

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع
الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / محمد أحمد العمري
251003312

إشراف/
د. الفيصل عبدالحميد
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2025

قائمة المحتويات

Contents

ii.....	قائمة المحتويات
iv.....	مستخلص الدراسة
5.....	الفصل الأول
5.....	الإطار العام للدراسة
6.....	مقدمة:
7.....	مشكلة الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة
8.....	أهداف الدراسة
8.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فرضيات الدراسة
9.....	المنطلقات النظرية للدراسة
9.....	أولاً: التحول الرقمي
9.....	مفهوم التحول الرقمي
9.....	أهمية التحول الرقمي
10.....	دوافع التحول الرقمي
11.....	خصائص التحول الرقمي
11.....	مستويات التحول الرقمي
12.....	تقنيات التحول الرقمي
13.....	مزايا التحول الرقمي
13.....	مراحل التحول الرقمي في المؤسسات
14.....	متطلبات التحول الرقمي
15.....	معوقات التحول الرقمي
16.....	ثانياً: الأداء المؤسسي
16.....	مفهوم الأداء المؤسسي
16.....	أهمية الأداء المؤسسي

17	أهداف الأداء المؤسسي
18	أبعاد الأداء المؤسسي
18	العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي
19	مستويات الأداء المؤسسي
19	عناصر الأداء المؤسسي
20	أهمية قياس الأداء المؤسسي
20	طرق قياس الأداء المؤسسي
21	نماذج قياس الأداء المؤسسي
21	معايير الأداء المؤسسي
22	معوقات تحسين الأداء المؤسسي
24	الفصل الثاني
24	الدراسات السابقة والإطار النظري
25	مقدمة:
25	أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي:
28	التعليق على الدراسات السابقة:
30	الفصل الثالث
30	منهجية الدراسة
31	مقدمة:
31	المنهجية وطرق البحث:
38	أساليب تحليل البيانات:
39	حدود الدراسة:
40	الفصل الرابع
40	النتائج والتوصيات
41	مقدمة:
41	نتائج الدراسة:
51	المراجع
52	المراجع العربية:
56	المراجع الإنجليزية:

58.....	الملاحق
59.....	الاستبانة
64.....	Abstract

مستخلص الدراسة

استهدفت الدراسة الكشف عن أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (200) فرد من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في قطاع الاتصالات السعودية. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والإناث حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التعليمية حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - الأداء المؤسسي - قطاع الاتصالات - المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول الإطار العام للدارسة

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات وتغيرات تكنولوجية ومعلوماتية واسعة النطاق، تؤثر بشكل كبير على أداء الأعمال؛ ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات أكثر انفتاحًا على المنافسة العالمية، مما زاد من شدة التنافس فيما بينها، فلم تعد الميزة التنافسية تعتمد فقط على تقديم الخدمات التقليدية، بل أصبحت تركز بشكل أساسي على مدى التميز والتفوق المؤسسي في مختلف أنشطتها ومجالات عملها (محمد، 2024).

وانطلاقًا من سعي الإدارة المستمر إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحسينه بشكل دائم، ركز علماء الإدارة والباحثون على ابتكار منهجيات وأدوات لتحسين الأداء وتقييمه، فالمؤسسات اليوم تحتاج إلى أدوات فعالة تتيح لها تقييم كفاءة الأنشطة والعمليات الضرورية لتحقيق أهدافها المرجوة، بالإضافة إلى تحديد الفجوة بين النتائج المتوقعة، والنتائج المحققة بالأهداف المحددة مسبقًا؛ وذلك بهدف تحسين قدرة المؤسسة على استغلال الموارد البشرية أفضل استغلال؛ لتحسين مستوى أدائها (العنزي، 2024).

وفي ظل التطور السريع للثورة الرقمية، بات من الصعب إدارة البيانات باستخدام الطرق التقليدية، خاصة مع ازدياد ترابط أعمال المؤسسات في مختلف القطاعات؛ الأمر الذي استدعى التحول إلى بيئة عمل رقمية تتماشى مع هذه المستجدات، بدلاً من الاعتماد على النظم الورقية. وقد سارعت الحكومات والمنظمات إلى تبني التحول الرقمي، باعتباره مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، مما أسهم في ترشيد الوقت والجهد وتحسين جودة الخدمات (Al Momani et al., 2021).

وانطلاقًا من هذه المستجدات، أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بالتحول الرقمي، حيث تبنت استراتيجيات متطورة تهدف إلى الانتقال من الأنظمة الإدارية التقليدية إلى أنظمة رقمية وذكية؛ وذلك لتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات (الجغوبي والحربي، 2023). ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات.

مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع الاتصالات في ظل الثورة الرقمية تزايداً في وتيرة التغيير التكنولوجي، حيث أدّى التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل طريقة العمل والعمليات التشغيلية والخدمات المقدّمة (Rahman & Ramzani, 2025) غير أن تطبيق التحول الرقمي في الواقع العملي غالباً ما يواجه عراقيل مثل ضعف الجاهزية التقنية، ومقاومة التغيير داخل المؤسسة، ونقص الكفاءات الرقمية، وضعف التكامل بين النظم والهيكل التنظيمي (Chang et al., 2025)

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات أكدت على وجود علاقة إيجابية بين القدرات الرقمية والأداء المؤسسي في قطاعات متنوعة وهذا ما أكدت عليه دراسة (Al-Ayed, Al-Tit & Alashjaee, 2023) التي خلصت إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي حيث يلعب الابتكار الرقمي وسياسات التحول دور الوسيط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، إلا أن الفجوة واضحة في الأدبيات التطبيقية الخاصة بقطاع الاتصالات داخل المملكة العربية السعودية، خصوصاً من حيث مدى تحقق النتائج الميدانية الفعلية للتحول الرقمي على مؤشرات الأداء مثل الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والابتكار المؤسسي، والاستدامة المالية. ومن هنا تنبثق مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية :

- (1) ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية التحول الرقمي لما لها من تأثير على واضح أداء المؤسسة، وبالتالي على نجاح المؤسسات.
- (2) تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية في مجال إدارة الأعمال فيما يتعلق التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
- (3) فتح المجال أمام الباحثين لتناول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي والأداء المؤسسي) مع عينات بحثية مختلفة.

الأهمية التطبيقية:

- (1) لفت أنظار القادة في وزارة الصحة لأهمية رقمنة قطاع الاتصالات لتحسين أداء المؤسسة.
- (2) قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين بالقطاع الصحي بنجران في تقديم دورات تدريبية عن التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.
- (3) إعداد استبانة تساعد المسؤولين في المؤسسات المختلفة والباحثين في قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي على عينات بحثية أخرى.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في الكشف عن أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الأهداف التالية:

1. الكشف عن واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به.
2. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به.
3. تحديد أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به.

تساؤلات الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظرهم؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به ؟
3. ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به ؟

فرضيات الدراسة

تتمثل الفرضية الرئيسة في: توجد فروق دالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير (النوع- المؤهل- الوظيفة).
ويتفرع منه الفرضيات التالية:

- 1) توجد فروق دالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير (النوع- المؤهل- الوظيفة).
- 2) توجد فروق دالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير (النوع- المؤهل- الوظيفة).
- 3) توجد فروق دالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير (النوع- المؤهل- الوظيفة).

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي

عرفته دراسة (Manita, et al, 2020) بأنه "انتقال القطاعات والمؤسسات العامة نحو استخدام التقنيات الرقمية لتقديم الخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي ترفع من قيمة الخدمات المقدمة" (P.311).

عرفه (الجندي، 2025، 214) أنه: "عملية تغيير أساسية، يتم تمكينها من خلال الاستخدام المبتكر للتقنيات الرقمية مصحوباً بالفاعلية الاستراتيجية للموارد والقدرات الرئيسية بهدف التحسين بشكل جذري وإعادة تعريف عرض القيمة لأصحاب المصلحة فيه".

عرفه (نصر، 2024، 9) بأنه: "النتائج الكلية لعدد من الابتكارات الرقمية التي أدت إلى ظهور هياكل، وممارسات، وجهات، وقيم، ومعتقدات جديدة، وتغير، حيث تحل محل القواعد الحالية داخل التنظيمات والمنظمات الصناعية والتجارية وغيرها".

ويمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً بـ " مجموعة من العمليات والتقنيات الرقمية التي تتبناها شركات الاتصالات بهدف تحسين الأداء المؤسسي، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات من خلال دمج التقنيات الحديثة (مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة) في الأنشطة التشغيلية والإدارية اليومية".

أهمية التحول الرقمي

حدد (بعلي وميلي، 2025، 5) عدد من الفوائد المتعلقة بالتحول الرقمي، كالتالي:

1. يساهم التحول الرقمي في إتاحة أنشطة جديدة تعمل على توفير قيمة مضافة وإبرادات إضافية وبالتالي العمل على خفض التكاليف.
2. يساهم في إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمات، وبالتالي يعمل على استحداث مهام جديدة والقضاء على المهام القديمة.
3. يعمل على تحسين اتخاذ القرار من بكفاءة من خلال توفير المرونة الكافية.
4. يساهم التحول الرقمي في تحقيق رضا العملاء من خلال التنسيق الكفء والفعال بين وظائف المنظمة والأنشطة والمهام المتعلقة بها.
5. يساعد على تحسين اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة بالمنظمات، والاستثمار في الموارد البشرية والمادية بطرق أفضل.

6. يساعد على تطوير أنماط إدارية وتقليدية حديثة مع استحداث المعالم الفلسفية الإدارية.

دوافع التحول الرقمي

التحول الرقمي من أهم العمليات التي يجب أن تتم في العصر الحديث، فمن الضروري أن تسعى جميع المنظمات إلى تبني الوسائل الرقمية الحديثة من أجل الوصول إلى النمو المستدام، وبالتالي هناك عدد من الدوافع وراء التحول ومن أهمها (شرقي وصادق، 2024، 131):

1. خفض التكاليف وتحسين الكفاءة:

يساعد التحول الرقمي في تقديم الدعم للعمليات المختلفة بالمنظمة، وذلك من خلال الاستخدام العقلاني للموارد، وبالتالي يعمل على تقليل الوقت والجهد المبذول وهو ما يؤدي لتقليل التكاليف.

2. ضغوط من عملاء الشركة:

يرغب العملاء بشكل مستمر الحصول على أفضل المنتجات والخدمات، ومع وفرة المعلومات المتواجدة عبر الإنترنت أصبح هناك دراية كبيرة بالعديد من الخدمات والمنتجات والعروض المتعلقة بهم، ويعمل العملاء على المقارنة بالمنتجات للحصول على الأفضل، وهو ما يعد عامل ضغط إضافي على الشركات، وبالتالي يتجهون نحو التحول الرقمي.

