

أثر التحول على جودة الخدمة: دراسة حالة على شركة أرامكو

اسم الطالب/ منيرة ماجد السلبود

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

ملخص الدراسة

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1.
5.....	1.1. المقدمة:.....	1.1.
6.....	1.2. مشكلة البحث.....	1.2.
7.....	1.3. أهمية البحث.....	1.3.
8.....	1.4. أسئلة الدراسة.....	1.4.
8.....	1.5. أهداف الدراسة.....	1.5.
9.....	1.6. فرضيات الدراسة.....	1.6.
9.....	1.7. نموذج الدراسة.....	1.7.
10.....	1.8. مكان التطبيق المقترح للدراسة.....	1.8.
10.....	1.9. الدراسة الميدانية المقترحة.....	1.9.
11.....	1.10. منهجية البحث المتوقعة.....	1.10.
12.....	1.11. مخطط المشروع المقترح.....	1.11.
13.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	2.
20.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	3.
21.....	3.1. تصميم البحث (Research Design).....	3.1.
21.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....	3.2.
24.....	3.3. أدوات البحث.....	3.3.
25.....	3.4. مجتمع الدراسة.....	3.4.
25.....	3.5. طرق وتقنيات أخذ العينات.....	3.5.
26.....	3.6. أنواع البيانات.....	3.6.
26.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....	3.7.
28.....	3.8. صدق وثبات أداة الدراسة.....	3.8.
29.....	3.9. الاعتبارات الأخلاقية للدراسة.....	3.9.
30.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	4.
31.....	تمهيد.....	
31.....	التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية.....	
34.....	اختبار ثبات أداة الدراسة.....	
36.....	التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....	
43.....	اختبار فرضيات الدراسة.....	
46.....	نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	
46.....	مناقشة النتائج.....	
48.....	5. الفصل الخامس: القيود و التوصيات و الاستنتاجات.....	5.
49.....	تمهيد.....	

49	استنتاجات الدراسة	
51	قيود الدراسة	
52	توصيات الدراسة	
53	مقترحات لدراسات مستقبلية	
	الخاتمة	55
56	قائمة المراجع	.6
58	الملاحق	.7

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة: دراسة حالة على شركة أرامكو، وذلك في ضوء التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الحديثة في مجال التحول الرقمي والتنظيمي والتقني.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتضمنت أداة الدراسة مجموعة من الأبعاد التي تمثل التحول المؤسسي، وهي: التحول الرقمي، والتحول التنظيمي، والبنية التقنية والابتكار، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول، إضافة إلى محور جودة الخدمة.

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وشملت التحليلات الإحصاءات الوصفية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من التحول المؤسسي وجودة الخدمة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.881$) عند مستوى دلالة (0.000).

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن أبعاد التحول المؤسسي تفسر نحو 77.6% من التغير في جودة الخدمة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.776$).

وأظهرت النتائج أن البنية التقنية والابتكار كانا أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة، بقيمة ($\beta = 0.356$)، يليهما التحول الرقمي بقيمة ($\beta = 0.271$)، ثم الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول بقيمة ($\beta = 0.248$)، وأخيراً التحول التنظيمي بقيمة ($\beta = 0.194$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى أن التحول المؤسسي يمثل عاملاً مهماً في تحسين جودة الخدمة، وأن تحقيق نتائج مستدامة يتطلب الجمع بين الاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير العمليات والهيكل التنظيمية، وتنمية مهارات العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التقنية، والتوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية، وتعزيز الخدمات الرقمية، وتطوير برامج التدريب وإدارة التغيير، وإشراك العاملين في مبادرات التحول، إلى جانب تطوير مؤشرات دورية لقياس جودة الخدمة والاستفادة من ملاحظات العملاء في تحسينها.

الكلمات المفتاحية: التحول المؤسسي، التحول الرقمي، التحول التنظيمي، البنية التقنية، الابتكار، الثقافة التنظيمية، جودة الخدمة، أرامكو، SPSS.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي، والتحول الرقمي، والتغيرات التنظيمية والاستراتيجية التي تفرضها المنافسة العالمية. وقد أصبح مفهوم التحول التنظيمي (Organizational Transformation) أحد المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، حيث يشير إلى إحداث تغييرات جوهرية وشاملة في الاستراتيجية أو الهيكل أو الثقافة أو العمليات بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. (Burnes, 2017) ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز صور هذا التحول، إذ يساهم في إعادة تصميم العمليات وتحسين تجربة العملاء من خلال توظيف التقنيات الحديثة. (Vial, 2019)

في المقابل، تمثل جودة الخدمة أحد الأبعاد الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية والصناعية على حد سواء، حيث ترتبط بمدى قدرة المنظمة على تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها. ويُعد نموذج الفجوات في جودة الخدمة (SERVQUAL) من أبرز النماذج التي فسرت أبعاد الجودة من خلال عناصر مثل الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والجوانب الملموسة (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). وقد أثبتت الأدبيات أن تحسين جودة الخدمة يساهم في تعزيز رضا العملاء، وولائهم، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018)

وتبرز العلاقة بين التحول التنظيمي وجودة الخدمة في كون التحول – سواء كان رقمياً أو إدارياً أو استراتيجياً – يهدف في جوهره إلى تطوير العمليات وتحسين كفاءة الأداء، مما ينعكس مباشرة على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. فالتحول الرقمي، على سبيل المثال، يساهم في تقليل زمن تقديم الخدمة، ورفع دقة العمليات، وتحسين قنوات التواصل مع العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أبعاد جودة الخدمة المختلفة. (Vial, 2019).

وفي هذا السياق، تُعد شركة أرامكو السعودية نموذجاً بارزاً للمؤسسات التي تبنت برامج تحول استراتيجية ورقمية واسعة النطاق ضمن رؤيتها التطويرية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. فقد عملت الشركة على تطوير بنيتها التقنية، وتحسين عملياتها التشغيلية، وتعزيز كفاءة خدماتها المقدمة لعملائها وشركائها من خلال تبني أنظمة رقمية متقدمة وحلول ذكية. (Saudi Aramco Annual Report, 2022). ويثير ذلك تساؤلاً علمياً حول مدى انعكاس هذه التحولات على جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين.

وتشير الدراسات إلى أن نجاح التحول التنظيمي لا يُقاس فقط بتحقيق الكفاءة الداخلية، بل بمدى انعكاسه على رضا العملاء وتحسين جودة الخدمات. (Kotter, 2012) ومن ثم، فإن دراسة أثر التحول على جودة الخدمة في شركة بأهمية أرامكو تمثل مجالاً بحثياً مهماً يساهم في الربط بين أدبيات إدارة التغيير وأدبيات جودة الخدمة.

وانطلاقاً مما سبق، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر التحول – بأبعاده التنظيمية والرقمية – على جودة الخدمة في شركة أرامكو، من خلال دراسة حالة ميدانية تستند إلى آراء العاملين أو العملاء، بهدف تقديم إطار تحليلي يفسر طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ويساهم في دعم صناع القرار في المؤسسات الكبرى.

1.2. مشكلة البحث

شهدت المؤسسات الكبرى خلال العقدین الأخيرین تحولات استراتيجية عميقة شملت إعادة هیکلة العمليات، والتحول الرقمي، وإعادة تصميم سلاسل القيمة، وتطوير ثقافة تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية. وقد أصبح التحول المؤسسي ضرورة حتمية تفرضها المنافسة العالمية، وتسارع الابتكار، وارتفاع توقعات العملاء. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن التحول التنظيمي لا يقتصر على إدخال تقنيات حديثة، بل يشمل تغييرات جوهرية في الرؤية والاستراتيجية والهيكل والعمليات والموارد البشرية (العميان، 2018).

وفي هذا السياق، يُعد قطاع الطاقة من أكثر القطاعات تأثراً بمتغيرات البيئة العالمية، سواء من حيث التقلبات الاقتصادية، أو التحول نحو الطاقة المستدامة، أو التطور التكنولوجي المتسارع. وتُعد شركة أرامكو نموذجاً لمؤسسة عملاقة تبنت برامج تحول استراتيجية ورقمية واسعة النطاق بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتنويع مصادر الدخل، وتحسين تجربة العملاء والشركاء، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ورغم أن التحول المؤسسي يُفترض أن يسهم في تحسين الأداء العام، فإن قياس أثره على جودة الخدمة يمثل تحدياً بحثياً وإدارياً في آنٍ واحد. فجودة الخدمة تُعد مؤشراً استراتيجياً يعكس مدى نجاح المؤسسة في تلبية توقعات عملائها وتحقيق رضاهم، وهي عنصر أساسي في بناء السمعة المؤسسية والميزة التنافسية (الطائي والعلاق، 2019). كما أن جودة الخدمة ترتبط بأبعاد متعددة مثل الاعتمادية، والاستجابة، والكفاءة، وسرعة الإنجاز، وهي جميعها قد تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر ببرامج التحول.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحول التنظيمي (الحراحشة، 2017)، وكذلك الدراسات التي تناولت جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية والصناعية (الدرادكة والشوابكة، 2016)، إلا أن الربط المباشر بين التحول المؤسسي الشامل وجودة الخدمة – خصوصاً في قطاع الطاقة – ما يزال محدوداً في الأدبيات العربية.

وتتجلى المشكلة البحثية في عدة أبعاد:

1. الفجوة النظرية

1. تركّز معظم الدراسات العربية على أثر التحول في الأداء المالي أو الكفاءة التشغيلية، دون تحليل انعكاساته على جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء أو المستفيدين.
 2. تناولت دراسات أخرى جودة الخدمة باعتبارها متغيراً تابعاً للرضا الوظيفي أو الثقافة التنظيمية، دون إدماج التحول الاستراتيجي كعامل مؤثر رئيس.
 3. غياب إطار نظري تكاملي يجمع بين نظريات إدارة التغيير والتحول من جهة، ونماذج قياس جودة الخدمة من جهة أخرى في البيئة العربية.
- وهذا يشير إلى وجود فجوة معرفية تتطلب دراسة العلاقة بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة ضمن نموذج تحليلي متكامل.

2. الفجوة التطبيقية

على المستوى التطبيقي، ورغم تطبيق شركة أرامكو لمبادرات تحول واسعة تشمل الرقمنة، وإعادة هندسة العمليات، وتطوير الأنظمة الذكية، فإن الدراسات الميدانية التي تقيس أثر هذه التحولات على جودة الخدمة ما تزال محدودة.

