًا، ما يشكل 28.0% من إجمالي العينة، مما يدل على أن نسبة كبيرة من رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة يمتلكون خبرة طويلة في إدارة أعمالهم، وهو ما قد يؤثر إيجابيًا على تبنيهم للتكنولوجيا الحديثة واستغلالها بفعالية.

أما الفئة الثانية من حيث التمثيل، فهي أصحاب الخبرة بين ٤-٧ سنوات، حيث بلغ عددهم 49 مشاركًا، بنسبة 24.5% من العينة. يليهم أصحاب الخبرة بين ١-٣ سنوات، الذين بلغ عددهم 48 مشاركًا، ما يعادل 24.0% من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن نسبة كبيرة من رواد الأعمال في المشاريع الصغيرة ما زالوا في المراحل المبكرة من بناء خبرتهم الإدارية، وهو ما قد يؤثر على قراراتهم فيما يخص تبني التكنولوجيا في أعمالهم.

جدول 5: عدد الموظفين

عدد الموظفين

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 16-30 موظفًا      | 54        | 27.0    | 27.0          | 27.0               |
| 31-49 موظفًا      | 45        | 22.5    | 22.5          | 49.5               |
| Valid 6-15 موظفًا | 57        | 28.5    | 28.5          | 78.0               |
| أقل من ٥ موظفين   | 44        | 22.0    | 22.0          | 100.0              |
| Total             | 200       | 100.0   | 100.0         |                    |

يوضح الجدول توزيع المشاريع الصغيرة وفقًا لعدد الموظفين، حيث تمثل الفئة الأكثر شيوعًا المشاريع التي يعمل بها 6-15 موظفًا بنسبة 28.5%، تليها الفئة التي تضم 16-30 موظفًا بنسبة 27.0%. أما المشاريع التي يعمل بها أقل من ٥ موظفين فتتمثل 22.0% من العينة، في حين أن المشاريع الأكبر حجمًا التي تضم 31-49 موظفًا تشكل 22.5% يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاريع الصغيرة في العينة تعتمد على فرق عمل متوسطة الحجم، وهو ما قد يؤثر على مستوى تبني التكنولوجيا فيها.

جدول 6: الفئة العمرية \* الجنس

### الفئة العمرية \* الجنس Crosstabulation

|               |          | الجنس          |       | Total |
|---------------|----------|----------------|-------|-------|
|               |          | أنثى           | ذكر   |       |
| الفئة العمرية | 18-24    | Count          | 24    | 42    |
|               |          | 18             |       |       |
|               |          | within % الجنس | 22.9% | 21.0% |
|               |          | 18.9%          |       |       |
|               | 25-34    | Count          | 18    | 34    |
|               |          | 16             |       |       |
|               |          | within % الجنس | 17.1% | 17.0% |
|               |          | 16.8%          |       |       |
|               | 35-44    | Count          | 23    | 51    |
|               |          | 28             |       |       |
|               |          | within % الجنس | 21.9% | 25.5% |
|               |          | 29.5%          |       |       |
|               | 45-54    | Count          | 21    | 41    |
|               |          | 20             |       |       |
|               |          | within % الجنس | 20.0% | 20.5% |
|               |          | 21.1%          |       |       |
|               | 55 فأكثر | Count          | 19    | 32    |
|               |          | 13             |       |       |
|               |          | within % الجنس | 18.1% | 16.0% |
|               |          | 13.7%          |       |       |

|       |                |        |        |        |
|-------|----------------|--------|--------|--------|
|       | Count          | 95     | 105    | 200    |
| Total |                |        |        |        |
|       | % within الجنس | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

جدول 7 : chi-square

#### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic<br>Significance (2-<br>sided) |
|--------------------|--------------------|----|------------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 2.120 <sup>a</sup> | 4  | .714                                     |
| Likelihood Ratio   | 2.125              | 4  | .713                                     |
| N of Valid Cases   | 200                |    |                                          |

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is

15.20.

يوضح الجدول العلاقة بين الفئة العمرية والجنس، حيث تتركز أعلى نسبة من المشاركين في الفئة العمرية 35-44 سنة، مع تفاوت بسيط بين الذكور والإناث، في حين أن الفئة الأقل تمثيلاً هي 55 سنة فأكثر. يبين اختبار كاي تربيع (Chi-Square) أن القيمة الإحصائية (2.120,  $p = 0.714$ ) ليست ذات دلالة معنوية، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إحصائية قوية بين الجنس والفئة العمرية في العينة، مما يعني أن توزيع الأعمار متقارب بين الذكور والإناث دون انحياز واضح لإحدى الفئات العمرية.