3. ضغوط من المنافسين:

لقد واجهت العديد من المؤسسات منذ سنوات بالمنافسة الشرسة وخاصة بعد ظهور شركات رقمية بنسبة 100%، حيث استطاعت هذه المؤسسات إقامة التفاعل القوي مع العملاء من خلال تواجدها بصفة مستمر على الإنترنت، وكذلك تكاليفها المنخفضة مقارنة بالمعاملات التقليدية، كما أن هناك الكثير من الشركات أعلنت إفلاسها بسبب الثورة الرقمية، وهو ما يؤكد على ضرورة الاستثمار في المهارات والأساليب والأدوات الرقمية من أجل الحصول على الميزة التنافسية.

4. اللوائح التنظيمية والتشريعات:

لقد كان ظهور اللوائح والقوانين الجديدة دافع كبير لظهور التحول الرقمي، فمن خلال اقتناء التقنيات الرقمية الحديثة تم تحسين الممارسات وسلامة البيئة.

خصائص التحول الرقمي

ذكر (صبري و خليل، 2025، 568) عدد من الخصائص في التحول الرقمي كالتالي:

1. التركيز المكثف على تجربة العملاء:

عادة ما تركز مؤسسات التحول الرقمي على العميل، والتعرف على العملاء، وتفضيلاتهم، وكيفية تفاعلاتهم مع المؤسسة، حيث يكون التحسين المستمر لتجربة العملاء هي العامل الحاسم لنجاح التحول الرقمي.

2. العمليات التشغيلية المحددة والواضحة:

هناك عمليات تشغيلية محددة وواضحة تساهم في نجاح التحول الرقمي، وهذه العملية لا تتمكن من جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة فقط، ولكنها تساهم في أن تجعل المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للاحتياجات الخاصة بالعملاء، والتي عادة ما تكون متغيرة باستمرار، وبالتالي تعمل على تسهيل تدفق المعرفة داخل المؤسسة.

3. التفكير في "القيمة" وليس "الأنشطة":

إن التحول الرقمي لم يكن مجرد نظام تجارة إلكترونية متطورة، ولكنها طريقة متميزة وجديدة تعمل من خلالها المؤسسة على تقديم "قيمة" من خلال نظام بيئي للأنشطة، وينتج عن هذا التحول الرقمي ثقافة جديدة تعمل على تقديم نماذج أعمال جديدة، وتقديم القيمة بطرق مبتكرة.

مستويات التحول الرقمي

حدد (خيروني وروابح، 2025، 24) مستويات لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات كالتالي:

1. على مستوى القيادة:

حيث تكون إدارة المؤسسة مبنية على هذا التجول وتكون داعمة له، وتحاول الوصول إلى تطوراتها طوال الوقت.

2. على مستوى الإنتاجية:

حيث يدخل التحول الرقمي في صلب رسالة المؤسسة والاستراتيجيات المتعلقة بها سواء كانت تنفيذية أو استراتيجية، وهو ما ينعكس على أهداف المؤسسة بشكل واضح.

3. على مستوى الثقافة:

حيث تظهر آثار التحول الرقمي في كل التفاصيل المتعلقة بالمؤسسة، سوء كان على الموظفين أو بيئة العمل أو المعايير أو القيم التي تتبناها المؤسسة أو غيرها.

تقنيات التحول الرقمي

تتعدد وتتزايد التقنيات المرتبطة بالتحول الرقمي في المنظمات، ومن أهم التقنيات الحديثة للتحول الرقمي ما يلي (الجهيني، 2025، 25):

1. إنترنت الأشياء :

يشير هذا المصطلح إلى ربط الأجهزة عبر الإنترنت، مما يتيح التواصل وتبادل البيانات بينها. تُحدث هذه التقنية ثورةً في قطاعات متعددة حيث توفر بيانات آنية وتحسّن عملية اتخاذ القرار.

2. الواقع الافتراضي والواقع المعزز

توفر هذه التقنيات تجارب غامرة يمكن تطبيقها في التدريب والصيانة والتصميم ومحاكاة العمليات. يتيح كلٌّ من الواقع المعزز والواقع الافتراضي عرض معلومات رقمية مُركّبة على البيئة الحقيقية، أو إنشاء بيئات افتراضية تفاعلية لأغراض متنوعة.

3. البلوك تشين

سلسلة الكتل (البلوك تشين)، أو سلسلة الكتل، هي نوع من السجلات الرقمية أو سجل للبيانات أو المعاملات، مجمعة في كتل من المعلومات المشفرة، وموزعة عبر شبكة لامركزية من المستخدمين، وظيفتها بناء الثقة .

4. البيانات الضخمة:

تتضمن هذه التقنية فحص كميات هائلة من البيانات لاكتشاف الأنماط والاتجاهات والارتباطات، لا سيما تلك المتعلقة بالسلوك البشري والتفاعلات. تستخدم الشركات هذه المعلومات لاتخاذ قرارات أكثر استنارة واستراتيجية، ومن بين مزايا البيانات الضخمة اتخاذ القرارات المستنيرة بناءً على بيانات دقيقة وذات صلة، وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحديد مجالات التحسين وتحسين الموارد، والابتكار في المنتجات والخدمات.

كما ذكر (خيري وروايح، 2025، 23) عدد من التقنيات الأخرى للتحول الرقمي كالتالي:

1. تطبيقات الهواتف الذكية: تعتبر من أكثر التقنيات انتشارًا واستخدامًا في الوقت الحالي، حيث تتيح للمؤسسات إنشاء تطبيقات خاصة لإدارة أنشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء والمستفيدين.
2. الحوسبة السحابية: هي استخدام الخوادم، ووحدات التخزين، وقواعد البيانات، وشبكات الاتصال، والبرامج، وتحليلات الطلب عبر الإنترنت عند الطلب. يمكن للشركات التوسع بسرعة وبتكلفة معقولة وبسهولة باستخدام الخدمات السحابية بدلاً من امتلاك وإدارة البنية التحتية المادية.
3. الذكاء الاصطناعي: هو قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان، خاصة القدرة على التعلم والاستنتاج. حيث تستوعب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.

مزايا التحول الرقمي

حدد (Plekhanov et al., 2023, 825) عدد من مزايا التحول الرقمي كالتالي:

1. **زيادة الكفاءة والإنتاجية:** يساعد التحول الرقمي على إيجاد حلول مُختصرة للإنتاجية، مما يُقلل الوقت والأخطاء، فعندما تجري الشركة تقييماً داخلياً، وتحدد أهم المعوقات، وتبحث عن تقنيات تلبي تلك الاحتياجات، فإن ذلك يحسن كفاءة العمليات بشكل ملحوظ، وبالتالي الإنتاجية، ويعمل على تقليل الأخطاء من الحاجة إلى إعادة العمل، ويُحسن جودة المنتج النهائي، ويُساعد على الالتزام بالمواعيد النهائية.
2. **يزيد من القدرة التنافسية للشركة:** من خلال تبسيط العمليات وتعزيز تكامل جميع قطاعات الشركة، تصبح الإدارة أكثر كفاءة. وينبغي أن تهدف جميع التقنيات الجديدة التي تتبناها الشركة إلى تسهيل تحديد العمليات الداخلية وتنفيذها وتحسينها، مما يجعل هذه النهج أكثر عملية.
3. **تحسين مؤشر رضا العملاء:** يعزز تجربة العملاء من خلال تفاعل سهل ومتاح عبر قنوات متعددة، ويقدم خدمة عملاء مستمرة باستخدام روبوتات المحادثة.
4. **يسهل الابتكار:** من خلال تطبيق التحول الرقمي، تكتسب الشركات القدرة على إضافة عمليات تحسين مستمر إلى أعمالها. ويمكن تعزيز هذا التحسين المستمر من خلال عمليات مرنة، تعمل على توفير خدمات التسليم المستمر وجمع ملاحظات المستخدمين. وهذا يوفر الوقت ويحسن المنتج أثناء طرحه في السوق.
5. **إنه يتيح خفض التكلفة:** يعد خفض التكاليف أحد أكبر التحديات التي تواجه مديري الشركات، وتُتيح التكنولوجيا تحقيق ذلك دون التأثير على الإنتاجية، فباستخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية، يُمكن للشركات التخلص من عدد من التكاليف التشغيلية التي قد تتكبدها عند الاحتفاظ بمرکز بيانات داخلي فعلي، من خلال استخدام الأتمتة، من الممكن تقليل الأخطاء والثغرات الأمنية، وتقليل إعادة العمل والاختناقات، مما يسمح أيضاً بتخفيض سلسلة من تكاليف التشغيل، سواء مع فريق متخصص في إعادة العمل أو مع استبدال المنتجات المعيبة.
6. **تعزيز الأمن السيبراني:** يساعد في تحسين أمان المؤسسة من خلال كشف الثغرات وتعزيز الدفاعات ضد التهديدات.

مراحل التحول الرقمي في المؤسسات

لا يوجد مسار واضح للتحول الرقمي، ولكل شركة خصائصها الخاصة. تُقدم المراحل الست التالية دليلاً مقترحاً لنضج التحول الرقمي ونجاحه (Lozic et al., 2024, 156):

1. **المرحلة الأولى،** تواصل الشركات عملها كالمعتاد، محافظةً على الوضع الراهن دون مراعاة متطلبات العملاء المتغيرة والتقدم التكنولوجي، وقد يؤدي غياب المبادرات الرقمية إلى زوال أي مؤسسة. من الضروري الانتقال إلى المرحلة التالية في أقرب وقت ممكن.

2. في المرحلة الثانية، يزداد وعي الشركات بالحاجة إلى التحسين الرقمي. تُدرك التحديات الحالية والحاجة إلى مبادرة للتحويل الرقمي. تبدأ الإدارات المختلفة بمحاولة حل المشكلات نفسها بطرق مختلفة. على الرغم من أن هذه المرحلة تتطلب فضولاً أكبر من سابقتها، إلا أنها تقتصر على التركيز والوحدة. يجب على المؤسسات إيجاد سبل لتجاوز هذه المرحلة المحدودة لتحقيق النجاح في التحويل الرقمي.
3. المرحلة الثالثة: يبدأ التحويل الرقمي بشكل فعال عندما تنتقل الشركات إلى المرحلة المتعمدة. في هذه المرحلة، يظهر قادة رقميون ويبدأون في اختبار التقنيات الجديدة. يحتاج هؤلاء القادة إلى دعم رسمي من القيادة لتوجيه التغيير. قد تواجه المؤسسات تحديات ثقافية في هذه المرحلة، لذا يجب على القيادة دعم ثقافة الابتكار بشكل نشط.
4. المرحلة الرابعة: تحدث تغييرات ثقافية داخل المؤسسة، مما يعزز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة. يقوم أصحاب المصلحة الرئيسيون بإعداد خارطة طريق استراتيجية لتحقيق التحويل الرقمي الناجح، مع التركيز على تحديد الملكية والبحث والموارد اللازمة.
5. في المرحلة الخامسة: تبدأ الشركات في المرحلة الخامسة بتطبيق استراتيجية التحويل الرقمي الموضحة في المرحلة السابقة. وتمتلك الشركة فريقاً من المبتكرين من مختلف الإدارات، يُحدد الأنشطة الأساسية المطلوبة في الأشهر والسنوات القادمة لتحقيق تحول رقمي ناجح. وتبدأ المشاريع والبنى التحتية والمبادرات الرقمية الجديدة في التبلور.
6. في المرحلة السادسة: الشركات التي تصل إلى هذه المرحلة تمتلك إطاراً للتحويل الرقمي لتلبية جميع احتياجات العملاء والأعمال المستقبلية. يصبح التحويل الرقمي جزءاً لا يتجزأ من العمل، ويمكن للفرق بسهولة اتباع مسارات تكنولوجية مبتكرة. يتم تسريع مشاريع التحويل الرقمي وتكرارها في المؤسسة في المرحلة السادسة..