كما أن طبيعة الخدمات في قطاع الطاقة تختلف عن القطاعات الخدمية التقليدية، حيث تتسم بالتعقيد الفني والتقني، مما يتطلب أدوات قياس خاصة تأخذ في الاعتبار الخصائص التشغيلية للقطاع.

ومن ثم، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول المؤسسي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجي، التنظيمي، الرقمي) على جودة الخدمة في شركة أرامكو؟

وتنبثق عنه تساؤلات فرعية تتعلق بتحديد:

- مدى تأثير التحول الرقمي على سرعة الاستجابة وجودة العمليات.
- أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على الاعتمادية والكفاءة.
- دور الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول في تحسين تجربة العملاء.

1.3 أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من عدة اعتبارات علمية:

1. سد فجوة بحثية عربية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال الربط بين متغيرين حيويين: التحول المؤسسي وجودة الخدمة، وهو ربط لم يحظَ باهتمام كافٍ في البيئة العربية، خصوصاً في قطاع الطاقة.

2. بناء إطار مفاهيمي تكاملي

تقدم الدراسة نموذجاً يجمع بين نظريات إدارة التغيير والتحول (مثل نظرية كوتر للتغيير) وأبعاد جودة الخدمة، مما يعزز التكامل المعرفي بين حقلين إداريين.

3. تطوير أدوات القياس في السياق الصناعي

معظم نماذج جودة الخدمة طُورت في قطاعات خدمية تقليدية، بينما تسهم هذه الدراسة في اختبار مدى ملاءمتها لقطاع صناعي ضخم مثل قطاع الطاقة.

4. إثراء الدراسات المرتبطة برؤية 2030

تسهم الدراسة في دعم التوجهات البحثية المرتبطة ببرامج التحول الوطني، من خلال تقديم تحليل علمي لنتائج التحول المؤسسي في إحدى أهم الشركات الوطنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. دعم متخذي القرار في شركة أرامكو
توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية لقياس مدى انعكاس برامج التحول على جودة الخدمة، مما يساعد الإدارة العليا في تقييم فعالية المبادرات التحولية.
2. تحسين تجربة العملاء والشركاء
من خلال تحديد أبعاد التحول الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة، يمكن للشركة تعزيز الجوانب التي تسهم في رفع رضا العملاء.
3. تعزيز الميزة التنافسية
جودة الخدمة تمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فإن فهم العلاقة بينها وبين التحول يسهم في تعزيز موقع الشركة التنافسي.
4. إمكانية تعميم النتائج
يمكن أن تستفيد مؤسسات أخرى في قطاع الطاقة أو القطاعات الصناعية الكبرى من نتائج الدراسة لتطوير استراتيجيات تحول فعالة.
5. المساهمة في تقييم برامج التحول الوطني
تساعد الدراسة في تقديم مؤشرات علمية يمكن استخدامها في تقييم أثر التحولات الاستراتيجية الكبرى على جودة الخدمات في المؤسسات الوطنية.

1.4 أسئلة الدراسة

• سؤال البحث الرئيسي

ما أثر التحول التنظيمي والرقمي على جودة الخدمة في شركة أرامكو؟

الأسئلة الفرعية

- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في شركة أرامكو؟
- السؤال الفرعي الثاني: كيف يؤثر التحول التنظيمي (إعادة الهيكلة والعمليات) على جودة الخدمة؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر تطوير البنية التقنية والأنظمة الذكية على سرعة الاستجابة وكفاءة الخدمة؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما دور الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول في تحسين تجربة العملاء وجودة الخدمة؟

1.5 أهداف الدراسة

• الهدف الرئيسي

دراسة أثر التحول التنظيمي والرقمي على جودة الخدمة في شركة أرامكو.

الأهداف الفرعية

- الهدف الفرعي الأول: تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة.
- الهدف الفرعي الثاني: دراسة تأثير التحول التنظيمي وإعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات المقدمة.
- الهدف الفرعي الثالث: التعرف على دور الأنظمة التقنية الحديثة في رفع كفاءة تقديم الخدمة.
- الهدف الفرعي الرابع: تقييم مدى إسهام الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول في تعزيز جودة الخدمة.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول التنظيمي والرقمي وجودة الخدمة في شركة أرامكو.

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول التنظيمي وجودة الخدمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير البنية التقنية وتحسين جودة الخدمة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول وجودة الخدمة.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل

التحول المؤسسي ويشمل:

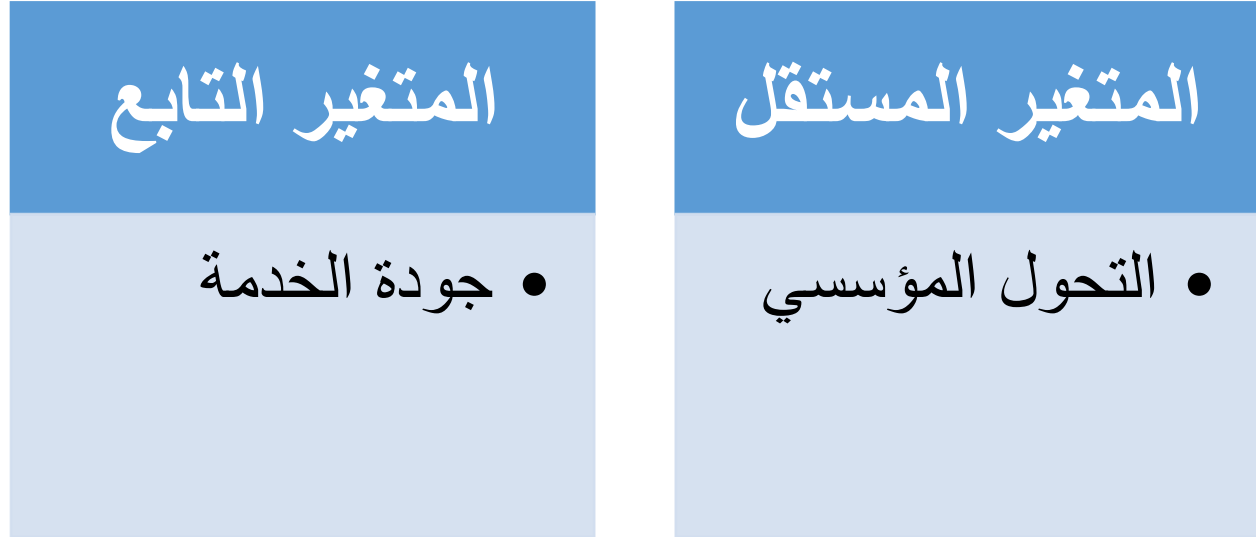
- التحول الرقمي
- التحول التنظيمي
- تطوير البنية التقنية
- الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول

المتغير التابع

جودة الخدمة وتشمل أبعاد:

- الاعتمادية
- الاستجابة

- الكفاءة
- سرعة تقديم الخدمة
- رضا العملاء



شكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

1.8 مكان التطبيق المقترح للدراسة

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في شركة أرامكو السعودية، والتي تعد من أكبر شركات الطاقة والبتروكيماويات في العالم. تأسست الشركة عام 1933، ويقع مقرها الرئيس في مدينة الظهران بالمملكة العربية السعودية.

تعمل أرامكو في مجالات استكشاف وإنتاج النفط والغاز، إضافة إلى التكرير والتسويق والبتروكيماويات. وتتميز الشركة بتبنيها برامج تحول استراتيجية ورقمية متقدمة تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء والشركاء.

كما تسعى أرامكو إلى تعزيز الابتكار والتقنيات الرقمية في عملياتها التشغيلية والإدارية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة.

1.9 الدراسة الميدانية المقترحة

ستعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات من عينة من العاملين أو الموظفين في شركة أرامكو أو من المستفيدين من خدماتها، وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول أثر التحول التنظيمي والرقمي في تحسين جودة الخدمة.

وسيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة.

كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل:

- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار

وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

1.10 منهجية البحث المتوقعة

فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية

منهج البحث: المنهج الاستنتاجي

استراتيجية البحث: المسح الميداني

نوع البحث: بحث كمي

الأفق الزمني: دراسة مقطعية

أداة جمع البيانات: الاستبيان

أسلوب التحليل: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم مكونات البحث العلمي؛ إذ تسهم في بناء الإطار المعرفي للموضوع محل الدراسة، كما تساعد الباحث على التعرف إلى ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج واستنتاجات تتعلق بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد الفجوة العلمية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. كما تمكّن الدراسات السابقة الباحث من الاستفادة من المناهج والأساليب العلمية التي استخدمها الباحثون السابقون، وتساعد كذلك في صياغة فرضيات الدراسة وبناء نموذجها المفاهيمي.

وفي ضوء موضوع الدراسة الذي يتناول أثر التحول المؤسسي والرقمي على جودة الخدمة، فقد تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات التحول الرقمي، والتحول التنظيمي، وجودة الخدمة، والعلاقة بين هذه المتغيرات. وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفق تسلسل زمني أو موضوعي بما يحقق عرضاً علمياً منطقياً يسهم في توضيح الخلفية النظرية للدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في المؤسسات

يعد التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الحديثة التي شهدتها المؤسسات في مختلف القطاعات خلال العقود الأخيرة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات الهادفة إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة، سواء من حيث مفهوم التحول الرقمي أو آثاره التنظيمية أو تأثيره في جودة الخدمات.

من أبرز الدراسات في هذا المجال دراسة (2019) Vial بعنوان *Understanding Digital Transformation: A Review and Research Agenda*، والتي هدفت إلى تحليل مفهوم التحول الرقمي وتوضيح أبعاده المختلفة في المؤسسات المعاصرة. اعتمدت هذه الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات العلمية، حيث قام الباحث بتحليل عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي في مجالات متعددة. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية شاملة تتضمن إدخال التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة، بما يؤدي إلى تغيير جوهري في نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية، إضافة إلى تحسين مستوى الأداء والخدمات المقدمة للعملاء. كما أكدت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على مجموعة من العوامل المهمة، من أبرزها دعم الإدارة العليا، وتطوير البنية التكنولوجية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة (2019) Cech & Tellioglu تأثير التحول الرقمي في المؤسسات والاقتصاد، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي وتأثيره في تطوير نماذج العمل المؤسسية. اعتمدت الدراسة على أسلوب دلفي الإلكتروني، وهو أحد الأساليب البحثية التي تعتمد على جمع آراء الخبراء وتحليلها بصورة منهجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات عميقة في بنية المؤسسات، حيث يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء. كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات التحول الرقمي تتمتع بقدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

كما تناولت دراسة أخرى مراجعة منهجية للأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي، حيث هدفت إلى تحليل الاتجاهات البحثية في هذا المجال خلال السنوات الأخيرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل أيضاً إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتطوير الهياكل الإدارية، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات. وأكدت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين

جودة الخدمات المقدمة للعملاء، من خلال تسريع عمليات تقديم الخدمة، وتقليل الأخطاء، وتحسين مستوى التواصل مع المستفيدين.

وتشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أن التحول الرقمي أصبح عاملاً أساسياً في تطوير المؤسسات الحديثة، وأن تطبيق التقنيات الرقمية يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ورفع مستوى جودة الخدمات. كما تؤكد هذه الدراسات أن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود استراتيجية واضحة، إضافة إلى توفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ عملية التحول بصورة فعالة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة

تعد جودة الخدمة من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والتسويق، حيث تسعى المؤسسات المختلفة إلى تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها للعملاء بهدف تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم. وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم جودة الخدمة وطرق قياسها وأبعادها المختلفة.

من أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة Parasuraman و Zeithaml و Berry (1988)، والتي تعد من الدراسات الكلاسيكية في مجال جودة الخدمة. هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقياس علمي لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء، وقد توصل الباحثون إلى تطوير مقياس SERVQUAL الذي يعتمد على مجموعة من الأبعاد الرئيسية لقياس جودة الخدمة. وتشمل هذه الأبعاد الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والمظاهر المادية. وقد أصبح هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة في مختلف القطاعات.

وقد أكدت نتائج هذه الدراسة أن جودة الخدمة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافق توقعات العملاء مع مستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة. فإذا كان الأداء الفعلي للخدمة يفوق توقعات العملاء فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا لديهم، أما إذا كان الأداء أقل من التوقعات فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا.

وفي دراسة أخرى، تناول Zeithaml و Bitner و Gremler (2018) مفهوم جودة الخدمة في إطار تسويق الخدمات، حيث قدمت الدراسة تحليلاً شاملاً للعوامل التي تؤثر في جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وأشارت الدراسة إلى أن جودة الخدمة تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق. كما أوضحت أن تحسين جودة الخدمة يتطلب الاهتمام بمجموعة من العوامل، من أهمها تدريب العاملين، وتطوير العمليات التنظيمية، واستخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات.

كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها يجب أن تعتمد على نظم متطورة لقياس رضا العملاء، إضافة إلى تحليل ملاحظاتهم واقتراحاتهم بهدف تطوير الخدمات المقدمة لهم بصورة مستمرة.

وتشير هذه الدراسات إلى أن جودة الخدمة تمثل أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث تساهم في تعزيز رضا العملاء وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق. كما تؤكد هذه الدراسات أهمية استخدام نماذج علمية دقيقة لقياس جودة الخدمات، مثل نموذج SERVQUAL، الذي يعد من أكثر النماذج استخداماً في هذا المجال.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة

اهتم عدد من الباحثين بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي شهدتها العالم خلال السنوات الأخيرة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن استخدام التقنيات الرقمية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

فقد أشارت بعض الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين سرعة تقديم الخدمات، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، إضافة إلى تحسين دقة المعلومات المتاحة للعملاء. كما يسهم استخدام الأنظمة الرقمية في تعزيز التواصل بين المؤسسة والعملاء، مما يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

كما أكدت هذه الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة تتمتع بقدرة أكبر على تطوير خدماتها بما يتناسب مع احتياجات العملاء، حيث تتيح هذه التقنيات إمكانية جمع البيانات وتحليلها بصورة دقيقة، مما يساعد المؤسسات على فهم سلوك العملاء وتوقع احتياجاتهم المستقبلية.

وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحديثة، حيث يساعد على تطوير العمليات التنظيمية وتبسيط الإجراءات، إضافة إلى تعزيز الابتكار في تقديم الخدمات. كما يؤدي استخدام التقنيات الرقمية إلى تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي وجودة الخدمة يمثلان عنصرين مترابطين في البيئة المؤسسية المعاصرة، حيث يسهم التحول الرقمي في تطوير أساليب تقديم الخدمات وتحسين مستوى جودتها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تعزيز رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

رابعاً: الدراسات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي وجودة الخدمة

شهدت الأدبيات العربية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بدراسة موضوع التحول الرقمي في المؤسسات وتأثيره في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، وذلك نتيجة التطور التكنولوجي السريع الذي فرض على المؤسسات الحكومية والخاصة ضرورة تبني التقنيات الحديثة في إدارة عملياتها وأنشطتها المختلفة.

ومن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع دراسة الحراحشة (2019) التي هدفت إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات، حيث أسهم استخدام الأنظمة الإلكترونية في تسريع إجراءات العمل وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، إضافة إلى تحسين مستوى الدقة في تقديم الخدمات. كما أشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز الشفافية وتحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.

كما تناولت دراسة المطيري (2021) أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التقنيات الرقمية في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في عدد

من المؤسسات الخدمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات من خلال تسهيل الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء. كما أكدت الدراسة أن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة يساعد المؤسسات على تحسين مستوى التواصل مع العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز رضاهم عن الخدمات المقدمة.

وفي دراسة أخرى تناول السكارنة (2017) دور إدارة التغيير في تطوير الأداء المؤسسي، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لدراسة عدد من المؤسسات العربية، وتوصلت إلى أن نجاح عمليات التغيير التنظيمي يعتمد على وجود قيادة إدارية قادرة على إدارة عملية التحول بصورة فعالة. كما أشارت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

كما تناولت دراسة العلاق (2016) مفهوم جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وقد توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة تعتمد على مجموعة من العوامل، من أبرزها كفاءة العاملين، وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، ومستوى الاعتمادية في تقديم الخدمة. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمة يجب أن تعتمد على استراتيجيات حديثة في إدارة الخدمات، إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة الطائي والعلاق (2019) مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وتعزيز رضا العملاء. كما أشارت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد على التزام الإدارة العليا بتبني ثقافة الجودة داخل المؤسسة، إضافة إلى تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بصورة مستمرة.

وتشير هذه الدراسات العربية مجتمعة إلى أن التحول الرقمي وإدارة التغيير يمثلان عاملين أساسيين في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحديثة، حيث يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تطوير العمليات التنظيمية وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

خامساً: تحليل مقارن للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يمكن ملاحظة وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي أكدت عليها معظم هذه الدراسات، إضافة إلى وجود بعض الاختلافات في الأهداف والمنهجيات المستخدمة.

فمن حيث الأهداف، ركزت معظم الدراسات الأجنبية على تحليل مفهوم التحول الرقمي وأبعاده المختلفة في المؤسسات، إضافة إلى دراسة تأثيره في نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية. أما الدراسات العربية فقد ركزت بصورة أكبر على تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات في المؤسسات الحكومية والخدمية.

أما من حيث المنهجية، فقد اعتمدت العديد من الدراسات الأجنبية على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات العلمية أو الدراسات التحليلية التي تعتمد على تحليل البيانات الثانوية، في حين اعتمدت معظم الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

كما أظهرت نتائج معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات، حيث يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تسريع إجراءات العمل، وتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية، إضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة لاحتياجات العملاء.

وفي المقابل، أشارت بعض الدراسات إلى وجود مجموعة من التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي، من أبرزها نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال التكنولوجيا، إضافة إلى ارتفاع تكاليف تطبيق الأنظمة الرقمية الحديثة. كما أكدت بعض الدراسات أن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود قيادة إدارية قادرة على إدارة عملية التغيير بصورة فعالة.

سادساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدة جوانب مهمة، من أبرزها:

أولاً، ساعدت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث، حيث أسهمت في توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي وجودة الخدمة.

ثانياً، أسهمت هذه الدراسات في تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة، حيث تم الاستفادة من النماذج النظرية التي تناولتها الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة الحالي.

ثالثاً، ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهجية المناسبة للبحث، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمته العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال.

رابعاً، أسهمت هذه الدراسات في صياغة فرضيات الدراسة، حيث تم الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تحديد طبيعة العلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة.

سابعاً: الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وجودة الخدمة، إلا أن هناك بعض الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على تحليل أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الخدمية بصورة عامة، في حين لم تحظ المؤسسات الكبرى في قطاع الطاقة باهتمام كافٍ في هذا المجال. كما أن العديد من الدراسات ركزت على الجوانب التقنية للتحول الرقمي دون التطرق بصورة كافية إلى تأثيره في جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

كما أن بعض الدراسات تناولت التحول الرقمي وجودة الخدمة بصورة منفصلة، دون تحليل العلاقة بينهما بصورة متكاملة في إطار نموذج بحثي واضح.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل أثر التحول المؤسسي والرقمي في تحسين جودة الخدمة في إحدى المؤسسات الكبرى، وذلك من خلال تطبيق دراسة ميدانية تهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة علمية دقيقة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويُعد اختيار المنهجية المناسبة من أهم مراحل البحث العلمي، لما لها من دور في ضمان دقة النتائج وموضوعيتها وإمكانية تعميمها. ويتضمن هذا الفصل تصميم البحث، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وأدوات البحث المستخدمة، بالإضافة إلى وصف مجتمع الدراسة والعينة المقترحة.

3.1 تصميم البحث (Research Design)

يشير تصميم البحث إلى الخطة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لجمع البيانات وتحليلها بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها. ويحدد تصميم البحث طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة والأساليب المستخدمة في قياسها وتحليلها.

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى التعرف على أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة في شركة أرامكو، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها اعتماداً على البيانات التي يتم جمعها من أفراد العينة.

كما تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach)، وذلك لكونه الأنسب لقياس اتجاهات وآراء العاملين وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات العلمية. ويساعد هذا المنهج في قياس قوة العلاقة بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة، بالإضافة إلى تحديد مستوى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وتستند الدراسة إلى الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تفترض إمكانية دراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية بصورة موضوعية من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما تعتمد الدراسة على المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) الذي يبدأ من النظريات والدراسات السابقة وصولاً إلى اختبار الفرضيات ميدانياً.