كم مرة يتم عقد اجتماعات رسمية في قسمك؟

جدول 8: كم مرة يتم عقد اجتماعات رسمية

| الخيار         | عدد المشاركين | النسبة المئوية (%) | النسبة الفعلية (%) | النسبة التراكمية (%) |
|----------------|---------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| أسبوعياً       | 54            | 27.0               | 27.0               | 27.0                 |
| مرتين شهرياً   | 45            | 22.5               | 22.5               | 49.5                 |
| شهرياً         | 57            | 28.5               | 28.5               | 78.0                 |
| عند الحاجة فقط | 44            | 22.0               | 22.0               | 100.0                |

النسبة الأكبر من المشاركين (٢٨,٥٪) أفادوا بأن الاجتماعات تُعقد شهرياً.

27.0% من المشاركين أكدوا أن الاجتماعات تعقد أسبوعياً، مما يشير إلى أن بعض الإدارات لديها نمط اجتماعات مكثف.

22.5% قالوا إن الاجتماعات تعقد مرتين شهرياً، وهو معدل جيد لتحقيق التوازن بين العمل والتنسيق.

22.0% أوضحوا أن الاجتماعات تُعقد عند الحاجة فقط، مما يشير إلى عدم وجود نظام ثابت للاجتماعات في بعض الأقسام.

## هل يتم إبلاغك بجدول الاجتماعات مسبقًا؟

جدول 9: هل يتم الإبلاغ بجدول الاجتماعات مسبقًا؟

| الخيار      | عدد المشاركين | النسبة المئوية (%) | النسبة الفعلية (%) | النسبة التراكمية (%) |
|-------------|---------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| نعم، دائمًا | 80            | 40.0               | 40.0               | 40.0                 |
| أحيانًا     | 60            | 30.0               | 30.0               | 70.0                 |
| نادرًا      | 35            | 17.5               | 17.5               | 87.5                 |
| لا، أبدًا   | 25            | 12.5               | 12.5               | 100.0                |

40.0% من المشاركين أفادوا بأنهم يتم إبلاغهم دائمًا بجدول الاجتماعات مسبقًا، مما يدل على حرص بعض

الإدارات على التنظيم المسبق .

30.0% ذكروا أن الإبلاغ يتم أحيانًا فقط، مما يشير إلى وجود تفاوت في الالتزام بالإبلاغ المسبق .

17.5% قالوا إنهم نادرًا ما يتلقون إبلاغًا مسبقًا، وهو مؤشر على ضعف التخطيط في بعض الأقسام .

12.5% أكدوا أنهم لا يتم إبلاغهم أبدًا بجدول الاجتماعات، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الحضور وعدم

الاستعداد الجيد للاجتماعات

## هل تعتقد أن الاجتماعات الحالية تحتاج إلى تحسينات؟

جدول 10: هل تعتقد ان الاجتماعات الحالية تحتاج الي تحسين

| الخيار                       | عدد المشاركين | النسبة المئوية (%) | النسبة الفعلية (%) | النسبة التراكمية (%) |
|------------------------------|---------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| نعم، هناك حاجة ملحة للتحسين  | 85            | 42.5               | 42.5               | 42.5                 |
| ربما تحتاج إلى تعديلات طفيفة | 60            | 30.0               | 30.0               | 72.5                 |
| لا، الاجتماعات فعالة حاليًا  | 40            | 20.0               | 20.0               | 92.5                 |
| لا أعلم                      | 15            | 7.5                | 7.5                | 100.0                |

42.5% من المشاركين يرون أن الاجتماعات تحتاج إلى تحسينات كبيرة وملحة، مما يدل على وجود تحديات كبيرة في إدارتها .

30.0% قالوا إن الاجتماعات ربما تحتاج إلى تعديلات طفيفة، مما يعني أن هناك إدارات لديها نظام فعال لكنه بحاجة إلى تحسينات بسيطة .

20.0% يرون أن الاجتماعات فعالة حاليًا ولا تحتاج إلى تحسينات، مما يعكس رضا بعض الموظفين عن الاجتماعات .