متطلبات التحويل الرقمي

لتنفيذ التحويل الرقمي للشركات، لا بدّ من استيفاء بعض المتطلبات المهمة كالتالي (Omol, 2024, 246):

1. الاستثمار في التدريب: يحتاج الموظفون إلى التدريب على استخدام التقنيات الحديثة. قد يشمل ذلك التدريب وورش العمل والتوجيه وبرامج التطوير المهني الأخرى.
2. ثقافة التحويل: من المهم بناء ثقافة تنظيمية تُقدّر الابتكار والتعاون والتجريب. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تغييرات في القيادة، والتواصل الداخلي، والمكافآت، والتقدير.
3. تحليل مؤشرات الأداء: ومن الضروري مراقبة نتائج التحويل الرقمي من خلال مؤشرات الأداء، مثل زيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وغيرها من المقاييس ذات الصلة بالأعمال.
4. استخدام التكنولوجيا: من الضروري اختيار التقنيات الرقمية الأكثر ملاءمة لاحتياجات الشركة ودمجها في العمليات التجارية بشكل استراتيجي وفعال.

5. أتمتة المهام: تُعد أتمتة المهام المتكررة والروتينية أمرًا بالغ الأهمية لزيادة كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها. ويشمل ذلك أتمتة إدارة المخزون، وخدمة العملاء، وعمليات الفوترة، وغيرها.

معوقات التحول الرقمي

ذكر (Hendrawan et al., 2024, 144) عدد من التحديات التي تواجه التحول الرقمي بالمنظمات كالتالي:

- مقاومة التغيير: تعد مقاومة التغيير أحد التحديات الرئيسية، وخاصة في المنظمات التقليدية، ففي كثير من الأحيان، يتردد الموظفون والقادة في تبني التقنيات الجديدة بسبب انعدام الثقة بالابتكار أو خوفًا من فقدان الإلمام بالعمليات المتبعة.
- الافتقار إلى القيادة الرقمية والرؤية الاستراتيجية: يجب أن يُدار التحول الرقمي بذكاء ورؤية واضحة على المدى القصير والمتوسط والطويل، وهذا يتطلب قيادةً مُستعدة، بعقلٍ منفتحٍ على الابتكار، واستعدادًا للتعلم السريع من الأخطاء، إن غياب هذا النهج لا يؤدي إلى تأخير تطور الشركة فحسب، بل يجعل العملية أكثر تكلفة وبيروقراطية وغير فعالة.
- المؤهلات التقنية المنخفضة في مجال تكنولوجيا المعلومات: يتطلب التغلب على تحديات التحول الرقمي خبرةً والتزامًا مستمرًا بالتعلم والابتكار، ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات صعوبةً في العثور على متخصصين مؤهلين يتقنون التقنيات اللازمة ويواكبون تطورها المستمر، والاحتفاظ بهم.
- الثقافة التنظيمية التقليدية: غالبًا ما تواجه الشركات ذات الثقافة التقليدية عوائق تعيق الابتكار. وغالبًا ما تأتي هذه المقاومة من القيادة وفرق العمل على حد سواء، مما يعزز أحد التحديات الرئيسية في التحول الرقمي، كما سبق ذكره، تحتاج المنظمات المحافظة إلى إعادة التفكير في عملياتها لتقليل البيروقراطية وإشراك موظفيها والتكيف مع المشهد الرقمي الجديد.

كما ذكر (Uzule and Verina, 2023, 126) عدد من التحديات الأخرى للتحول الرقمي وهي:

- الأمن السيبراني: من خلال الانتقال إلى العالم الرقمي، تعمل الشركات على توسيع نطاق عملياتها، وبالتالي زيادة تعرضها للمخاطر، لذا، يصبح الأمن السيبراني أولويةً أساسية. تُشكل تسريبات البيانات والهجمات الإلكترونية وانتهاكات الخصوصية تهديداتٍ حقيقية، قادرةً على المساس بسمعة المؤسسة وسلامتها المالية.
- دمج الأنظمة القديمة: رغم أن الأنظمة القديمة تُعد حجر الأساس للعديد من الشركات بفضل استقرارها وتاريخها العريق، إلا أنها غالبًا ما تواجه تحديات في التوافق مع التقنيات الحديثة. قد تؤدي هذه العقبات إلى انخفاض الكفاءة، مما يُعيق المرونة والابتكار، ويتطلب التغلب على هذا العائق نهجًا استراتيجيًا ومدروسًا. تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الوظائف الحالية بالتفصيل، وفهم ترابطها وتأثيرها على سير العمل. بناءً على ذلك، يُمكن وضع استراتيجية لتكامل الأنظمة تُلبي احتياجات التحديث والاستمرارية.
- إدارة البيانات: في سيناريو حيث تكون المعلومات واحدة من الأصول الأكثر قيمة للشركات، فإن إدارة البيانات الفعالة هي مطلب استراتيجي، إن جمع البيانات وتخزينها وتحليلها بشكل فعال ليس مجرد مسألة تقنية، بل هو أيضًا التزام

بالدقة والامتثال، وتُمكن حوكمة البيانات القوية الشركات من اتخاذ قرارات بناءً على معلومات دقيقة وآنية، وتحديد مجالات التحسين بسرعة، وتحسين العمليات. علاوة على ذلك، تُقلل الإدارة الجيدة للبيانات من المخاطر القانونية من خلال ضمان توافق الممارسات مع المعايير واللوائح الحالية.

- **الاستثمار المالي:** يتطلب الاستثمار في التحول الرقمي استثمارًا ماليًا كبيرًا، وهو ما يمثل في كثير من الحالات تحديًا للمؤسسات، ولذلك، فمن الضروري أن تقوم الشركات بالتخطيط الاستراتيجي للموارد المخصصة لتبني التقنيات الجديدة وتدريب الفرق وتحسين البنية التحتية.

ثانياً: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

عرفه (بلحاج، 2023، 6): بأنه "حسن استخدام الموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهداف المنظمة على المدى البعيد".

كما عرفه (الشهري، 2025، 3) بأنه: "الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة والكفايات التي تنتجها على المستوى التنظيمي بغية الوصول إلى أهدافها، ومن ثم يتوفر لقادة المؤسسة معايير واضحة ومحددة لقياس وتقييم مستويات فعالية الإجراءات المعتمدة ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء".

أهمية الأداء المؤسسي

وضح (أبو النصر، 2025، 3049) أهمية الأداء المؤسسي من خلال النقاط التالية:

1. يعمل الأداء المؤسسي على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك من خلال تبني السياسات والاستراتيجيات التي تدفعها للوصول إلى التميز على منافسيها.
2. يعمل الأداء المؤسسي على تحويل العمل الفردي إلى العمل الجماعي، وبالتالي فإنه يحول المؤسسة من العفوية إلى التخطيط ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع.
3. يساهم الأداء المؤسسي في ثبات واستمرارية العمل وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تُثري المؤسسة.
4. تعمل على تعزيز العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار وصنعه، وبالتالي تعزيز ولاء العاملين لمؤسسة، وتحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها.
5. يساهم الأداء المؤسسي في بقاء المؤسسة لأطول فترة ممكنة، ونجاحها واستمراريتها، وقدرتها على مواجهة التحديات والاهتمام برضا أصحاب المصلحة.

كما ذكر (فهيم، 2024، 533) عدد من الفوائد للأداء المؤسسي كالتالي:

1. يساهم الأداء المؤسسي في تقديم رؤية شاملة بالمنظمة عن سير العمل والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، وما هي تأثيرها على الوقت الحاضر وما التوجهات المستقبلية للمنظمة.
2. يساعد الأداء المؤسسي المنظمات على التعرف على أهدافها وتوظيف الجهود للتوصل إلى الأهداف بأفضل حال.
3. تزيل التحديات والمعوقات التي تعرقل المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
4. يعمل الأداء المؤسسي على التنبؤ بالمرجات لكل استراتيجية محتملة، وما العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.
5. يساعد الأداء المؤسسي في التعامل بطريقة مناسبة مع الأزمات والمخاطر التي تواجه المنظمة من خلال وضع المعايير اللازمة.
6. يساهم الأداء المؤسسي في تقديم رؤية واضحة حول مسؤوليات أعضاء المنظمة وقدرتهم على التعامل مع الأزمات والطوارئ.

أهداف الأداء المؤسسي

1. قياس تحقيق الأهداف: يساعد الأداء المؤسسي الشركات على تقييم مدى تقدمها في تحقيق الأهداف والغايات الموضوعية في استراتيجيتها. هذا يساهم في تحديد ما إذا كانت الشركة تسير وفقًا للخطة أو إذا كانت بحاجة إلى تعديلات.
2. تحديد نقاط القوة والضعف: من خلال تحليل الأداء المؤسسي، يمكن للشركات تحديد المجالات التي تتمتع بالقوة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. وهذا يساعد في استغلال الأصول القوية ومعالجة المشكلات.
3. اتخاذ قرارات مستنيرة: يوفر الأداء المؤسسي للإدارة بيانات قيمة تمكنها من اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الاتجاه المستقبلي للشركة، مما يساعد في تخصيص الموارد ووضع الاستراتيجيات المناسبة (Al-Qudah et al., 2020, 222).
4. تعزيز التحسين المستمر: من خلال التقييم المنتظم للأداء المؤسسي، يمكن للشركات اكتشاف الفرص التي تساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمة، مما يحقق التحسين المستمر والابتكار.
5. الاحتفاظ بالمواهب: يشجع الأداء المؤسسي على تقدير عمل الموظفين من خلال تقديم ملاحظات بناءة، مما يعزز شعورهم بالتقدير والتطور المهني ويؤدي إلى الاحتفاظ بالمواهب.
6. تعزيز ثقافة الابتكار: الابتكار يعد عنصرًا أساسيًا للبقاء في المنافسة. يُسهم الأداء المؤسسي الفعال في تعزيز ثقافة الابتكار عن طريق تحديد فرص التحسين ودعم مبادرات الجودة (Abubakar et al., 2019, 108).

أبعاد الأداء المؤسسي

ذكر (سراع، 2025، 756) أربعة أبعاد للأداء المؤسسي كالتالي:

1. البعد الأول: المستفيدون

لابد للمنظمات أن تسعى لتحقيق رضا العملاء الخارجيين والداخليين، لأنه يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يكون هناك دافع لدراسة احتياجات المستفيدين.