أما من حيث استراتيجية البحث، فقد تم اعتماد أسلوب المسح الميداني (Survey Strategy) باعتباره الأسلوب الأكثر ملاءمة لجمع البيانات من عدد كبير من العاملين داخل الشركة، حيث يتم توزيع استبانة منظمة تحتوي على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

ومن حيث البعد الزمني، فإن الدراسة تُعد من الدراسات المقطعية (Cross-sectional Study)، حيث يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة مرة واحدة دون تتبع التغيرات عبر الزمن.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

تعرف المتغيرات الإجرائية بأنها التعريفات التي توضح كيفية قياس المتغيرات داخل الدراسة، بحيث يمكن تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل.

أولاً: المتغير المستقل

التحول المؤسسي (Institutional Transformation)

يقصد بالتحول المؤسسي في هذه الدراسة عملية التغيير والتطوير الشامل التي تتبناها شركة أرامكو في الجوانب التنظيمية والإدارية والتقنية بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وسيتم قياس التحول المؤسسي من خلال الأبعاد الآتية:

1. التحول الرقمي

ويقصد به مدى استخدام الشركة للتقنيات الرقمية الحديثة والأنظمة الذكية في تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات وتحسين العمليات التشغيلية.

ويتم قياسه من خلال مؤشرات مثل:

- استخدام الأنظمة الإلكترونية .
- سرعة إنجاز العمليات .
- دقة المعلومات .
- سهولة الوصول للخدمات .
- تكامل الأنظمة الرقمية .

2. التحول التنظيمي

ويقصد به التغييرات التي تطرأ على الهياكل التنظيمية والإجراءات والسياسات الداخلية بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق المرونة التنظيمية.

ويتم قياسه من خلال:

- تطوير الإجراءات التنظيمية .
- إعادة هندسة العمليات .
- دعم الإدارة العليا للتغيير .
- مرونة الهيكل التنظيمي .
- تحسين بيئة العمل .

3. البنية التقنية والابتكار

ويقصد بها مدى توفر الأنظمة التقنية والبنية التحتية الرقمية التي تدعم عمليات التطوير والابتكار داخل الشركة.

ويتم قياسها من خلال:

- تحديث الأنظمة التقنية .
- استخدام التقنيات الحديثة .
- توفر قواعد البيانات .
- دعم الابتكار التقني .
- كفاءة البنية التحتية الرقمية .

4. الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل

ويقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تشجع العاملين على تقبل التغيير والمشاركة في برامج التحول والتطوير.

ويتم قياسها من خلال:

- دعم الابتكار .
- المشاركة في اتخاذ القرار .
- تشجيع التطوير المستمر .
- تقبل التغيير .
- التواصل التنظيمي الفعال .

ثانياً: المتغير التابع

جودة الخدمة (Service Quality)

يقصد بجودة الخدمة في هذه الدراسة مستوى التميز والكفاءة في الخدمات التي تقدمها شركة أرامكو كما يدركها العاملون داخل الشركة.

وسيتم قياس جودة الخدمة من خلال مجموعة من المؤشرات المستمدة من أدبيات جودة الخدمة، وتشمل:

- الاعتمادية .
- سرعة الاستجابة .
- الكفاءة المهنية .
- الثقة والمصداقية .
- التحسين المستمر للخدمات .
- رضا المستفيدين .

ويتم قياس جميع المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (أعارض بشدة) إلى (أوافق بشدة).

3.3 أدوات البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على أكثر من أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وذلك لضمان الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول موضوع الدراسة.

أولاً: الاستبانة

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة في هذه الدراسة، حيث تم تصميمها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول المؤسسي وجودة الخدمة.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

1. البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين .
2. فقرات قياس التحول المؤسسي .
3. فقرات قياس جودة الخدمة .

وقد تم تصميم فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي:

القيمة	درجة الموافقة
1	أعارض بشدة
2	أعارض
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

ثانياً: المصادر الثانوية

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر العلمية الموثوقة لدعم الدراسة وبناء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن أهمها:

- الكتب العلمية المتخصصة .
- الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه) .
- الأبحاث المنشورة في المجلات المحكمة .
- التقارير السنوية لشركة Saudi Aramco .
- قواعد البيانات العلمية الإلكترونية .

أدوات البحث المستخدمة في الدراسة

أداة البحث	الهدف من استخدامها	نوع البيانات
الاستبانة	جمع البيانات من العاملين وقياس متغيرات الدراسة	بيانات أولية
الكتب والمراجع العلمية	بناء الإطار النظري للدراسة	بيانات ثانوية
الدراسات السابقة	تحديد الفجوة البحثية ودعم الدراسة	بيانات ثانوية
التقارير السنوية للشركة	التعرف على جهود التحول المؤسسي بالشركة	بيانات ثانوية
برنامج SPSS	تحليل البيانات واختبار الفرضيات	تحليل إحصائي

3.4 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع البحث ويمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالي في العاملين بشركة أرامكو السعودية بمختلف إداراتها ووحداتها التنظيمية، سواء في الجوانب الإدارية أو التشغيلية أو الفنية، وذلك لارتباطهم المباشر أو غير المباشر ببرامج التحول المؤسسي والتطوير التنظيمي التي تنفذها الشركة.

ويُعد اختيار شركة أرامكو مبرراً علمياً نظراً لكونها من أكبر الشركات العالمية في قطاع الطاقة، كما أنها من المؤسسات الرائدة في تطبيق برامج التحول المؤسسي والرقمي ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة.

3.5 طرق وتقنيات أخذ العينات

تُعد عملية اختيار العينة من المراحل الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل العينة الجزء الذي يتم اختياره من مجتمع الدراسة بهدف جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي. ويعتمد نجاح الدراسة بدرجة كبيرة على اختيار عينة مناسبة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً دقيقاً.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بشركة أرامكو السعودية، وصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، والذي يُعد من أكثر أساليب المعاينة استخداماً في الدراسات الكمية، حيث يمنح جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة في الدراسة، الأمر الذي يساهم في تقليل التحيز وزيادة إمكانية تعميم النتائج.

ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 200 و 300 موظف من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية في شركة أرامكو، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة واختبار فرضيات الدراسة، كما يتوافق مع متطلبات الدراسات الإدارية التي تعتمد على تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام برامج التحليل الإحصائي.

وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة، مع مراعاة تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية بما يعكس واقع الشركة بصورة أكثر دقة.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف تحقيق التكامل في بناء الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة، وتُعد المصدر الأساسي للمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث. وقد تم جمع هذه البيانات من خلال الاستبانة التي صُممت خصيصاً لقياس آراء العاملين في شركة أرامكو حول مستوى التحول المؤسسي وأثره في جودة الخدمة.

وتتميز البيانات الأولية بأنها تعكس الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة، كما تتيح للباحث اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة اعتماداً على معلومات حديثة ودقيقة.

ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

تم الحصول على البيانات الثانوية من عدد من المصادر العلمية الموثوقة، والتي أسهمت في بناء الإطار النظري والدراسات السابقة للدراسة الحالية، ومن أهمها:

- الكتب العربية والأجنبية المتخصصة .
- الرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه) .
- الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة .
- التقارير السنوية لشركة أرامكو .
- الوثائق الرسمية المتعلقة بالتحول المؤسسي .
- قواعد البيانات العلمية العالمية مثل Scopus و Web of Science و Google Scholar .

وقد أسهمت هذه المصادر في تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وبناء نموذجها النظري، وصياغة فرضياتها.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، وذلك وفقاً لطبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها.

وستشمل إجراءات التحليل الإحصائي ما يأتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية

وتهدف إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل استجاباتهم، وتشمل:

• التكرارات (Frequencies).

• النسب المئوية (Percentages).

• المتوسطات الحسابية (Means).

• الانحرافات المعيارية (Standard Deviations).

وتستخدم هذه الأساليب لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتحقق من جودة أداة القياس سيتم استخدام:

• معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات .

• معاملات ارتباط بيرسون لقياس الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة .

وتعد الأداة ذات ثبات مرتفع إذا تجاوزت قيمة معامل ألفا (0.70)، وهو الحد المقبول في الدراسات الإدارية.

ثالثاً: اختبار العلاقات بين المتغيرات

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة، إضافة إلى العلاقة بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع.

رابعاً: تحليل الانحدار

سيتم استخدام:

• تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

• تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

وذلك لقياس مدى تأثير أبعاد التحول المؤسسي مجتمعة ومنفردة في جودة الخدمة.

خامساً: اختبار الفروق

وفي حال الحاجة إلى دراسة الفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، سيتم استخدام:

• اختبار (Independent Samples T-Test) عند المقارنة بين مجموعتين .

• تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) عند المقارنة بين أكثر من مجموعتين .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الأسلوب الإحصائي	الغرض من الاستخدام
التكرارات والنسب المئوية	وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	تحديد مستوى استجابات أفراد العينة
معامل ألفا كرونباخ	قياس ثبات الاستبانة
معامل ارتباط بيرسون	قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة
الانحدار الخطي البسيط	قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
الانحدار الخطي المتعدد	قياس أثر أبعاد التحول المؤسسي في جودة الخدمة
اختبار (T-Test)	قياس الفروق بين متوسطات مجموعتين
اختبار (ANOVA)	قياس الفروق بين أكثر من مجموعتين

3.8 صدق وثبات أداة الدراسة

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من المتطلبات الأساسية لضمان جودة النتائج ودقتها.

أولاً: الصدق (Validity)

يقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، وسوف يتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** وذلك بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة الأعمال ومناهج البحث العلمي، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وصياغتها وملاءمتها لمتغيرات الدراسة .
- **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):** من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه .

ثانياً: الثبات (Reliability)

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويعد المقياس مقبولاً إذا بلغت قيمة معامل الثبات (0.70) فأكثر، بينما تشير القيم الأعلى من (0.80) إلى مستوى مرتفع من الثبات والاعتمادية.