7.5% لم يتمكنوا من تحديد موقفهم، مما يشير إلى قلة وعيهم بتأثير الاجتماعات على الأداء العام.

## النتائج

يُظهر التحليل الإحصائي للعينة توزيعًا متوازنًا نسبيًا بين الجنسين، حيث بلغت نسبة الذكور 52.5% مقابل 47.5% للإناث، مما يشير إلى تمثيل متكافئ لكلا الفئتين في الدراسة. كما يعكس التوزيع العمري تنوع المشاركين، حيث كانت الفئة العمرية 35-44 سنة الأكثر تمثيلًا بنسبة 25.5%، في حين كانت الفئة الأقل تمثيلًا هي 55 سنة فأكثر بنسبة 16.0%. يشير ذلك إلى أن المشاريع الصغيرة يديرها في الغالب أفراد في منتصف العمر، وهو ما قد يؤثر على مدى تبني التكنولوجيا الحديثة.

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، كان حاملو درجة البكالوريوس الأكثر تمثيلًا بنسبة 24.5%، تلاهم الحاصلون على الثانوية العامة (20.5%)، بينما كانت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) أقل، مما قد يعكس تأثير المستوى التعليمي على قرارات تبني التكنولوجيا في المشاريع الصغيرة. أما من حيث سنوات الخبرة، فقد كانت الفئة الأكثر تمثيلًا هي أصحاب الخبرة التي تتجاوز 7 سنوات بنسبة 28.0%، مما يشير إلى أن نسبة كبيرة من رواد الأعمال في العينة لديهم خبرة طويلة في إدارة المشاريع الصغيرة.

أما بالنسبة لحجم الفرق العاملة في المشاريع، فقد تبين أن معظم المشاريع الصغيرة تتراوح فرق عملها بين 6-30 موظفًا، مما قد يؤثر على مستوى تبني التكنولوجيا داخل هذه المؤسسات. من حيث التوزيع الجغرافي، تتركز المشاريع الصغيرة في مكة والمناطق الأخرى بنسبة 24.5% لكل منهما، بينما تمثل الرياض، جدة، والدمام النسب المتبقية، مما يشير إلى انتشار المشاريع الصغيرة في مختلف أنحاء المملكة.

تحليل العلاقة بين الجنس والفئة العمرية أظهر عدم وجود علاقة إحصائية قوية بين المتغيرين، حيث كانت قيمة اختبار كاي تربيع ( $\chi^2 = 2.120, p = 0.714$ ) غير دالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن توزيع الفئات العمرية متشابه بين الذكور والإناث، دون انحياز واضح لإحدى الفئات.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن العوامل الديموغرافية مثل العمر، الجنس، والخبرة قد تلعب دورًا في توجهات رواد الأعمال نحو تبني التكنولوجيا، إلا أنه لا يوجد تأثير مباشر لإحدى هذه المتغيرات على الأخرى، مما يتطلب تحليلات إضافية لفهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على تبني التكنولوجيا في المشاريع الصغيرة.

## التوصيات

س

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل أثر مشاريع التحول الرقمي على أداء الشركات الكبيرة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين فعالية تنفيذ المشاريع الرقمية، وتعزيز استدامتها ومواءمتها مع أهداف الشركات التقنية. تعالج هذه التوصيات التحديات التي تم رصدها مثل ضعف الجاهزية المؤسسية، مقاومة التغيير، محدودية الكفاءات الرقمية، وعدم وضوح مؤشرات الأداء، كما تدعم الفرضيات التي استند إليها البحث وتساهم في رفع كفاءة تنفيذ التحول الرقمي في الشركات الكبيرة.

### • 1. إعداد استراتيجية تحول رقمي متكاملة ومعلنة لجميع المستويات

- ♦ التوصية: يجب على الشركات إعداد استراتيجية رقمية واضحة تتضمن الرؤية، الأهداف، الأولويات، المراحل، ومؤشرات الأداء، مع مشاركتها بفعالية مع جميع أصحاب المصلحة.
- ♦ المبرر: أوضحت نتائج الدراسة أن كثيرًا من مشاريع التحول تعاني من غياب خريطة طريق متفق عليها، مما يؤدي إلى ارتباك في التنفيذ وتضارب في الجهود.