2. البعد الثاني: العمليات الداخلية

لابد أن تسعى المنظمة لتعرف على احتياجات المجتمع والتوجيهات والمعايير العالمية، ودمج الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملياتها المختلفة، كما أن هذا البعد يحتوي على عمليات التشغيل التي تشمل العمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرارات، وكذلك عمليات تأكيد الجودة وضبط الانحرافات.

3. البعد الثالث: التعلم والنمو

ويُقصد بهذا البعد أن يكون لدى المؤسسة المقدرة على التطوير والابداع ولمواكبة التغيرات الحديثة في سوق العمل، كما أنها تكون قادرة على الاستمرار لفترة أطول، ويتضمن عدا البعد التطوير والنمو في الموارد البشرية والبنية التحتية والاهتمام بالكفاءات والاستثمار في استراتيجيات التحسين المستمر والتركيز على قيم الإبداع والابتكار.

4. البعد الرابع: المالي

يتمثل هذا البعد في التعرف على نفقات المؤسسة وتحسين كفاءة النفقة، ولابد التركيز على هذا البعد باعتباره سبب للأبعاد الأخرى وليست نتيجة، فإن توفير الموارد المالية لها دور كبير في تحقيق الأهداف التشغيلية والأهداف المتعلقة برضا العملاء والأهداف المتعلقة بالتطور والنمو.

العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي

هناك الكثير من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات، منها العوامل الداخلية والأخرى خارجية، ومن هذه العوامل ما يلي (بوشبوط، 2025، 50):

1. **العوامل الداخلية:** وهي العوامل المرتبطة بالعناصر الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على أدائها، ومن أبرزها:
 - **العوامل التقنية:** وهي العوامل المتعلقة بالجانب التقني للمؤسسة، كنوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية ومعالجة البيانات ونسبة الاعتماد على الآلات بدلاً من العمال.
 - **الموارد البشرية:** وهي تلك القوى والمتغيرات التي له تأثير على استخدام المورد البشري في المؤسسة، كنظام الأجور، وتقييم الأداء وغيرها.
 - **الهيكل التنظيمي:** وهو ذلك الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الأفراد والوحدات.
2. **العوامل الخارجية:** وهي تلك المتغيرات والقيود الخارجية المؤثرة على قرارات المؤسسة، ومنها:

- العوامل السياسية: كالحرب والتأميمات والحظر على نشاط بعض المؤسسات.
- العوامل الاقتصادية: مثل معدلات التضخم، ومعدلات البطالة، واتجاهات الأجور.
- العوامل الاجتماعية: كالأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم.
- العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الإنفاق البحوث والتطوير، والاختراعات الجديدة.
- العوامل البيئية والتشريعية: القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، والقوانين المرتبطة بالبيئة وحمايتها.

مستويات الأداء المؤسسي

ذكر (أحمد وآخرون، 2024، 30) عدد من مستويات الأداء المؤسسي:

1. الأداء الاستثنائي: وهو يعني التفوق في الأداء على المدى البعيد وهو ما يعبر عنه من خلال العقود المربحة والازدهار الضخم في الوضع المالي.
2. الأداء البارز: تقود المؤسسة القطاع الذي تعمل فيه، وأهم ما يعبر عنه هو عقود عمل كبيرة، مع وضع متميز ماليًا ونقديًا، بالإضافة إلى امتلاك الكفاءات.
3. الأداء الجيد جدًا: وهو ما يبين مدى صلاحية الأداء، كما أن هناك وضع مالي جيد مع توفير الدلائل المستقبلية والكفاءات.
4. الأداء الجيد: يعمل على التوازن بين القوة والضعف في المنتجات والخدمات والتميز في الأداء وفق المعدلات السائدة، ولكن هناك وضع مالي غير مستقر.
5. الأداء المعتدل: تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة العملاء، كما أن هناك صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
6. الأداء الضعيف: هو الأداء الذي يقل كثيرًا عن المعدل المطلوب، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور، فضلاً عن وجود صعوبات كبيرة في جذب الكفاءات، ومواجهة مشاكل حادة في الجوانب المالية.
7. الأداء المتأزم: هو الأداء الذي يعاني من نقص شديد في الكفاءة، مما قد يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

عناصر الأداء المؤسسي

ذكر (قاري، 2025، 890) عدد من العناصر الهامة للأداء المؤسسي كالتالي:

1. الاستراتيجية والأهداف: يتم تحديد الأهداف بناءً على الاستراتيجية المتبعة لتحقيق النتائج المرجوة.
2. الهيكل التنظيمي: يعتمد على مستوى الفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف، ويظهر القدرة على التنسيق الفعال بين الموارد المختلفة.
3. المقاييس: تشير إلى الأداء الذي يمكن قياسه باستخدام معايير وأدوات قياس متعددة تتعلق بالاستراتيجيات والأهداف.

4. الإدارة: تتمثل في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد المسارات والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح والصواب، أي أنها مرتبطة بشكل أساسي في أهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، ومن المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل التالي:

- الكفاءة التنظيمية: القدرة على إدارة وتنظيم الموارد المتاحة بفعالية، مثل الموارد البشرية، المالية، والمعلوماتية، بهدف تحقيق الأهداف.
- الفاعلية التنظيمية: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المعلنة بمستوى عالٍ من القبول والنجاح.
- النجاح الاستراتيجي: القدرة على بناء وتطوير استراتيجيات تتماشى مع الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء في المستقبل.

أهمية قياس الأداء المؤسسي

حدد (هادي وآخرون، 2025، 560) أهمية قياس الأداء المؤسسي في النقاط التالية:

1. التعرف على مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، ومدى مصداقيتها في إنجاز تلك الأهداف.
2. تساهم في توفير معلومات هامة من أجل اتخاذ القرار.
3. التعرف على نقاط القوة والاستفادة منها وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها.
4. دعم ثقافة المساءلة والشفافية في إدارة مؤسسات الدولة.
5. بث روح المنافسة في أقسام المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق مستوى أفضل.

طرق قياس الأداء المؤسسي

ذكر (الشمري، 2024، 22) ثلاثة طرق لقياس الأداء المؤسسي كالتالي:

1. الطرق الكمية:

- مؤشرات الأداء: وهي تلك المعايير المحددة والقابلة للقياس والتي تعمل على تقييم جوانب مختلفة من الأداء المؤسسي.
- المقارنة المعيارية: وهي مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى لنفس القطاع.
- المقاييس المالية: وهي تعمل على تحليل البيانات المالية والميزانيات والتقارير المالية التي توفر الكثير من المعلومات الكمية حول الصحة المالية للمؤسسة.

2. الطرق النوعية

- دراسات الحالة: تقدم رؤية مفصلة حول البرامج والمبادرات عبر مقابلات وتحليل وثائق، مع التركيز على تقييم الأداء المؤسسي.

- المجموعات والتركيز: تركز على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس باستخدام بيانات نوعية للكشف عن تجارب قد تغفلها الطرق الكمية.
- التقييم الذاتي: يشمل قياس الأداء الداخلي للمؤسسات بمشاركة خبراء خارجيين، مما يدمج التقييم الداخلي والتحقق الخارجي.
- تحليل SWOT: يساعد في تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء المؤسسي عبر تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

3. الطرق المتكاملة

- طاقة الأداء المتوازن: يعزز دمج مقاييس الأداء المتنوعة في إطار عمل واحد لرؤية شاملة عن الأداء المؤسسي، ويشمل المؤشرات المالية وغير المالية.
- إطارات الأداء: تقدم الأطر الشاملة مثل معايير جائزة مالكولم بالدريج الوطني وإطار التميز الأوروبي (EFQM) أبعادًا لتقييم الأداء المؤسسي عبر نهج متعدد.

نماذج قياس الأداء المؤسسي

ذكر (سراع، 2025، 755) أربعة نماذج لقياس الأداء المؤسسي كالتالي:

1. المقاييس المالية: والتي تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها، مثل السيولة والرفع المالي والاستثمار والعائد على السهم ومعدلات نشاط الربحية.
2. المقاييس الإنتاجية: والتي تتضمن التكامل بين الإنتاجية (الجزئية، متعددة العوامل، الكمية).
3. مقاييس أصحاب المصالح: والتي تتضمن وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة.
4. مقاييس القيمة المضافة: وهي التي تتضمن عدد من المقاييس التي تم تطويرها وترتكز على (قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول).

معايير الأداء المؤسسي

وضح (قاري، 2025، 891) معايير الأداء المؤسسي المتمثلة في الآتي:

1. الجودة: ترتبط الجودة بأداء العمل، حيث تعبر عن مدى الفعالية والكفاءة في الإنتاج وتقليل الفاقد والخسائر. كما تشمل معايير وأبعاد مختلفة تتعلق بالنتائج المتوقعة والمقبولة.
2. الوقت: يعتبر الوقت من الموارد غير القابلة للتجديد، لذا فإن استغلاله بشكل فعال في كل لحظة من الحياة أمر بالغ الأهمية.
3. الإجراءات: هي مجموعة من الخطوات المحددة والموحدة التي يجب اتباعها لإنجاز العمل بكفاءة. وعلى الرغم من أن الإجراءات عادة ما تكون مدونة ومتوقعة، إلا أن تنفيذها بنجاح يعتمد على التفاهم والتعاون بين الأفراد المعنيين.

كما حدد (Aithal and Aithal, 2023, 298) عدد من المعايير الأخرى كالتالي:

1. **الإنتاجية:** يُشير هذا إلى مقدار العمل المُنجز لكل وحدة زمنية، ولقياسه، يجب وضع أهداف واضحة وموضوعية ومقارنة النتائج بالتوقعات، كما يُمكن قياسه بشكل فردي وجماعي لتحديد جوانب التحسين واتخاذ خطوات لتحقيق التميز.
2. **الأداء:** يقيس هذا المؤشر مدى فعالية إنجاز الموظفين لمهامهم وأهدافهم. ويمكن تقييمه من حيث الإنتاجية والجودة والسرعة.
3. **الفعالية:** الأمر يتعلق بإنجاز العمل. يساعد هذا المؤشر على مقارنة ما طُلب منا ومدى التقدم المُحرز في الاستجابة له. إن وجود خطة واضحة المعالم وتحديد أولويات الأهداف يُسهّل ويسرع إنجاز المهام، وبالتالي يُمكن تحقيق النتائج أسرع من أي وقت مضى.
4. **الكفاءة:** إنه يتعمق بعمق في مدى فعالية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف. إنه وسيلة لقياس مدى تحقيق الهدف، وضمان تحقيق أقصى استفادة منه في جميع الجوانب.