3.9 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

حرصت الدراسة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية المتبعة في البحوث العلمية، وذلك من خلال:

- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط .
- الحفاظ على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين .
- ضمان المشاركة الطوعية دون أي ضغوط أو إلزام .
- عدم استخدام البيانات إلا بعد الحصول على موافقة المشاركين .
- عرض النتائج بصورة موضوعية دون تحيز أو تلاعب .
- الالتزام بالأمانة العلمية في توثيق جميع المصادر والمراجع المستخدمة وفق الأسلوب الأكاديمي المعتمد.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى التعرف على أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة في شركة أرامكو، وذلك اعتماداً على البيانات التي جُمعت من خلال استبانة الدراسة والموجهة إلى العاملين بالشركة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الذي يُعد من أكثر البرامج استخداماً في البحوث الإدارية والعلوم الاجتماعية، لما يوفره من أدوات إحصائية دقيقة تساعد في وصف البيانات واختبار الفرضيات.

وقد اشتملت التحليلات الإحصائية على الإحصاءات الوصفية الخاصة بخصائص أفراد عينة الدراسة، والتحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ثم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر التحول المؤسسي في جودة الخدمة.

وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (300) استبانة، وهو عدد مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة، كما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال عرض توزيعهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التي تضمنتها الاستبانة، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية المتعلقة بالتحول المؤسسي، ومدة العمل في الشركة. ويساعد هذا الوصف في تكوين صورة واضحة عن طبيعة أفراد العينة ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	231	77.0
أنثى	69	23.0
الإجمالي	300	100.0

جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تفسير النتائج

يتضح من جدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (231) موظفاً بنسبة (77.0%)، بينما بلغ عدد الإناث (69) موظفة بنسبة (23.0%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة قطاع الطاقة والصناعات البترولية الذي تعمل فيه شركة أرامكو، إذ تشغل الوظائف التشغيلية والهندسية والفنية

نسبة كبيرة من القوى العاملة، وهي وظائف يغلب عليها العنصر الذكوري، مع استمرار توسع الشركة في تمكين الكفاءات النسائية خلال السنوات الأخيرة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة(%)
أقل من 30 سنة	54	18.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	123	41.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	82	27.3
50 سنة فأكثر	41	13.7
الإجمالي	300	100.0

جدول 2: توزيع أفراد العينة حسب العمر

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (41.0%)، تليها الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (27.3%)، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة (18.0%)، بينما جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (13.7%). ويعكس ذلك أن غالبية المشاركين يمتلكون مستوى جيداً من النضج المهني والخبرة العملية، الأمر الذي يعزز قدرتهم على تقييم واقع التحول المؤسسي وجودة الخدمة بصورة موضوعية.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
دبلوم	28	9.3
بكالوريوس	188	62.7
ماجستير	71	23.7
دكتوراه	13	4.3
الإجمالي	300	100.0

جدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

تفسير النتائج

توضح النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (62.7%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (23.7%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (9.3%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على

درجة الدكتوراه (4.3%). ويعكس هذا التوزيع طبيعة الوظائف في شركة أرامكو، التي تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات الجامعية والمتخصصة في المجالات الهندسية والإدارية والتقنية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة(%)
أقل من 5 سنوات	46	15.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	96	32.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	92	30.7
أكثر من 15 سنة	66	22.0
الإجمالي	300	100.0

جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تفسير النتائج

يتبين أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تزيد على خمس سنوات، حيث بلغت نسبتهم (84.7%)، وهو ما يشير إلى أن المشاركين لديهم خبرة كافية لفهم التغيرات التنظيمية والتقنية التي شهدها الشركة خلال السنوات الأخيرة، كما يمكنهم تقييم انعكاس تلك التغيرات على جودة الخدمات بصورة أكثر دقة.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة(%)
موظف تنفيذي	134	44.7
مشرف	63	21.0
رئيس قسم	51	17.0
مدير إدارة	36	12.0
أخرى	16	5.3
الإجمالي	300	100.0

جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن فئة الموظفين التنفيذيين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (44.7%)، يليها المشرفون بنسبة (21.0%)، ثم رؤساء الأقسام بنسبة (17.0%)، في حين بلغت نسبة مديري الإدارات (12.0%). ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً مناسباً لمختلف المستويات التنظيمية داخل الشركة، مما يسهم في الحصول على آراء متنوعة حول برامج التحول المؤسسي ومستوى جودة الخدمة.

سادساً: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالتحول المؤسسي

عدد الدورات	التكرار	النسبة(%)
لا يوجد	28	9.3
من 1 إلى 3 دورات	117	39.0
من 4 إلى 6 دورات	96	32.0
أكثر من 6 دورات	59	19.7
الإجمالي	300	100.0

جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالتحول المؤسسي

تفسير النتائج

توضح النتائج أن غالبية العاملين سبق لهم الالتحاق ببرامج تدريبية مرتبطة بالتحول المؤسسي أو الرقمي، حيث بلغت نسبتهم (90.7%)، وهو ما يعكس اهتمام شركة أرامكو بتطوير رأس المال البشري ورفع جاهزية العاملين لمواكبة متطلبات التحول المؤسسي.

سابعاً: توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في شركة أرامكو

مدة العمل	التكرار	النسبة(%)
أقل من 5 سنوات	42	14.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	95	31.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	88	29.3
أكثر من 15 سنة	75	25.0
الإجمالي	300	100.0

جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في شركة أرامكو

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن (86.0%) من أفراد العينة أمضوا أكثر من خمس سنوات في العمل داخل الشركة، وهو ما يمنحهم معرفة كافية بالتطورات التنظيمية التي شهدتها أرامكو، ويجعل تقييمهم لأثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة أكثر واقعية ودقة.

اختبار ثبات أداة الدراسة

للتحقق من مدى اتساق فقرات الاستبانة واعتمادها في قياس متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ويعد هذا الاختبار من أكثر الاختبارات شيوعاً في الدراسات الإدارية،

حيث تشير القيم التي تزيد على (0.70) إلى تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، بينما تشير القيم التي تتجاوز (0.90) إلى مستوى مرتفع جداً من الاعتمادية.

تم التحقق من مدى اتساق فقرات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر مؤشرات الثبات استخداماً في البحوث الإدارية والسلوكية. وتشير الأدبيات إلى أن قيمة معامل ألفا التي تزيد على (0.70) تعد مقبولة، بينما تشير القيم التي تتجاوز (0.80) إلى مستوى مرتفع من الثبات، أما القيم التي تزيد على (0.90) فتدل على اتساق داخلي مرتفع جداً بين الفقرات.

نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا
التحول الرقمي	6	0.918
التحول التنظيمي	6	0.911
البنية التقنية والابتكار	6	0.924
الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول	6	0.916
جودة الخدمة	10	0.946
الاستبانة كاملة	34	0.965

جدول 8: نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا

تفسير النتائج

يتضح من النتائج أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، إذ تراوحت القيم بين (0.911) و(0.946)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.965)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين جميع فقرات الاستبانة.

كما تشير هذه النتائج إلى أن فقرات كل محور تقيس المفهوم نفسه بدرجة عالية من الدقة، الأمر الذي يؤكد صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة.

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، كما تم ترتيب الفقرات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية تم اعتماد المعيار الآتي:

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1.00 – 1.80	منخفض جداً
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 – 3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جداً

أولاً: التحول المؤسسي

تم قياس التحول المؤسسي من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي:

- التحول الرقمي .
- التحول التنظيمي .
- البنية التقنية والابتكار .
- الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول .

البعد الأول: التحول الرقمي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التحول الرقمي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعتمد الشركة على أنظمة رقمية حديثة في تقديم خدماتها.	4.47	0.63	1	مرتفع جداً
2	أسهمت التقنيات الرقمية في تسريع إجراءات العمل.	4.39	0.67	3	مرتفع جداً
3	توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات.	4.42	0.65	2	مرتفع جداً
4	ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء التشغيلية.	4.31	0.71	5	مرتفع جداً
5	تتيح الأنظمة الرقمية سهولة الوصول إلى الخدمات والمعلومات.	4.36	0.69	4	مرتفع جداً
6	تسهم التقنيات الحديثة في تحسين التواصل مع العملاء.	4.28	0.74	6	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي	4.37	0.68	-	مرتفع جداً

جدول 9: المتوسطات الحسابية لعببارات التحول الرقمي

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لبعد التحول الرقمي بلغ (4.37) بانحراف معياري (0.68)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل شركة أرامكو.

كما جاءت عبارة "تعتمد الشركة على أنظمة رقمية حديثة في تقديم خدماتها" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.47)، وهو ما يدل على إدراك العاملين للتطور الكبير الذي شهدته الشركة في مجال الرقمنة والأتمتة.

بينما جاءت عبارة "تسهم التقنيات الحديثة في تحسين التواصل مع العملاء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.28)، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع جداً، مما يشير إلى وجود قناعة واسعة لدى العاملين بأثر التقنيات الرقمية في تحسين جودة تقديم الخدمات.

وتتفق هذه النتائج مع التوجه الاستراتيجي لشركة أرامكو نحو التحول الرقمي، وما صاحبه من تطوير للمنصات الرقمية وأنظمة إدارة العمليات، الأمر الذي انعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

البعد الثاني: التحول التنظيمي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التحول التنظيمي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	ساهمت التغييرات التنظيمية في تحسين سير العمل داخل الشركة.	4.34	0.70	3	مرتفع جداً
2	توجد مرونة تنظيمية تساعد على التكيف مع التغييرات الحديثة.	4.29	0.74	5	مرتفع جداً
3	تدعم الإدارة العليا برامج التحول والتطوير المستمر.	4.43	0.63	1	مرتفع جداً
4	ساعدت إعادة هندسة العمليات على رفع كفاءة الأداء.	4.37	0.68	2	مرتفع جداً
5	يتم تحديث الإجراءات التنظيمية بصورة مستمرة.	4.31	0.71	4	مرتفع جداً
6	أسهم التحول التنظيمي في تقليل التعقيدات الإدارية.	4.24	0.77	6	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي	4.33	0.70	-	مرتفع جداً

جدول 10: المتوسطات الحسابية لعبارات التحول التنظيمي

تفسير النتائج

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لبعـد التحول التنظيمي بلغ (4.33)، وهو ما يشير إلى أن العاملين يدركون بصورة كبيرة الجهود التي تبذلها شركة أرامكو في تطوير هياكلها التنظيمية وتحديث إجراءات العمل.

وقد احتلت عبارة "تدعم الإدارة العليا برامج التحول والتطوير المستمر" المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.43)، وهو ما يؤكد الدور المحوري للإدارة العليا في قيادة برامج التغيير المؤسسي.