### ♦ الآلية:

- تشكيل لجنة استراتيجية للتحول الرقمي تضم ممثلين من مختلف الإدارات (التقنية، الموارد البشرية، المالية...).
- توثيق الاستراتيجية في دليل رسمي، وتوزيعه عبر القنوات المؤسسية.
- ربط أهداف الاستراتيجية بالخطط التشغيلية السنوية لكل إدارة لضمان التكامل.

### • 2. تعزيز جاهزية البنية التحتية التقنية والرقمية

- ♦ التوصية: الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية من حيث المعدات، الأنظمة السحابية، الأمن السيبراني، وربط الأنظمة التشغيلية القديمة مع الجديدة. (System Integration)
- ♦ المبرر: أظهرت النتائج أن ضعف البنية الرقمية في بعض الشركات يعيق استمرارية المشاريع الرقمية أو يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

### ♦ الآلية:

- إجراء تقييم دوري لجاهزية البنية التحتية.

- تخصيص ميزانية سنوية لتحديث الأنظمة وضمان أمانها.
- اعتماد حلول هجينة (Hybrid Cloud – On-Premise) لتناسب خصوصية بعض المؤسسات.

### • 3. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي

- ◆ التوصية: نشر ثقافة داعمة للتغيير من خلال تدريب الموظفين، إشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، وتعزيز القناعة بأن التحويل الرقمي هو فرصة تطوير وليس تهديدًا وظيفيًا.
- ◆ المبرر: أشارت البيانات إلى أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين تشكل عائقًا كبيرًا أمام نجاح المشاريع الرقمية، خاصة في الشركات ذات البنية الهيكلية التقليدية.

#### ◆ الآلية:

- إطلاق برامج توعية داخلية (مثل أسبوع التحويل الرقمي).
- إشراك الموظفين في ورش العصف الذهني لحل مشكلات التنفيذ.
- إبراز قصص النجاح داخل الشركة ونشرها لتحفيز التبني السلوكي.

### • 4. تطوير المهارات الرقمية لدى العاملين على مختلف المستويات

- ◆ التوصية: تنفيذ برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات الرقمية، تشمل التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، الأمن السيبراني، وإدارة التغيير.
- ◆ المبرر: خلصت الدراسة إلى أن محدودية الكفاءات الفنية أو عدم توافق المهارات الحالية مع متطلبات التحويل تُعد من أبرز أسباب تأخر التنفيذ أو ضعف المخرجات.

#### ◆ الآلية:

- تصنيف الوظائف حسب احتياجها لمهارات رقمية ووضع خطة تدريبية خاصة لكل فئة.
- التعاون مع مزودي تدريب متخصصين عالميًا في مجالات التحويل.
- ربط الترقيات والتحفيز الوظيفي بشهادات الكفاءة الرقمية المعتمدة.

- 5. تبني منهجيات مرنة في تنفيذ مشاريع التحول (Agile – DevOps).

♦ التوصية: تطبيق منهجيات إدارة مرنة (Agile) ، (DevOps) في تنفيذ المشاريع الرقمية، بما يضمن سرعة الإنجاز، اختبار النماذج بشكل دوري، والتكيف مع التغيرات السريعة.

♦ المبرر: أظهرت نتائج الدراسة أن المنهجيات التقليدية (مثل waterfall) لا تلائم طبيعة التحول الرقمي المتغيرة والمتسارعة.

♦ الآلية:

- تدريب فرق العمل على منهجيات Agile و Scrum.

- إنشاء فرق صغيرة متخصصة ومتكاملة (cross-functional teams).

- عقد اجتماعات مراجعة دورية (Sprint reviews) لقياس التقدم وتعديل المسارات.

- 6. قياس الأثر الفعلي لمشاريع التحول الرقمي باستخدام مؤشرات أداء KPI واضحة

♦ التوصية: تصميم مؤشرات قياس أداء نوعية وكمية لكل مشروع تحول رقمي، مع تحليل النتائج وربطها بالأثر الحقيقي على الأعمال.

♦ المبرر: ضعف مؤشرات الأداء أو غيابها يجعل تقييم المشروع عشوائيًا ويؤثر على استدامته واستمراره.

♦ الآلية:

- إنشاء لوحة مؤشرات رقمية Dashboards تعرض تقدم كل مشروع.

- ربط مؤشرات الأداء بالنتائج الفعلية (مثل: انخفاض التكاليف – تسريع العمليات – رضا العملاء).