معوقات تحسين الأداء المؤسسي

تواجه المؤسسات عدداً من المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق مدخل تحسين الأداء المؤسسي، من أبرزها (بدر، 2025، 718):

- **السعي لتحقيق نتائج سريعة:** يتطلب تحسين الأداء المؤسسي وقتاً لظهور نتائجه، مما يستدعي دعم الإدارة العليا واستمرارية الالتزام بالتطوير.
- **تقليد التجارب الخارجية دون تكييفها:** تطبيق تجارب ناجحة في بيئات مختلفة دون مراعاة خصوصية البيئة المحلية.
- **ضعف تهيئة المناخ التنظيمي:** فشل العديد من المؤسسات ناتج عن التسرع في التطبيق قبل تهيئة الثقافة التنظيمية الداعمة للتحسين.
- **إهمال الموارد البشرية:** يؤدي التركيز على التكنولوجيا فقط دون الاهتمام بالعنصر البشري إلى نتائج محدودة، فالموارد البشرية تمثل محور النجاح الحقيقي.
- **ضعف مصداقية القيادة:** عدم اتساق أقوال القادة مع أفعالهم يقلل ثقة العاملين ويضعف روح الالتزام تجاه جهود التحسين.
- **نقص المعلومات عن الإنجازات:** غياب قياس الأداء ومشاركة نتائج الإنجاز يقللان من دافعية العاملين واستمرارية التحسين.
- **ضعف الإنصات للعملاء:** يُعد الاهتمام بالعملاء أحد ركائز تحسين الأداء المؤسسي، إذ يساهم الإنصات إلى آرائهم وتمكينهم من المشاركة في تحديد احتياجاتهم في تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم للخدمات المقدمة.
- **غياب التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل:** يتطلب تحسين الأداء المؤسسي رؤية استراتيجية بعيدة المدى،

لا تقتصر على تحقيق مكاسب سريعة، بل تُعد استثماراً مستقبلياً يوجه قرارات الإدارة ويعزز استدامة النجاح المؤسسي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتم تقسيمها إلى قسمين، الأول استعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغير التحول الرقمي، والثاني رصد الدراسات التي تناولت متغير الأداء الوظيفي، وقد قام الباحث بترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي:

دراسة العتيبي (2025) هدفت التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية، من خلال دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من 301 عامل في القطاع الصحي.

كشفت نتائج الدراسة عن تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية، بالإضافة إلى تأثير الموارد البشرية، المتطلبات الإدارية، المكونات المادية، المتطلبات الأمنية، وقواعد البيانات على تحسين الخدمات الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في القطاع الصحي على أهمية حماية البيانات الشخصية للمرضى، وتعزيز استخدام التقنيات الرقمية لضمان تقديم خدمات صحية أكثر كفاءة وأماناً.

كشفت دراسة جاسم والغزالي (2024) عن مستوى تبني التحول الرقمي في القطاع الصحي العراقي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (137) موظفاً في المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة كربلاء.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط وتأثير معنوي للتحول الرقمي في تعزيز الأداء العالي لمنظمات قطاع الرعاية الصحية. كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات تهدف إلى تعزيز الاستفادة من التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء العالي في القطاع الصحي.

دراسة أحمد وآخرون (2023) استهدفت التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الصحية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، والمكونة من (384) من العاملين بالمستشفيات المشاركة في المبادرة بمحافظة القاهرة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات الصحية لمرضى المبادرة الرئاسية للقضاء على قوائم الانتظار.

دراسة ال ركه وخوجه (2023) سلّطت الدراسة الضوء على دور التحول الرقمي في تطوير الأداء التسويقي بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 372 مفردة باستخدام استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير واضح للرقمنة على الأداء التسويقي في مدينة الملك فهد الطبية. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على التحول الرقمي وتطبيقات التكنولوجيا في تطوير الأداء التسويقي بالقطاع الصحي، إلى جانب الاستثمار في تحسين البنية التحتية الرقمية وتطوير نظام إدارة المعلومات الصحية والاعتماد على التقنيات الرقمية المتقدمة بما يسهم في تعزيز الأداء التسويقي..

دراسة عبد المنعم (2023) سعت الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية المقدمة من خلال نظام التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (378) من المترددين على مراكز ووحدات التأمين الصحي الشامل بالمحافظة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وجودة الخدمات الصحية. كما بيّنت النتائج أن إدخال الميكنة والتحول الرقمي أسهم في تحسين مستوى الخدمات الصحية بنسبة وصلت إلى 97%.

ثانيا: الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء المؤسسي

دراسة أبو الخير والصائغ (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده الثلاثة (النظم الخبيرة، التعلم الآلي التلقائي، سهولة الاستعمال) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة والفعالية). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (338) من العاملين في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر واضح للذكاء الاصطناعي بأبعاده في الأداء المؤسسي، وكذلك وجود أثر له في رأس المال الفكري، بالإضافة إلى تأثير رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي. كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يؤثر في الأداء المؤسسي بشكل غير مباشر من خلال رأس المال الفكري في البنوك التجارية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات البنوك بالنظم الخبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي للاستفادة من المعرفة المخزنة وحل المشكلات المختلفة، وتعزيز تطبيقها ضمن الأداء المؤسسي ورأس المال الفكري لضمان الاستمرارية والقدرة على المنافسة في البيئة المصرفية. كما أوصت بتطوير أنظمة قادرة على معالجة الأخطاء المحاسبية تلقائياً، ورصد أي تلاعب محتمل، وإعادة تقييم العمليات الداخلية باستمرار بما يتماشى مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة ونقل المعرفة والاهتمام بالبحث والتطوير

دراسة خنيط (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاده الثلاثة: الاستراتيجية الرقمية، التقنيات التكنولوجية، والثقافة التنظيمية. ولتحقيق ذلك، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 50 إطارًا من مؤسسة Brandt، وتم تحليل 37 استبيانًا مسترجعًا. أظهرت النتائج بعد التحليل الإحصائي أن لأبعاد التحول الرقمي دورًا مهمًا في تحسين أداء المؤسسة، حيث وُجد ارتباط قوي بين مختلف أبعاد التحول الرقمي وبين أداء مؤسسة Brandt. كما بيّنت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على التكامل بين هذه الأبعاد، وأن الثقافة التنظيمية تمثل العامل القائد لعملية التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

دراسة حسين وحمد (2024) هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي في مدينة جازان جنوب غرب المملكة العربية السعودية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة مكونة من (322) من العاملين في القطاع الصحي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة الأزمات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) في القطاع الصحي محل الدراسة. كما تبين وجود علاقة معنوية بين عناصر إدارة الأزمات، وهي: الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، الاحتواء وتقليل الأضرار، التحسين واستعادة النشاط، والتغذية الراجعة، وبين تحسين الأداء الصحي في منطقة جازان.

دراسة جرار والشوبكي (2023) هدفت الكشف عن علاقة الرقابة الاستراتيجية بالأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (130) عامل من العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. توفر متطلبات الرقابة الاستراتيجية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. وكان ترتيب هذه المتطلبات كالآتي وعلى التوالي، نظم المعلومات الإدارية، المعايير الاستراتيجية، أساليب الرقابة الاستراتيجية، التقييم الاستراتيجي، وقياس الأداء الفعلي. تتمتع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بدرجة مرتفعة من الأداء المؤسسي، وهذا ناتج عن التطبيق الناجح لأنظمة وأدوات الرقابة الاستراتيجية فيها.

دراسة الجداوي (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي. واعتمدت على المنهج المسحي الاجتماعي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طُبقت على عينة مكونة من (384) مديرًا تنفيذيًا لتقنية المعلومات.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات المتغيرات الثلاثة تتوافر بدرجة مرتفعة داخل المنظمات، كما تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية في تقديرات الخبراء حول مستوى ممارسة الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير تبعًا لسنوات الخبرة. وقد أثبتت النتائج أن الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير يؤدي دور الوساطة الجزئية المكمل في العلاقة بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي، حيث

بلغ التأثير غير المباشر عبر الذكاء الاصطناعي (0.144)، بينما بلغ التأثير المباشر لحوكمة البيانات على الأداء المؤسسي (0.452)، ليصل التأثير الكلي إلى (0.596).

دراسة جاد الله (2023) استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التضامن الاجتماعي، من خلال تحديد مستوى التحول الرقمي ومستوى تطوير الأداء المؤسسي بتلك الإدارات. وتدرج الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، حيث استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل وشملت جميع المسؤولين في إدارات التضامن الاجتماعي وعددهم (67) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي بين المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتغير التابع "تطوير الأداء المؤسسي". كما أكدت النتائج وجود علاقة طردية بين كل من: استراتيجية التحول الرقمي، والبنية التحتية الرقمية، والمعرفة التكنولوجية للمسؤولين، والمهارات التكنولوجية لديهم، وبين تطوير الأداء المؤسسي، مما يشير إلى صحة فروض الدراسة.

دراسة العتيبي وآخرون (2022) هدفت الدراسة إلى قياس أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي السعودي، واعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام استبانة لجمع البيانات. شملت العينة (383) من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وجودة الخدمات الصحية؛ حيث تبين أن ارتفاع مستوى جودة الخدمات الصحية يقابله ارتفاع في مستوى تقييم الأداء في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة. وأوصت الدراسة بأهمية استمرار عملية تقييم الأداء بشكل دوري، والعمل على رفع كفاءة الخدمات الصحية من خلال توظيف التكنولوجيا والأتمتة في مختلف الأنظمة والخدمات الصحية..

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، مثل: دراسة العتيبي (2025)، دراسة أحمد وآخرون (2023)، دراسة ال ركه وخوجه (2023)، دراسة عبد المنعم (2023)، دراسة حسين وحمد (2024)، دراسة جرار والشوبكي (2023)، دراسة أبو الخير والصائغ (2024)

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

اختلفت وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث ركزت الدراسة الحالية على قطاع

الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت القطاع الصحي أو القطاع البنكي أو المنظمات غير الربحية، بينما ركزت الدراسات السابقة على العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات أو الأداء الصحي أو التسويقي، فإن الدراسة الحالية ركزت على قياس أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي بصفة شمولية تشمل الكفاءة، والفعالية، وجودة العمليات في قطاع الاتصالات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ولقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار العام وصياغة مشكلة الدراسة واسئلتها، وفروضها، وإعداد الإطار النظري للدراسة، وتحديد المنهج المناسب للدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

هدف البحث الحالي إلى دراسة أثر التحول الرقمي على الاداء المؤسسي في قطاع الاتصالات ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدّراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تتدرج تحت مجال البحث العلمي.

حيث يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع العاملين في قطاع الاتصالات السعودية وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مكونة من (200) فرد من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في قطاع الاتصالات السعودية.