كما جاءت عبارة "أسهم التحول التنظيمي في تقليل التعقيدات الإدارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.24)، ورغم ذلك فقد بقيت ضمن المستوى المرتفع جداً، مما يعكس نجاحاً ملحوظاً لبرامج إعادة الهيكلة والتنظيم الإداري في تحسين كفاءة العمل وتقليل الإجراءات الروتينية.

وتدل هذه النتائج بصورة عامة على أن التحول التنظيمي داخل الشركة لا يقتصر على تعديل الهياكل التنظيمية، وإنما يمتد ليشمل تطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءة الأداء وتحسين سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

البعد الثالث: البنية التقنية والابتكار

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البنية التقنية والابتكار

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك الشركة بنية تقنية متطورة تدعم تقديم الخدمات.	4.51	0.61	1	مرتفع جداً
2	يتم تحديث الأنظمة التقنية بصورة مستمرة.	4.46	0.65	2	مرتفع جداً
3	تدعم التقنيات الحديثة سرعة إنجاز الأعمال.	4.42	0.68	4	مرتفع جداً
4	تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية في تحسين الخدمة.	4.40	0.70	5	مرتفع جداً
5	تساعد الأنظمة التقنية على رفع الكفاءة التشغيلية.	4.44	0.67	3	مرتفع جداً
6	توفر البنية التقنية الحالية بيئة مناسبة لتطوير الخدمات.	4.36	0.72	6	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي	4.43	0.67		مرتفع جداً

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البنية التقنية والابتكار

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لهذا البعد بلغ (4.43)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى رضا العاملين عن البنية التقنية التي تعتمد عليها الشركة في تنفيذ أعمالها.

وجاءت عبارة "تمتلك الشركة بنية تقنية متطورة تدعم تقديم الخدمات" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.51، وهو ما يعكس إدراك العاملين لامتلاك الشركة بنية تحتية رقمية متقدمة تدعم مختلف العمليات التشغيلية.

كما جاءت عبارة "توفر البنية التقنية الحالية بيئة مناسبة لتطوير الخدمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 4.36، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع جداً، مما يعكس اتفاق العاملين على أن البنية التقنية الحالية تسهم بصورة كبيرة في دعم التطوير المستمر للخدمات.

البعد الرابع: الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الثقافة التنظيمية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشجع الشركة الموظفين على تبني التغيير والتطوير.	4.33	0.71	3	مرتفع جداً
2	يتم إشراك العاملين في مبادرات التحول.	4.24	0.77	6	مرتفع جداً
3	تدعم بيئة العمل الابتكار وتبادل الأفكار.	4.39	0.69	2	مرتفع جداً
4	يحصل العاملون على التدريب اللازم لمواكبة التحول.	4.28	0.74	5	مرتفع جداً
5	تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز تقبل التقنيات الحديثة.	4.31	0.73	4	مرتفع جداً
6	توجد قنوات فعالة للتواصل أثناء تنفيذ برامج التحول.	4.41	0.67	1	مرتفع جداً
المتوسط الكلي		4.33	0.72		مرتفع جداً

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الثقافة التنظيمية

تفسير النتائج

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لهذا البعد بلغ (4.33)، وهو ما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج التحول المؤسسي داخل الشركة.

وقد جاءت عبارة "توجد قنوات فعالة للتواصل أثناء تنفيذ برامج التحول" في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس نجاح الإدارة في إدارة الاتصال المؤسسي أثناء عمليات التغيير.

كما احتلت عبارة "يتم إشراك العاملين في مبادرات التحول" المرتبة الأخيرة، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع جداً، مما يشير إلى إمكانية توسيع مشاركة العاملين بصورة أكبر في المبادرات المستقبلية.

ملخص أبعاد التحول المؤسسي

المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول المؤسسي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	مرتفع جداً	0.67	4.43	البنية التقنية والابتكار
2	مرتفع جداً	0.68	4.37	التحول الرقمي
3	مرتفع جداً	0.72	4.33	الثقافة التنظيمية
4	مرتفع جداً	0.70	4.33	التحول التنظيمي
—	مرتفع جداً	0.69	4.37	التحول المؤسسي ككل

جدول 13: المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول المؤسسي

تفسير النتائج

توضح النتائج أن مستوى تطبيق التحول المؤسسي في شركة أرامكو جاء مرتفعاً جداً بمتوسط عام بلغ 4.37، وهو ما يعكس نجاح الشركة في تنفيذ برامج التحول على المستويات التقنية والتنظيمية والإدارية. كما احتلت البنية التقنية والابتكار المرتبة الأولى، وهو أمر منطقي في ظل الاستثمارات الكبيرة التي تقوم بها الشركة في مجالات الرقمنة والذكاء الاصطناعي.

ثانياً: التحليل الوصفي لمحور جودة الخدمة

تم قياس جودة الخدمة باستخدام عشر عبارات.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات جودة الخدمة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقدم الشركة خدماتها بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية.	4.46	0.65	2	مرتفع جداً
2	يتم تقديم الخدمات في الوقت المحدد.	4.38	0.69	5	مرتفع جداً
3	تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات العملاء.	4.35	0.72	7	مرتفع جداً
4	يتمتع العاملون بالكفاءة اللازمة.	4.42	0.67	4	مرتفع جداً
5	توفر الشركة حلولاً فعالة للمشكلات.	4.39	0.68	6	مرتفع جداً
6	يشعر العملاء بالثقة عند التعامل مع خدمات الشركة.	4.48	0.63	1	مرتفع جداً
7	تتميز الخدمات بالاستمرارية والثبات.	4.44	0.66	3	مرتفع جداً
8	تحرص الشركة على تحسين خدماتها باستمرار.	4.33	0.73	8	مرتفع جداً
9	أسهمت التقنيات الحديثة في رفع جودة الخدمة.	4.31	0.75	9	مرتفع جداً
10	بوجه عام فإن جودة الخدمة مرتفعة.	4.28	0.77	10	مرتفع جداً
المتوسط الكلي		4.38	0.69		مرتفع جداً

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات جودة الخدمة

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لجودة الخدمة بلغ (4.38)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى جودة الخدمات المقدمة داخل شركة أرامكو من وجهة نظر العاملين.

كما حصلت عبارة "يشعر العملاء بالثقة عند التعامل مع خدمات الشركة" على أعلى متوسط حسابي، وهو ما يعكس المكانة المتميزة للشركة في تقديم خدمات موثوقة وعالية الجودة.

في المقابل جاءت عبارة "بوجه عام فإن جودة الخدمة مرتفعة" في المرتبة الأخيرة، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع جداً، وهو ما يدل على وجود اتجاه إيجابي عام لدى العاملين تجاه جودة الخدمات.

ملخص متغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
التحول المؤسسي	4.37	0.69	مرتفع جداً
جودة الخدمة	4.38	0.69	مرتفع جداً

جدول 15: ملخص متغيرات الدراسة

تفسير النتائج

يتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لكلا متغيري الدراسة تجاوزت (4.30)، وهو ما يعكس اتفاق غالبية أفراد العينة على أن مستوى التحول المؤسسي في الشركة مرتفع جداً، وكذلك مستوى جودة الخدمة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود بيئة تنظيمية وتقنية متقدمة تدعم تقديم خدمات ذات جودة عالية، وهو ما يمهد منطقياً لاختبار العلاقة والتأثير بين المتغيرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار.

اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد التحول المؤسسي في جودة الخدمة.

وقد اعتمدت الدراسة مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لقبول أو رفض الفرضيات.

أولاً: اختبار معامل ارتباط بيرسون

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد التحول المؤسسي وجودة الخدمة.

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون

المتغير	جودة الخدمة	مستوى الدلالة (Sig.)
التحول الرقمي	0.781**	0.000
التحول التنظيمي	0.754**	0.000
البنية التقنية والابتكار	0.816**	0.000
الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول	0.792**	0.000
التحول المؤسسي ككل	0.881	0.000

جدول 16: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة = 0.05

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.881) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كما تبين أن جميع أبعاد التحول المؤسسي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة الخدمة، وكان أعلى ارتباط لبعد البنية التقنية والابتكار، يليه الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول، ثم التحول الرقمي، وأخيراً التحول التنظيمي. وتشير هذه النتائج إلى أن تحسن ممارسات التحول المؤسسي داخل الشركة يرتبط بارتفاع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول المؤسسي في جودة الخدمة.

أولاً: Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.881	0.776	0.773	0.328

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ ($R = 0.881$)، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.776$)، مما يعني أن أبعاد التحول المؤسسي تفسر 77.6% من التباين في جودة الخدمة، في حين تعزى النسبة المتبقية والبالغة 22.4% إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

وتعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن التحول المؤسسي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة الخدمة داخل الشركة.

ثانياً: تحليل التباين (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
Regression	116.842	4	29.211	271.48	0.000
Residual	31.748	295	0.108		
Total	148.590	299			

جدول 17: تحليل التباين (ANOVA)

تفسير النتائج

يتضح من الجدول أن قيمة F بلغت (271.48) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية مرتفعة، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر بصورة معنوية في جودة الخدمة.

كما تشير النتائج إلى أن النموذج الإحصائي يتمتع بدرجة عالية من القدرة على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثالثاً: معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير	Beta	T	Sig.
التحول الرقمي	0.271	5.884	0.000
التحول التنظيمي	0.194	4.103	0.000
البنية التقنية والابتكار	0.356	7.492	0.000
الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول	0.248	5.287	0.000

جدول 18: معاملات الانحدار (Coefficients)

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد التحول المؤسسي كان لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً في جودة الخدمة، حيث جاءت جميع قيم Beta موجبة، كما كانت جميع قيم الدلالة أقل من (0.05).

وقد تبين أن البنية التقنية والابتكار تمثل البعد الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.356$)، تلاها التحول الرقمي بقيمة ($\beta = 0.271$)، ثم الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول بقيمة ($\beta = 0.248$)، وأخيراً التحول التنظيمي بقيمة ($\beta = 0.194$).