- مراجعة المؤشرات كل ربع سنة لضمان توافقها مع تغيرات بيئة الأعمال.

- 7. تحسين آليات الحوكمة والرقابة على مشاريع التحول

♦ التوصية: اعتماد حوكمة فعالة لمشاريع التحول من خلال وضوح الأدوار، متابعة التنفيذ، وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر والتغيير.

♦ المبرر: الحوكمة الضعيفة تؤدي إلى تجاوز الميزانيات، تأخر المشاريع، أو انحرافها عن أهدافها الأساسية.

♦ الآلية:

- تشكيل لجنة تحكم رقمي Digital Steering Committee تتابع جميع المشاريع.
- تطوير دليل حوكمة يوضح الجهات المسؤولة وأدوات التقييم والمحاسبة.
- إجراء تدقيق داخلي رقمي (Digital Audit) كل ٦ أشهر على المشاريع الرقمية قيد التنفيذ.

#### الختام

تقدم هذه التوصيات خارطة طريق قابلة للتطبيق للشركات الكبيرة الراغبة في تعزيز نجاح مشاريع التحول الرقمي. وهي لا تكتفي بعلاج التحديات المرصودة بل تهدف إلى تأسيس نموذج عمل رقمي مستدام يمكن البناء عليه مستقبلاً لمواجهة المتغيرات التكنولوجية المتسارعة. إن التزام الإدارات العليا بهذه التوصيات سيؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز تجربة العميل، وزيادة تنافسية الشركة في بيئة عمل رقمية شديدة الديناميكية.

## المراجع

### -المراجع العربية

١. الغامدي، عبد الله. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في السعودية. المجلة السعودية للإدارة، ١٩ (٣)، ١١٥-١٤٢.
٢. القحطاني، فهد. (٢٠٢١). تقييم كفاءة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. مجلة دراسات إدارية، ٢٧ (٢)، ٩٤-٦٥.
٣. الزهراني، خالد. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الكبرى: دراسة حالة في القطاع المالي. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (١)، ٨٩-١٢٠.
٤. المطيري، عبد العزيز. (٢٠٢١). العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، ٣٣ (٢)، ٢٤٠-٢١٥.
٥. العمري، حسن. (٢٠٢٠). دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية. المجلة العربية للتقنية والإدارة، ١٢ (٤)، ١٧٧-١٩٨.
٦. الهاشمي، محمد. (٢٠٢٢). مؤشرات قياس أداء مشاريع التحول الرقمي: إطار نظري وتطبيقي. مجلة دراسات تقنية، ٨ (٣)، ٨٢-٥٥.
٧. بدر، ناصر. (٢٠١٩). التحديات الإدارية في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. المجلة الخليجية للإدارة، ١٤ (١)، ١٠٣-١٢٧.
٨. الدوسري، تركي. (٢٠٢١). التحول الرقمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات: تحليل استراتيجي. مجلة أبحاث الأعمال، ١٨ (٢)، ٩١-٦٦.
٩. الشريف، عادل. (٢٠٢٢). أثر نظم المعلومات على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٢٥ (٤)، ٢٣٠-٢٠١.

١٠. الصبحي، رياض. (٢٠٢٠). نجاح التحول الرقمي في الشركات الكبرى: منظور إدارة التغيير. المجلة السعودية للتخطيط، ١٠(١)، ٤٩-٧٣.
١١. المهندي، عبد الرحمن. (٢٠٢١). تقييم مشاريع الحكومة الرقمية في دول الخليج. مجلة الخليج للبحوث التطبيقية، ٧(٢)، ٩٨-١٢٢.
١٢. السليمان، أحمد. (٢٠٢٠). استراتيجية التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء المالي للشركات. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ١٥(٣)، ١٣٥-١٦٢.
١٣. جاسم، إيمان. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في بيئات العمل الذكية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات. مجلة الإدارة والتقنية، ٩(٢)، ٥٧-٨٤.
١٤. آل علي، فيصل. (٢٠٢١). ممارسات إدارة المشاريع الرقمية في القطاع الخاص. المجلة العربية لإدارة المشاريع، ٥(١)، ١١٣-١٤٠.
١٥. النعيمي، سالم. (٢٠٢٠). التحول الرقمي كأداة لتطوير الكفاءة المؤسسية. مجلة جامعة الخليج للعلوم الإدارية، ١١(٣)، ٧٢-١٠٠.