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

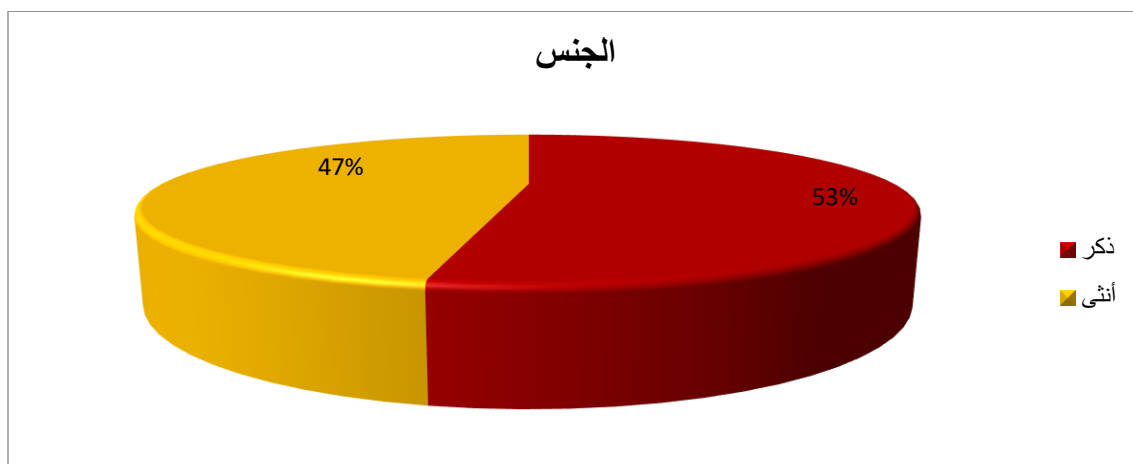
1- الجنس

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	106	53.0
أنثى	94	47.0
المجموع	200	100%

يُتضح من الجدول أنَّ نسبة (53%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (47%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

شكل رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس



2- المؤهل العلمي

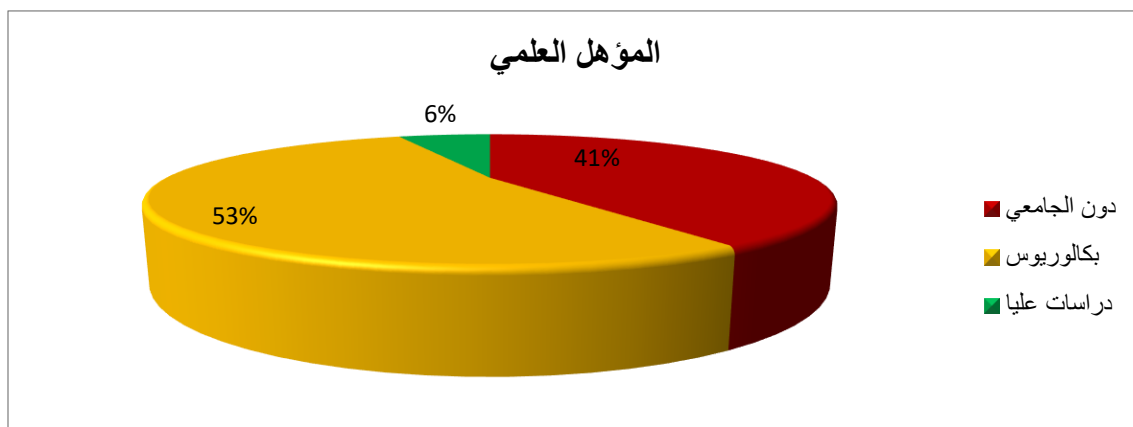
جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دون الجامعي	82	41.0
بكالوريوس	106	53.0

دراسات عليا	12	6.0
المجموع	200	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (53.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (41%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل دون الجامعي، ونسبة (6.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا.

شكل رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



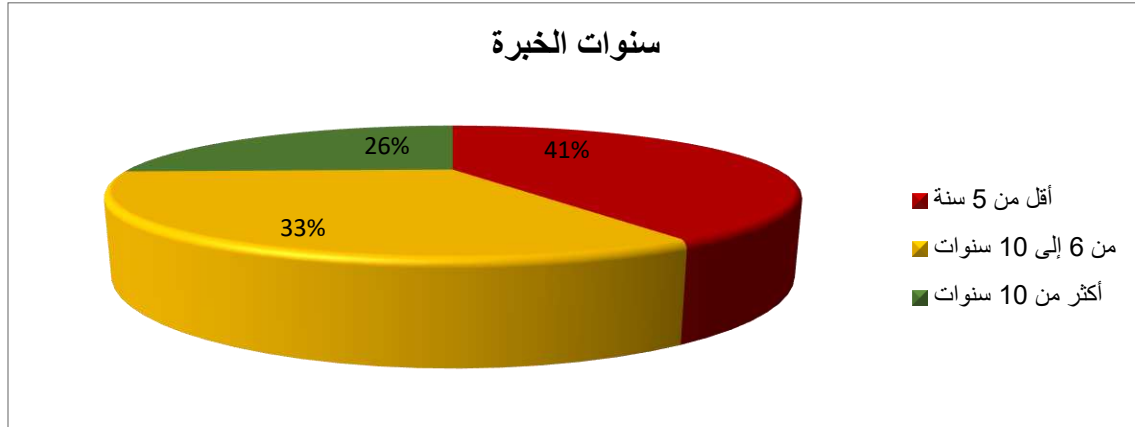
3- سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنة	83	41.5
من 6 إلى 10 سنوات	66	33.0
أكثر من 10 سنوات	51	25.5
المجموع	200	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (41.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة، ونسبة (33%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم من 6 إلى 10 سنوات من الخبرة، ونسبة (25.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة.

شكل رقم (3) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير سنوات الخبرة



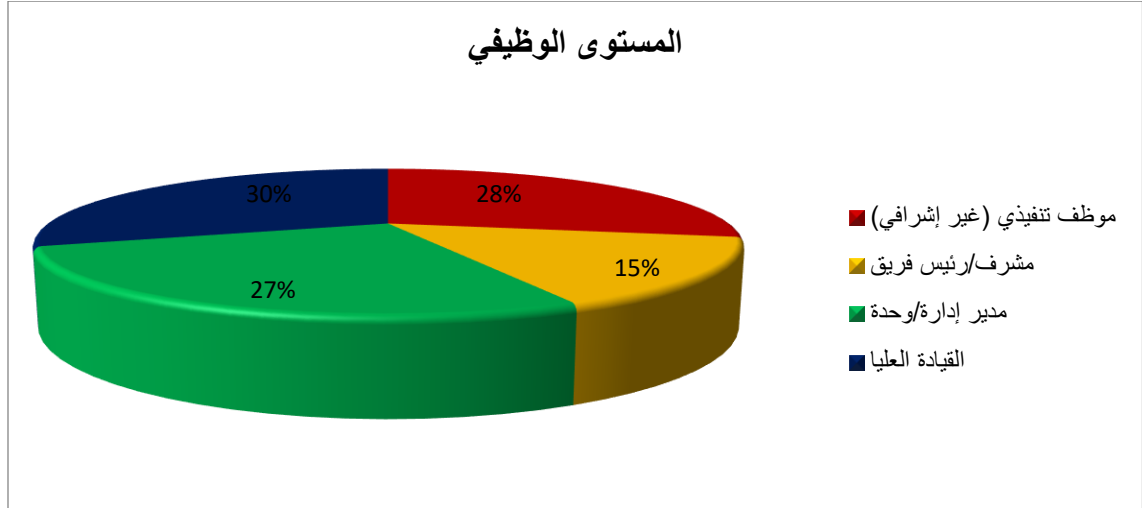
4- المستوى الوظيفي

جدول رقم (4) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
موظف تنفيذي (غير إشرافي)	56	28.0
مشرف/رئيس فريق	30	15.0
مدير إدارة/وحدة	54	27.0
القيادة العليا	60	30.0
المجموع	200	100%

يتّضح من الجدول أنّ نسبة (30%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من القيادة العليا، ونسبة (28%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة موظفين تنفيذيين (غير إشرافي)، ونسبة (27%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مديريين إدارة/وحدة، ونسبة (15%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مشرفين /رؤساء فريق.

شكل رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

بناء أداة الدراسة:

تمّ تصميم أداة الدراسة بهدف دراسة أثر التحول الرقمي على الاداء المؤسسي في قطاع الاتصالات، وقد قام الباحث بإعداد اداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت اداة الدراسة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

- **المحور الأول:** التحول الرقمي ويتكون من 15 فقرة مقسمة على ثلاث أبعاد.
- **المحور الثاني:** الاداء المؤسسي ويتكون من 10 فقرات.

صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدِّراسة، تمَّ عرضُها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصِّصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكِّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: التحول الرقمي.

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.734**	9	.770**
2	.794**	10	.826**
3	.738**	11	.782**
4	.852**	12	.841**
5	.836**	13	.849**
6	.818**	14	.788**
7	.827**	15	.842**
8	.798**		

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) مما يشير الى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق حيث يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

جدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.680**	6	.724**
2	.774**	7	.689**
3	.731**	8	.704**
4	.564**	9	.725**
5	.557**	10	.670**

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) مما يشير الى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق حيث يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة تم استخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (7) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	15	.864
الأداء المؤسسي	10	.854
الدرجة الكلية للاستبيان	25	.879

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات

بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.879) ومما سبق يتبين أن الاستبانة يتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

أعطيت الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

6- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

الحدود البشرية: العاملين بقطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2025 / 2026.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.

نتائج الدراسة:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول ما واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به؟

لدراسة واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول كما يلي

البعد الأول التخطيط والاستراتيجية

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التخطيط والاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
1	يوجد لدى المؤسسة استراتيجية واضحة وموثقة للتحول الرقمي لعدة سنوات قادمة.	4.23	.722	2	موافق بشدة
2	يتم مراجعة وتحديث خطط التحول الرقمي بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية السريعة.	4.18	.458	3	موافق
3	تتضمن استراتيجية المؤسسة أهدافاً كمية محددة وقابلة للقياس لقياس نجاح التحول الرقمي.	4.13	.467	5	موافق
4	تلتزم القيادة العليا في المؤسسة بتوفير الدعم المالي اللازم لتمويل مبادرات التحول الرقمي.	4.30	.852	1	موافق بشدة
5	تساهم استراتيجية التحول الرقمي في تحديد أولويات المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء الجديدة.	4.16	.527	4	موافق
المتوسط العام		4.20	0.61	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن بعد التخطيط والاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.20)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول التخطيط والاستراتيجية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (4): (تلتزم القيادة العليا في المؤسسة بتوفير الدعم المالي اللازم لتمويل مبادرات التحول الرقمي.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.3)، وانحراف معياري بلغ (0.852)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3): (تتضمن استراتيجية المؤسسة أهدافاً كمية محددة وقابلة للقياس لقياس نجاح التحول الرقمي.) بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.467) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن بعد التخطيط والاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى ارتفاع واقع التخطيط والاستراتيجية في قطاع الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين به