وتعكس هذه النتائج أهمية الاستثمار في التقنيات الحديثة والبنية الرقمية في تحسين مستوى جودة الخدمات، إلى جانب أهمية دعم الثقافة التنظيمية التي تشجع الابتكار والتطوير المستمر.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	النتيجة الإحصائية	القرار
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة.	$\text{Sig} = 0.000$ ، $r = 0.881$	قبول
يوجد تأثير للتحول الرقمي في جودة الخدمة.	$\text{Sig} = 0.000$ ، $\beta = 0.271$	قبول
يوجد تأثير للتحول التنظيمي في جودة الخدمة.	$\text{Sig} = 0.000$ ، $\beta = 0.194$	قبول
يوجد تأثير للبنية التقنية والابتكار في جودة الخدمة.	$\text{Sig} = 0.000$ ، $\beta = 0.356$	قبول
يوجد تأثير للثقافة التنظيمية الداعمة للتحول في جودة الخدمة.	$\text{Sig} = 0.000$ ، $\beta = 0.248$	قبول

جدول 19: نتائج اختبار الفرضيات

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول المؤسسي في شركة أرامكو جاء مرتفعاً جداً، كما تبين أن مستوى جودة الخدمة كان مرتفعاً أيضاً، وهو ما يعكس نجاح الشركة في تنفيذ برامج التطوير المؤسسي والتحول الرقمي، بما يتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة التشغيلية والارتقاء بجودة الخدمات.

وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة، وهو ما يؤكد أن تحسين ممارسات التحول المؤسسي يسهم بصورة مباشرة في رفع جودة الخدمات المقدمة. وتنسجم هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن تبني استراتيجيات التحول المؤسسي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ورضا المستفيدين من الخدمات.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن أبعاد التحول المؤسسي تفسر نسبة كبيرة من التباين في جودة الخدمة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.776$)، وهو ما يدل على القوة التفسيرية للنموذج المستخدم. وقد احتلت البنية التقنية والابتكار المرتبة الأولى من حيث التأثير، الأمر الذي يعكس أهمية الاستثمار في التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء التشغيلية.

وتشير النتائج كذلك إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول، والتحول الرقمي، والتحول التنظيمي تمثل عوامل رئيسة تسهم في تحسين جودة الخدمة، وذلك من خلال تعزيز التعاون الداخلي، وتطوير إجراءات العمل، وزيادة مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات العملاء.

وبوجه عام، تؤكد نتائج الدراسة أن نجاح برامج التحول المؤسسي لا يعتمد على الجانب التقني وحده، بل يتطلب تكاملاً بين البنية التقنية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا، بما يسهم في تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمة والتميز المؤسسي.

5. الفصل الخامس: القيود و التوصيات و الاستنتاجات

تمهيد

يُعد هذا الفصل المرحلة الختامية للدراسة، حيث يهدف إلى تقديم خلاصة متكاملة لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة: دراسة حالة على شركة أرامكو. وقد استندت هذه الخلاصة إلى نتائج التحليل الإحصائي التي تم عرضها ومناقشتها في الفصل الرابع، والتي تناولت مستوى تطبيق أبعاد التحول المؤسسي، والمتمثلة في التحول الرقمي، والتحول التنظيمي، والبنية التقنية والابتكار، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول، بالإضافة إلى قياس مستوى جودة الخدمة.

كما يتناول الفصل أهم الاستنتاجات المستخلصة من النتائج، والقيود التي واجهت الدراسة، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز جهود التحول المؤسسي وتحسين جودة الخدمة. وفي ختام الفصل تُطرح مجموعة من المقترحات البحثية التي يمكن أن تشكل أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال، ثم تُقدم خاتمة عامة وملخص للدراسة.

استنتاجات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية على النحو الآتي:

ارتفاع مستوى التحول المؤسسي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول المؤسسي داخل شركة أرامكو جاء عند مستوى مرتفع، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتطوير عملياتها وأساليب العمل لديها ومواكبة التطورات التقنية والتنظيمية الحديثة.

ويشير ذلك إلى أن التحول المؤسسي أصبح جزءاً مهماً من عملية التطوير المستمر داخل المؤسسات الكبرى، ولا سيما المؤسسات التي تعمل في بيئة اقتصادية وتقنية متغيرة وتتطلب مستويات عالية من الكفاءة والمرونة.

أهمية التحول الرقمي في تطوير الخدمات

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي في جودة الخدمة، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.271$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$).

وتشير هذه النتيجة إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة يسهم في تسريع إجراءات العمل، وتحسين الوصول إلى المعلومات، وتقليل الأخطاء، وتحسين التواصل مع المستفيدين والعملاء.

ومن ثم فإن التحول الرقمي لا يمثل مجرد عملية تقنية، وإنما يمثل أداة استراتيجية لإعادة تطوير أساليب تقديم الخدمات ورفع كفاءة العمليات المؤسسية.

وجود تأثير للتحول التنظيمي في جودة الخدمة

بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتحول التنظيمي في جودة الخدمة، حيث بلغت قيمة ($\beta = 0.194$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$).

ويشير ذلك إلى أن تطوير الهياكل والإجراءات التنظيمية وإعادة هندسة العمليات وتقليل التعقيدات الإدارية يمكن أن يسهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

كما تؤكد النتيجة أن التحول المؤسسي لا يمكن أن ينجح من خلال التكنولوجيا وحدها، وإنما يتطلب إجراء تغييرات متوازنة في الهيكل التنظيمي والإجراءات وأساليب الإدارة.

البنية التقنية والابتكار يمثلان العامل الأكثر تأثيراً

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن البنية التقنية والابتكار كانا أكثر أبعاد التحول المؤسسي تأثيراً في جودة الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($\beta = 0.356$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$).

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توفير بنية تقنية متطورة وقادرة على استيعاب التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار واستخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية في تطوير الخدمات.

كما توضح النتيجة أن توفر التكنولوجيا المتقدمة يمثل عاملاً مهماً، إلا أن الاستفادة الحقيقية منها تعتمد على قدرة المؤسسة على توظيفها بطريقة تدعم أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح التحول

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للثقافة التنظيمية الداعمة للتحول في جودة الخدمة، حيث بلغت قيمة ($\beta = 0.248$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$).

وتبرز هذه النتيجة أهمية العنصر البشري في عمليات التحول المؤسسي، إذ إن نجاح أي تحول يتطلب وجود بيئة تنظيمية تتقبل التغيير وتشجع الابتكار وتدعم التعلم والتطوير المستمر.

كما أن إشراك الموظفين في مبادرات التحول وتوفير التدريب المناسب لهم يمكن أن يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من قدرتهم على استخدام التقنيات والأنظمة الجديدة بصورة فعالة.

وجود علاقة قوية بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة موجبة قوية بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.881$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$).

وتوضح هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى التحول المؤسسي يرتبط بارتفاع مستوى جودة الخدمة، وأن المؤسسات التي تنجح في تطوير أنظمتها الرقمية والتنظيمية والتقنية والثقافية تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة.

ارتفاع القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة

أظهر تحليل الانحدار أن معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.776$)، مما يعني أن أبعاد التحول المؤسسي في النموذج تفسر نحو 77.6% من التغير في جودة الخدمة.

وتُعد هذه النسبة مرتفعة، وتشير إلى أن التحول المؤسسي يمثل متغيراً مهماً في تفسير الاختلافات في مستوى جودة الخدمة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة الحالية.

تكامل الأبعاد المختلفة للتحول المؤسسي

تكشف النتائج بصورة عامة أن التحول المؤسسي عملية متكاملة لا ينبغي النظر إليها من منظور واحد. فالتحول الرقمي يحتاج إلى بنية تقنية مناسبة، والبنية التقنية تحتاج إلى تنظيم إداري قادر على استيعابها، كما أن جميع هذه الجوانب تحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

وعليه، فإن تحقيق جودة مرتفعة للخدمة يتطلب التعامل مع التحول المؤسسي باعتباره منظومة متكاملة تشمل التكنولوجيا والتنظيم والموارد البشرية والثقافة المؤسسية.

قيود الدراسة

رغم أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن هناك عدداً من القيود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، ومن أبرزها:

حدود مجتمع الدراسة

ركزت الدراسة على العاملين في شركة أرامكو، ولذلك فإن تعميم النتائج على جميع الشركات والمؤسسات السعودية يجب أن يتم بحذر، نظراً لاختلاف طبيعة الأنشطة والهياكل التنظيمية ومستويات التحول المؤسسي بين المؤسسات.

الحدود الزمنية

تم تنفيذ الدراسة ضمن فترة زمنية محددة، في حين أن التحول المؤسسي عملية مستمرة ومتغيرة، وقد تختلف ممارسات التحول ومستويات جودة الخدمة بمرور الوقت نتيجة التطورات التقنية والتنظيمية والاقتصادية.

الاعتماد على الاستبانة

اعتمدت الدراسة بصورة رئيسية على الاستبانة لجمع البيانات، وهو ما يعني أن النتائج تعكس تصورات أفراد العينة وآراءهم حول التحول المؤسسي وجودة الخدمة. وقد تتأثر إجابات المشاركين بدرجة إدراكهم للممارسات المؤسسية أو برغبتهم في تقديم إجابات تتوافق مع ما يرونه مقبولاً في بيئة العمل.

محدودية المتغيرات

ركزت الدراسة على أربعة أبعاد للتحول المؤسسي هي: التحول الرقمي، والتحول التنظيمي، والبنية التقنية والابتكار، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول.

ومن الممكن وجود عوامل أخرى تؤثر في جودة الخدمة، مثل القيادة، وإدارة المعرفة، والموارد البشرية، وإدارة التغيير، وتجربة العميل، والأمن السيبراني، وإدارة العمليات.

طبيعة التصميم المقطعي

اعتمدت الدراسة على تصميم مقطعي للبيانات، حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة. ولذلك فإن النتائج توضح العلاقات والتأثيرات في إطار الفترة المدروسة، ولا تسمح بصورة كاملة بقياس التطور طويل المدى للتحول المؤسسي.

صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات المؤسسية

قد تواجه الدراسات التي تتناول مؤسسات كبيرة وحساسة من حيث طبيعة عملياتها بعض الصعوبات في الوصول إلى البيانات الداخلية التفصيلية المتعلقة بمشروعات التحول، ومستويات الأداء، والمؤشرات التشغيلية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول المؤسسي وتحسين جودة الخدمة.

تعزيز الاستثمار في البنية التقنية

توصي الدراسة باستمرار الاستثمار في البنية التقنية الحديثة وتطوير الأنظمة الرقمية بما يتناسب مع التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا.