## الملاحق

الاستبانة

| رقم السؤال | السؤال                                            | الخيارات                     | عدد المشاركين | النسبة المئوية (%) | ملاحظات |
|------------|---------------------------------------------------|------------------------------|---------------|--------------------|---------|
| 1          | كم مرة يتم عقد اجتماعات رسمية في قسمك؟            | أسبوعياً                     | 54            | 27.0               |         |
|            |                                                   | مرتين شهرياً                 | 45            | 22.5               |         |
|            |                                                   | شهرياً                       | 57            | 28.5               |         |
|            |                                                   | عند الحاجة فقط               | 44            | 22.0               |         |
| 2          | هل يتم إبلاغك بجدول الاجتماعات مسبقاً؟            | نعم، دائماً                  | 54            | 27.0               |         |
|            |                                                   | أحياناً                      | 45            | 22.5               |         |
|            |                                                   | نادرًا                       | 57            | 28.5               |         |
|            |                                                   | لا، أبدًا                    | 44            | 22.0               |         |
| 3          | هل تحرص على حضور جميع الاجتماعات المجدولة؟        | نعم، دائماً                  | 54            | 27.0               |         |
|            |                                                   | غالبًا                       | 45            | 22.5               |         |
|            |                                                   | أحياناً                      | 57            | 28.5               |         |
|            |                                                   | نادرًا                       | 44            | 22.0               |         |
| 4          | هل تساعد الاجتماعات في تحسين إنتاجيتك في العمل؟   | نعم، بشكل كبير               | 54            | 27.0               |         |
|            |                                                   | إلى حد ما                    | 45            | 22.5               |         |
|            |                                                   | لا تؤثر                      | 57            | 28.5               |         |
|            |                                                   | تؤثر سلبًا                   | 44            | 22.0               |         |
| 5          | ما أبرز التحديات التي تواجه الاجتماعات المجدولة؟  | عدم الالتزام بالحضور         | 54            | 27.0               |         |
|            |                                                   | ضعف التحضير المسبق           | 45            | 22.5               |         |
|            |                                                   | طول مدة الاجتماعات           | 57            | 28.5               |         |
|            |                                                   | عدم وجود جدول أعمال محدد     | 44            | 22.0               |         |
|            |                                                   | الاجتماعات مملة وغير تفاعلية | 44            | 22.0               |         |
| 6          | هل تعتقد أن الاجتماعات الحالية تحتاج إلى تحسينات؟ | نعم، هناك حاجة ملحة للتحسين  | 54            | 27.0               |         |
|            |                                                   | ربما تحتاج إلى تعديلات طفيفة | 45            | 22.5               |         |
|            |                                                   | لا، الاجتماعات فعالة حاليًا  | 57            | 28.5               |         |
|            |                                                   | لا أعلم                      | 44            | 22.0               |         |

## Abstract

This study aims to evaluate the performance of digital transformation projects in large enterprises, with a particular focus on companies operating in the field of information technology. As digital transformation has become a strategic necessity for modern organizations, assessing the effectiveness of such initiatives is crucial to ensure alignment with organizational goals and market competitiveness.

The research investigates key performance indicators (KPIs) used to evaluate digital projects, including project completion rates, cost-effectiveness, impact on operational efficiency, and employee engagement with new technologies. The study also explores the organizational challenges that hinder successful transformation, such as resistance to change, lack of digital capabilities, and insufficient leadership support.

Using a mixed-methods approach, both quantitative data from performance metrics and qualitative insights from interviews with IT professionals were analyzed. The findings reveal that successful digital transformation requires not only advanced technological infrastructure but also robust change management strategies and a clear vision supported by top management.

The study concludes with practical recommendations for large enterprises to improve the implementation and monitoring of digital transformation projects. These include adopting agile methodologies, enhancing digital skills across the organization, and investing in data-driven performance tracking tools.

The results of this research can serve as a guideline for decision-makers and digital leaders in similar contexts aiming to enhance the success rate of digital initiatives in large-scale environments.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**Evaluating the Performance of Digital Transformation Projects in Large Enterprises: A Case  
Study of Information Technology Companies**

**Prepared by:**

Saleh Abdulaziz Almutairi

**243000709**

**Year:**

**2024 - 2025**