البعد الثاني الموارد البشرية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	تبنى المؤسسة برامج تدريب متقدمة لتزويد العاملين بالمهارات الرقمية اللازمة لوظائفهم.	4.21	.591	3	موافق بشدة
7	تمتلك المؤسسة برامج لاستقطاب الكفاءات والخبرات المتخصصة في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.	4.46	.515	1	موافق بشدة
8	يتم تشجيع الموظفين على تبني الأدوات الرقمية الجديدة واستخدامها في مهامهم اليومية.	4.24	.470	2	موافق بشدة
9	هناك نظام لتقييم ومكافأة الموظفين الذين يساهمون بشكل فعال في جهود التحول الرقمي.	4.15	.753	4	موافق
10	لدى الموظفين شعور بالثقة والراحة في التعامل مع التقنيات الجديدة التي تطرحها المؤسسة.	4.10	.874	5	موافق
المتوسط العام		4.23	0.64	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن بعد الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.23)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد الموارد البشرية

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (7): (تمتلك المؤسسة برامج لاستقطاب الكفاءات والخبرات المتخصصة في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وانحراف معياري بلغ (0.515)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (10): (لدى الموظفين شعور بالثقة والراحة في التعامل مع التقنيات الجديدة التي تطرحها المؤسسة.) بمتوسط حسابي بلغ (4.1)، وانحراف معياري بلغ (0.874) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن بعد الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير الى ارتفاع واقع الموارد البشرية في قطاع الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين به

البعد الثالث البنية التحتية التقنية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد البنية التحتية التقنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11	تتميز البنية التحتية التقنية للمؤسسة بالمرونة الكافية لاستيعاب التطورات المستقبلية.	4.27	.853	1	موافق بشدة
12	تتوفر لدى المؤسسة أنظمة قوية لحماية البيانات وضمان أمن المعلومات أثناء التحول الرقمي.	3.96	.709	4	موافق
13	يتم استخدام أنظمة متكاملة ومتراصة تضمن سهولة تدفق البيانات بين الإدارات المختلفة.	3.82	.802	5	موافق
14	تعتمد المؤسسة على تقنيات الحوسبة السحابية (Cloud Computing) لدعم العمليات التشغيلية.	4.06	.851	3	موافق
15	تتيح شبكة الإنترنت والاتصالات داخل المؤسسة السرعة والجودة اللازمة للعمل الرقمي.	4.18	.967	2	موافق
المتوسط العام		4.06	0.84	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن بعد البنية التحتية التقنية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (4.06)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى بعد البنية التحتية التقنية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (11): (تتميز البنية التحتية التقنية للمؤسسة بالمرونة الكافية لاستيعاب التطورات المستقبلية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.853)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (13): (يتم استخدام أنظمة متكاملة ومتراصة تضمن سهولة تدفق البيانات بين الإدارات المختلفة) بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.802) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن بعد البنية التحتية التقنية جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى ارتفاع واقع البنية التحتية التقنية في قطاع الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين به

ومما سبق يتبين أن واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به جاءت كما يلي

جدول (11) واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	التخطيط والاستراتيجية	4.2	0.61	2	موافق
2	الموارد البشرية	4.23	0.64	1	موافق بشدة
3	البنية التحتية التقنية	4.06	0.84	3	موافق
المتوسط العام		4.16	0.70	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.16)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.70) وهذا يشير الى ارتفاع واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به

السؤال الثاني ما مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به؟

لدراسة مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني كما يلي

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	زادت إنتاجية المؤسسة الإجمالية بعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي.	4.08	.653	8	موافق
2	تحسن مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي.	4.13	.736	5	موافق
3	انخفضت التكاليف التشغيلية للمؤسسة نتيجة لأتمتة العمليات.	4.18	.522	3	موافق
4	ازدادت الحصة السوقية والميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين بعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي.	4.20	.586	2	موافق
5	زاد استخدام تقنيات التحول الرقمي من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في الوقت المحدد.	4.39	.581	1	موافق بشدة
6	أدى استخدام تقنيات التحول الرقمي الى تحسن مستوى رضا العملاء وولائهم تجاه المؤسسة وخدماتها.	3.97	.863	10	موافق
7	باستخدام تقنيات التحول الرقمي أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في السوق.	4.02	.892	9	موافق
8	نجحت المؤسسة في خلق منتجات وخدمات مبتكرة بفضل استخدام التقنيات الرقمية.	4.12	.829	6	موافق

9	أصبح نظام الرقابة وتقييم الأداء داخل المؤسسة أكثر دقة وفعالية بعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي.	4.18	.804	4	موافق
10	تحسن صافي الربح/العائد المالي للمؤسسة بشكل واضح بعد التحول الرقمي.	4.10	.837	7	موافق
المتوسط العام		4.14	0.73	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.14)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (5): (زاد استخدام تقنيات التحول الرقمي من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في الوقت المحدد.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري بلغ (0.581)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (6): (أدى استخدام تقنيات التحول الرقمي الى تحسن مستوى رضا العملاء وولائهم تجاه المؤسسة وخدماتها.) بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري بلغ (0.863) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به

السؤال الثالث ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به؟

للتعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (13) أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	2.333	7.766	.000
التخطيط والاستراتيجية	.248	3.660	.000
الموارد البشرية	.249	3.624	.003
البنية التحتية التقنية	.214	5.163	.000
معامل الارتباط=0.835	معامل التحديد = 0.729		
قيمة الاختبار F=126.675	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.835) مما يدل على انه بزيادة تطبيق أبعاد التحول الرقمي بأبعادها تزداد الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به وجاء معامل التحديد مساويا (0.729) ومنها نستنتج ان أبعاد التحول الرقمي تفسر ما يقارب من (71.9 %) من التباين في الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به وجاءت قيمة F مساوية (126.675) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05)

مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به

التحقق من فروض الدراسة

للتحقق من صحة فروض الدراسة تم اتباع الخطوات التالية

أولا التحقق من اعتدالية بيانات الدراسة

للتحقق من اعتدالية بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تم استخدام الاختبارات

(Kolmogorov-Smirnov- Shapiro-Wilk) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14) اعتدالية بيانات الدراسة

المحور	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	أداة الإحصاء	عدد درجات مستوى الحرية	دلالة	أداة الإحصاء	عدد درجات مستوى الحرية	دلالة
التحول الرقمي	.156	200	.270	.758	200	.079
الأداء المؤسسي	.166	200	.067	.8956	200	.213

من نتائج الجدول السابق تبين أن بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من (0.05) للاختبارين (Kolmogorov-Smirnov- Shapiro-Wilk) ومنها نستنتج ان بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي المعياري ومنها للتحقق من صحة الفرض تم الاستعانة بالاختبارات المعلمية (parametric test)

الفرض الأول توجد فروق دالة احصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول واقع التحويل الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير (النوع- المؤهل- الوظيفة)

أولا النوع

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع التحويل الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير النوع تم استخدام اختبارت (Independent Sample T-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (15) الفروق حول واقع التحويل الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	106	3.5183	.50151	.982	.323
أنثى	94	3.6011	.48867		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.323) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات.

ثانيا المؤهل العلمي

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (16) الفروق حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
دون الجامعي	82	3.7250	.40713	.521	.595
بكالوريوس	106	3.7042	.57453		
دراسات عليا	12	3.5667	.25346		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.595) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التعليمية حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات

ثالثا الوظيفة

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (17) الفروق حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
موظف تنفيذي (غير إشرافي)	56	3.8167	.26921	1.237	.298
مشرف/رئيس فريق	30	3.6400	.72347		
مدير إدارة/وحدة	54	3.7370	.55285		
القيادة العليا	60	3.6367	.39630		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.298) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة

الفرض الثاني توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير (النوع- المؤهل- الوظيفة)

أولا النوع

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير النوع تم استخدام اختبار (Independent Sample T-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (18) الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	106	3.7097	.53711	2.353	.127
أنثى	94	4.0793	.42128		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.127) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات

ثانيا المؤهل العلمي

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (19) الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
دون الجامعي	82	4.0000	.40594	3.061	.059
بكالوريوس	106	3.8250	.60315		
دراسات عليا	12	3.7250	.08660		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.059) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التعليمية حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات

ثالثا الوظيفة

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova-test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (20) الفروق حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
موظف تنفيذي (غير إشرافي)	56	4.0917	.27607	2.717	.213
مشرف/رئيس فريق	30	3.7600	.76681		
مدير إدارة/وحدة	54	3.9444	.47728		
القيادة العليا	60	3.7800	.47472		

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.213) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة.

ملخص نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالاجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

- واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.16)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.70) وهذا يشير الى ارتفاع واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به
- مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.14)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات من وجهة نظر العاملين به
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التعليمية حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التحول الرقمي في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التعليمية حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الاتصالات تعزى لمتغير الوظيفة.

توصيات الدراسة:

من خلال ما ورد من نتائج يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية

- اعتماد مؤشرات قياس أداء تركز على سرعة طرح الخدمات الرقمية ونسبة الإيرادات الناتجة عن القنوات الإلكترونية
- إنشاء منصة بيانات موحدة واستخدام التحليلات المتقدمة لتحسين كفاءة الشبكة وتقليل الأعطال قبل وقوعها
- تطبيق الأتمتة الروبوتية في معالجة المهام الروتينية لخدمة العملاء لخفض التكاليف وتسريع الاستجابة
- توفير تدريب مكثف للقادة لتمكينهم من إدارة الفرق متعددة التخصصات وتشجيع ثقافة الابتكار السريع
- تعزيز البنية التحتية الأمنية بحلول تعتمد على الذكاء الاصطناعي للكشف التلقائي والسريع عن التهديدات وحماية الأداء

المراجع

المراجع العربية:

- أبو الخير، مي محمود، الصائغ، شهد طارق (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في الاداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية العاملة بالمملكة العربية السعودية، *المجلة الدولية للبحوث العلمية*، 3(4)، 445-510.
- أبو النصر، محمد ماهر. (2025). تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر فى ضوء منهجية هوشين كانرى. *مجلة كلية التربية بتفهننا الأشراف*, 3027-3138.
- أحمد، تهناني الرشيد، وحبيب، إيمان محمد عبد المحمود، وعلي، إخلاص أحمد محمد. (2024). إثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. *الريادة لاقتصاديات الأعمال*, 10(2)، 27-41.
- بدر، نهى إبراهيم. (2025). أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*, 4(15)، 699-736.
- بعلي، ملاك، وميلي، ناريمان. (2025). أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسة-دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة قالملة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945 قالملة. 1-137.
- بلحاج، ابراهيم بلقاسم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*, 6(2)، 1-31.
- بوشبوط، هديل. (2025). دور التسويق الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالملة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945 - قالملة. 1-186.
- جاد الله، جيهان إبراهيم سيد. (2023). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، ع77، ج1، 72 - 114.
- الجدايي، مديح ناير. (2023). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي القابل للتفسير في العلاقة بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. 3(1)، 13-67.

جرار، نيا ب علي نيا ب، والشوبكي، رزان صلاح سالم. (2023). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الصحي: الهلال الأحمر الفلسطيني أنموذجاً. مجلة رماح للبحوث والدراسات. (75)، 247 – 300.