كما ينبغي تحديث الأنظمة بصورة مستمرة والتأكد من قدرتها على التكامل وتبادل البيانات بما يرفع كفاءة العمليات ويقلل الازدواجية والأخطاء.

توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية

نظراً لارتفاع تأثير البنية التقنية والابتكار في جودة الخدمة، توصي الدراسة بالتوسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار وتحسين العمليات والتنبؤ باحتياجات العملاء.

كما يمكن استخدام التحليلات المتقدمة للتعرف على نقاط الضعف في الخدمات والعمل على معالجتها بصورة استباقية.

تطوير الخدمات الرقمية

ينبغي الاستثمار في تطوير الخدمات الرقمية بحيث تكون أكثر سهولة وسرعة ومرونة، مع التركيز على تجربة المستخدم وتقليل الإجراءات غير الضرورية.

كما ينبغي تصميم الخدمات الرقمية وفق احتياجات المستفيدين وليس فقط وفق الإمكانيات التقنية المتاحة.

تعزيز إدارة التغيير

توصي الدراسة بتطوير برامج متكاملة لإدارة التغيير تسبق وترافق مشاريع التحول المؤسسي، بحيث يتم توضيح أهداف التحول ومبرراته للعاملين والمستفيدين.

كما ينبغي التعامل مع مقاومة التغيير باعتبارها تحدياً إدارياً يمكن معالجته من خلال التواصل والتدريب والمشاركة.

زيادة مشاركة الموظفين في عمليات التحول

توصي الدراسة بإشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم لمبادرات التحول المؤسسي، والاستفادة من خبراتهم العملية ومقترحاتهم.

ومن شأن ذلك أن يعزز الشعور بالملكية والمشاركة ويزيد من تقبل التغييرات التنظيمية والتقنية.

تطوير برامج التدريب

ينبغي توفير برامج تدريبية مستمرة تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات والأنظمة الحديثة.

ويُفضل أن تكون البرامج التدريبية مرتبطة بالاحتياجات الفعلية للوظائف وأن تتضمن تطبيقات عملية وليس مجرد محتوى نظري.

تعزيز ثقافة الابتكار

توصي الدراسة بتوفير بيئة تنظيمية تشجع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة، مع وجود آليات واضحة لتقييم الأفكار المبتكرة وتحويل الأفكار المناسبة إلى مشروعات عملية.

تطوير الإجراءات التنظيمية

ينبغي مراجعة الإجراءات والعمليات بصورة دورية بهدف تحديد الإجراءات غير الضرورية وتقليل التعقيدات الإدارية.

كما يُوصى بتطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات عند الحاجة، بما يساهم في تقليل الوقت والتكلفة وتحسين جودة الخدمات.

تطوير مؤشرات قياس جودة الخدمة

توصي الدراسة بتطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة الخدمة بصورة دورية، بحيث لا يقتصر التقييم على مؤشرات الإنتاجية الداخلية، وإنما يشمل أيضاً رضا العملاء وسرعة الاستجابة ودقة الخدمة واستمراريتها.

الاستفادة من ملاحظات العملاء

ينبغي تطوير قنوات مستمرة للحصول على ملاحظات العملاء وتحليلها واستخدامها في تحسين الخدمات. كما يمكن توظيف أدوات التحليل الرقمي للتعرف على الأنماط المتكررة في شكاوى العملاء واحتياجاتهم.

مقترحات لدراسات مستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة والقيود التي تم تحديدها، تقترح الدراسة مجموعة من الموضوعات التي يمكن أن تشكل أساساً لأبحاث مستقبلية، ومنها:

1. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات في الشركات السعودية .
2. دراسة دور القيادة التحويلية في نجاح التحول المؤسسي .
3. دراسة أثر إدارة التغيير في تقليل مقاومة الموظفين للتحول الرقمي .
4. دراسة العلاقة بين التحول المؤسسي ورضا العملاء .
5. دراسة أثر التحول الرقمي في الكفاءة التشغيلية في قطاع الطاقة .
6. إجراء دراسة مقارنة بين أرامكو وشركات أخرى في قطاع الطاقة .
7. دراسة أثر الثقافة التنظيمية والابتكار في نجاح مشاريع التحول المؤسسي .
8. إجراء دراسات طولية تقيس تطور جودة الخدمة قبل تطبيق مشاريع التحول وبعدها .

الخاتمة

أصبحت المؤسسات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير والتطور التقني وارتفاع توقعات العملاء والمستفيدين، الأمر الذي جعل التحول المؤسسي ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار إداري. وقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة، من خلال دراسة حالة على شركة أرامكو، مع التركيز على مجموعة من الأبعاد الأساسية للتحول المؤسسي، وهي التحول الرقمي، والتحول التنظيمي، والبنية التقنية والابتكار، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وموجبة بين التحول المؤسسي وجودة الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.881$)، كما أظهرت نتائج الانحدار أن التحول المؤسسي بأبعاده المختلفة يفسر نسبة كبيرة من التغير في جودة الخدمة، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.776$).

كما بينت النتائج أن البنية التقنية والابتكار كانا أكثر أبعاد التحول المؤسسي تأثيراً في جودة الخدمة، وهو ما يؤكد أهمية توفير بنية تقنية متطورة قادرة على دعم العمليات والخدمات الحديثة. وفي الوقت نفسه، أظهرت النتائج أهمية التحول الرقمي والتحول التنظيمي والثقافة التنظيمية في دعم جودة الخدمة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التحول المؤسسي يمثل أحد المداخل الأساسية لتحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات الكبرى، إلا أن نجاحه يتطلب تكاملاً بين التكنولوجيا والتنظيم والعنصر البشري والثقافة المؤسسية. فالاستثمار في التكنولوجيا وحده لا يكفي لتحقيق التحول المنشود، ما لم يصاحبه تطوير في العمليات والهياكل والمهارات والثقافة التنظيمية.

ومن ثم، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمة ينبغي أن تنظر إلى التحول المؤسسي باعتباره عملية استراتيجية متكاملة ومستمرة تهدف إلى تطوير المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق قيمة مستدامة للعملاء والمستفيدين.

6. قائمة المراجع

- الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2019). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات. عمان: دار اليازوري العلمية.
- الحراحشة، محمد. (2017). أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- Burnes, B. (2017). Managing Change (7th ed.). Pearson Education.
- Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.
- Saudi Aramco. (2022). Annual Report 2022. Saudi Aramco.
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). McGraw-Hill.

7. الملاحق

استبيان الدراسة

أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة: دراسة حالة على شركة أرامكو

السادة المشاركون / السيدات المشاركات المحترمون،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة العلمية بعنوان "أثر التحول المؤسسي على جودة الخدمة: دراسة حالة على شركة أرامكو"، وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحول المؤسسي بأبعاده المختلفة في تحسين جودة الخدمة داخل الشركة، من خلال استطلاع آراء العاملين حول واقع التحول المؤسسي ومستوى جودة الخدمات المقدمة.

ونظراً لأهمية آرائكم وخبراتكم في إثراء نتائج هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية. كما نؤكد أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن يترتب على مشاركتكم أي التزامات أو تبعات شخصية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

مقياس الإجابة

أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

أولاً: البيانات الديموجرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى:

سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي

- ☐ موظف تنفيذي
- ☐ مشرف
- ☐ رئيس قسم
- ☐ مدير إدارة
- ☐ أخرى:

عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالتحول الرقمي أو التطوير المؤسسي

- ☐ لا يوجد
- ☐ من 1 إلى 3 دورات
- ☐ من 4 إلى 6 دورات
- ☐ أكثر من 6 دورات

مدة العمل في شركة أرامكو

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: التحول الرقمي

م	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعتمد الشركة على أنظمة رقمية حديثة في تقديم خدماتها.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أسهمت التقنيات الرقمية في تسريع إجراءات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
4	ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتيح الأنظمة الرقمية سهولة الوصول إلى الخدمات والمعلومات.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تسهم التقنيات الحديثة في تحسين التواصل مع العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: التحول التنظيمي

م	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	ساهمت التغييرات التنظيمية في تحسين سير العمل داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	توجد مرونة تنظيمية تساعد على التكيف مع التغييرات الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تدعم الإدارة العليا برامج التحول والتطوير المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
4	ساعدت إعادة هندسة العمليات على رفع كفاءة الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم تحديث الإجراءات التنظيمية بشكل مستمر لتحسين الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
6	أسهم التحول التنظيمي في تقليل التعقيدات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: البنية التقنية والابتكار

م	العبرة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تمتلك الشركة بنية تقنية متطورة تدعم تقديم الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحديث الأنظمة التقنية بشكل مستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تدعم التقنيات الحديثة سرعة إنجاز الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية في تحسين الخدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تساعد الأنظمة التقنية على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
6	توفر البنية التقنية الحالية بيئة مناسبة لتطوير الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول

م	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تشجع الشركة الموظفين على تبني التغيير والتطوير.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم إشراك العاملين في مبادرات التحول والتطوير.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تدعم بيئة العمل الابتكار وتبادل الأفكار.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يحصل العاملون على التدريب اللازم لمواكبة التحول.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز تقبل التقنيات الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	توجد قنوات فعالة للتواصل أثناء تنفيذ برامج التحول.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: جودة الخدمة

م	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تقدم الشركة خدماتها بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تقديم الخدمات في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات العملاء واستفساراتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتمتع العاملون بالكفاءة اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	توفر الشركة حلولاً فعالة للمشكلات التي تواجه العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يشعر العملاء بالثقة عند التعامل مع خدمات الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتميز خدمات الشركة بالاستمرارية والثبات في الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تحرص الشركة على تحسين خدماتها بصورة مستمرة.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تسهم التقنيات الحديثة في رفع جودة الخدمات المقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	بشكل عام، أرى أن مستوى جودة الخدمة في الشركة مرتفع.	☐	☐	☐	☐	☐

أدوات البحث

أداة البحث	الغرض من استخدامها	مصدر البيانات
الاستبيان	قياس آراء العاملين حول مستوى التحول المؤسسي وأثره على جودة الخدمة في شركة أرامكو	البيانات الأولية
المراجع العلمية العربية والأجنبية	بناء الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول المؤسسي وجودة الخدمة	البيانات الثانوية
التقارير السنوية لشركة أرامكو	الحصول على معلومات حول برامج التحول المؤسسي والتطوير داخل الشركة	البيانات الثانوية
المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية	جمع الدراسات والمقالات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث	البيانات الثانوية