الجفوبى، سلمى محمد والحربي مها بنت عيد بن زين (2023). أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة . مجلة رماح للبحوث والدراسات (88). 197 – 254.

الجنيدى، هبة سمير سليمان. (2025). التحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية لتحقيق التنمية المستدامة جامعة تورنتو أنموذجاً. مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، 49(2)، 203-252.

الجهني، فيصل. (2025). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الاداء للشركات السعودية. مجلة السادات للبحوث الادارية و المالية، 3(3). 2-42.

خميس، أحمد، وحمد، علي. (2024). دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية. 46(2)، 692 – 721.

خنيط، خديجة. (2024). التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية. مجلة التنمية الاقتصادية، مج9، ع1، 153 – 168.

خيروني، نسيم، وروايح، هديل. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز المشاركة المجتمعية عبر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية -دراسة على المنصات الرقمية لمؤسسة سونلغاز -قاملة. رسالة ماجستير. كلية الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8 ماي 1945 قالمة. 1-145.

سراع شاكر منصر عبد الله. (2025). دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية. مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، (44)، 742-773.

شرقي، أسماء، وصادق، صفيح. (2024). تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 6(2)، 127-147.

الشمري، هدى معزي. (2024). تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: دراسة تحليلية على جامعة قطر. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة قطر. 1-118.

الشهري، علي حسن. (2025). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام. المجلة العربية للإدارة، 18-1.

صبري، عمر يحيى عبد المجيد، و خليل، أسماء سيد حسن. (2025). التحول الرقمي كمتغير مستحدث في التخطيط الاجتماعي. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية-أسوان. 6(3). 588-565.

العتيبي، فواز عبد الله، المطيري، علي سليمان، الغنام، غنام هويل، القرني، عبدالله سفر، و قايد، نورة فرحان. (2022). تقييم الأداء وأثره على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي السعودي بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(27). 76 - 55.

العقاد، علاء نزار. (2023). اتجاهات إنتاج المحتوى المؤسسي وفقا لتطبيقات الذكاء الاصطناعي الإخبارية: دراسة في الفرص والتحديات: المحتوى الرقمي المؤسسي والإدارة الإلكترونية. المجلة الدولية للإعلام والاتصال الجماهيري. 5(1). 1 - 26.

العنزي، محمد فرج. (2024). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بتبوك. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 4(8)، 3339-3177.

فهمي، هاني جلال الدين محمود. (2024). دور صيانة العاملين في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع التضامن الاجتماعي. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 2(1)، 546-509.

قاري، محمد بن عبد الله بن عبد الرحيم. (2025). دور إنترنت الأشياء في تحسين الأداء المؤسسي للمدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بتقهننا الأشراف، 875-919.

قاسم، سامر أحمد، محمد، رامي محمد، إبراهيم، علي. (2023). تأثير مؤشرات التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المشافي العامة في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 45 (6). 279 - 257.

محمد، أسماء محمد عبد القادر. (2024). تطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء تقنيات الذكاء الاصطناعي، مجلة الادارة التربوية، (41)، 387-286.

نصر، حنان. (2024). التحول الرقمي وبناء القدرات لدى الشباب المصري. مجلة البحث العلمي في الآداب, 25(6).

55-1.

هادي، حمدان عبدالله، والمخلافي، حميد عبدالغني، والقرص، عبدالفتاح علي. (2025). دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية, 4(7), 544-578.

المراجع الإنجليزية:

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.

Aithal, P. S., & Aithal, S. (2023). Key performance indicators (KPI) for researchers at different levels & strategies to achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(3), 294-325.

Al Momani, K. M. D. K., Nour, A. N. I., Jamaludin, N., & Zanani Wan Abdullah, W. Z. W. (2021). Fourth industrial revolution, artificial intelligence, intellectual capital, and covid-19 pandemic. Applications of Artificial Intelligence In Business. *Education and Healthcare*, 81-100.

Al-Ayed, T., Al-Tit, A., & Alashjaee, S. (2023). Digital transformation and its impact on organizational performance: The mediating role of digital innovation in Saudi telecommunications sector. *Migration Letters*, 20(4), 1208–1225. Retrieved from <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/4313>

Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., Shrouf, H., & Abusweilem, M. A. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219 – 230.

Barba-Sánchez, V., Martínez-Ruiz, M. P., & Jiménez-Zarco, A. I. (2024). Digital capabilities and organizational performance: Evidence from Spanish SMEs. *Heliyon*, 10(8), e32045. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024037563>

Chang, C., Lee, Y., & Wang, J. (2025). Digital transformation readiness and organizational performance: The moderating effect of technological turbulence. *Technological Forecasting and Social Change*, 212, 123842. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162525001921>

Hendrawan, S. A., Chatra, A., Iman, N., Hidayatullah, S., & Suprayitno, D. (2024). Digital transformation in MSMEs: Challenges and opportunities in technology management. *Jurnal Informasi dan Teknologi*, 6(2), 141-149.

Lozic, J., Cikovic, K. F., & Lozic, I. (2024). Basic stages of digital transformation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 155-166.

Manita, Riadh Elommal, Najoua , Baudier, Patricia, Hikkerova, Lubica (2020) The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance, *Technological Forecasting and Social Change*, 150(January). 119751.

Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240-256.

Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European management journal*, 41(6), 821-844.

Rahman, M., & Ramzani, S. (2025). The impact of digital transformation on organizational performance: Evidence from emerging markets. *European Journal of Business and Management Research*, 10(2), 45–52.

Uzule, K., & Verina, N. (2023). Digital barriers in digital transition and digital transformation: Literature review. *Economics and Culture*, 20(1), 125-143.

الملاحق

الاستبانة

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة وهي متطلب لعمل بحث تكميلي

بعنوان: (أثر التحول الرقمي على الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات).

تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على أثر التحول الرقمي على الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات.

آمل منك قراءة المحور وفقراته بعناية والإجابة عن جميع الفقرات وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب للفقرة.

علمًا أنَّ هذه الاستبانة ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، وهي سرية وسترتب نتائج البحث بناءً على إجابات المجيبين.

لذا آمل منك قراءة الفقرات بعناية والإجابة بكل صدق حتى يُمكن الاستفادة من نتائج البحث.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجيًا الله لكم دوام التوفيق والنجاح

اولا المتغيرات الديموغرافية:

(1) الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

(2) العمر

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 الى 45 سنة
- ☐ أكبر من 45 سنة

(3) المؤهل العلمي:

- ☐ دون الجامعي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا.

(4) المستوى الوظيفي:

- ☐ موظف تنفيذي (غير إشرافي)
- ☐ مشرف/رئيس فريق
- ☐ مدير إدارة/وحدة
- ☐ القيادة العليا

(5) عدد سنوات الخبرة:

- ☐ اقل من 5 سنوات.
- ☐ من 5 الى 10 سنوات.
- ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: التحول الرقمي

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط والاستراتيجية						
1	يوجد لدى المؤسسة استراتيجية واضحة وموثقة للتحول الرقمي لعدة سنوات قادمة.					
2	يتم مراجعة وتحديث خطط التحول الرقمي بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية السريعة.					
3	تتضمن استراتيجية المؤسسة أهدافاً كمية محددة وقابلة للقياس لقياس نجاح التحول الرقمي.					
4	تلتزم القيادة العليا في المؤسسة بتوفير الدعم المالي اللازم لتمويل مبادرات التحول الرقمي.					
5	تساهم استراتيجية التحول الرقمي في تحديد أولويات المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء الجديدة.					
الموارد البشرية						
6	تبنى المؤسسة برامج تدريب متقدمة لتزويد العاملين بالمهارات الرقمية اللازمة لوظائفهم.					
7	تمتلك المؤسسة برامج لاستقطاب الكفاءات والخبرات المتخصصة في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.					
8	يتم تشجيع الموظفين على تبني الأدوات الرقمية الجديدة واستخدامها في مهامهم اليومية.					

					9	هناك نظام لتقييم ومكافأة الموظفين الذين يساهمون بشكل فعال في جهود التحول الرقمي.
					10	لدى الموظفين شعور بالثقة والراحة في التعامل مع التقنيات الجديدة التي تطرحها المؤسسة.
البنية التحتية التقنية						
					11	تتميز البنية التحتية التقنية للمؤسسة بالمرونة الكافية لاستيعاب التطورات المستقبلية.
					12	تتوفر لدى المؤسسة أنظمة قوية لحماية البيانات وضمان أمن المعلومات أثناء التحول الرقمي.
					13	يتم استخدام أنظمة متكاملة ومتداخلة تضمن سهولة تدفق البيانات بين الإدارات المختلفة.
					14	تعتمد المؤسسة على تقنيات الحوسبة السحابية (Cloud Computing) لدعم العمليات التشغيلية.
					15	تتيح شبكة الإنترنت والاتصالات داخل المؤسسة السرعة والجودة اللازمة للعمل الرقمي.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	زادت إنتاجية المؤسسة الإجمالية بعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي.				
2	تحسن مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي.				
3	انخفضت التكاليف التشغيلية للمؤسسة نتيجة لأتمتة العمليات.				

					ازدادت الحصة السوقية والميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين بعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي.	4
					زاد استخدام تقنيات التحول الرقمي من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في الوقت المحدد.	5
					أدى استخدام تقنيات التحول الرقمي الى تحسن مستوى رضا العملاء وولائهم تجاه المؤسسة وخدماتها.	6
					باستخدام تقنيات التحول الرقمي أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في السوق.	7
					نجحت المؤسسة في خلق منتجات وخدمات مبتكرة بفضل استخدام التقنيات الرقمية.	8
					أصبح نظام الرقابة وتقييم الأداء داخل المؤسسة أكثر دقة وفعالية بعد تطبيق تقنيات التحول الرقمي.	9
					تحسن صافي الربح/العائد المالي للمؤسسة بشكل واضح بعد التحول الرقمي.	10

Abstract

The study aimed to investigate the impact of digital transformation on institutional performance, with an applied study on the telecommunications sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical method, and the sample consisted of 200 participants including managers, department heads, and employees working in the Saudi telecommunications sector. A questionnaire was used as the main tool for data collection .The findings revealed a strong positive and statistically significant effect of digital transformation on institutional performance at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) from the employees' perspectives. Additionally, the results indicated no statistically significant differences between males and females regarding their perceptions of digital transformation in the telecommunications sector. Moreover, no significant differences were found among participants according to their educational levels or job positions concerning the reality of digital transformation within the sector..

Keywords: Digital Transformation – Institutional Performance – Telecommunications Sector – Kingdom of Saudi Arabia..

**Midocean University
College of Management
Department of Business of
Administration**



**Prepared by: Mohmad Ahmed Alamri
251003312**

**Supervised by:
D/ Alfaisal Abdulhameed
D/ Fayez Jarad**

**Year:
2025**