

أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

إعداد الطالبة: نورة مناحي محمد الشهراني.

الرقم الجامعي: 253001785

إشراف الدكتور:

فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧ - ١٤٤٨ هـ / ٢٠٢٦ م.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطباعة

تعد حقوق الطبع والنشر الخاصة بهذا البحث ملكاً حصرياً لجامعة ميدأوشن، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث محمية بموجب حقوق الملكية الفكرية للجامعة، ولا يجوز إعادة نشرها أو توزيعها أو استخدامها بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن خطي مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة:

نورة الشهراني

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، من خلال دراسة أثر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في الأعمال الرقمية، والحوكمة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي. وانطلقت الدراسة من مشكلة تتمثل في الحاجة إلى التعرف على مدى إسهام التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء التنظيمي داخل الشركة، في ظل التطورات التقنية المتسارعة وما تفرضه من تحديات ومتطلبات على بيئة الأعمال.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة وُجّهت إلى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض. ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كوكران، والتي أشارت إلى أن الحجم المناسب للعينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) هو (384) مفردة، ولزيادة دقة النتائج وتقليل هامش الخطأ تم رفع حجم العينة إلى (476) مفردة.

ولتحليل البيانات، استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واعتمدت على عدد من الأساليب الإحصائية، من أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC). كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر تأثيرًا معنويًا في الأداء التنظيمي، وجاءت البنية التحتية الرقمية باعتبارها أكثر الأبعاد تأثيرًا، تلتها الحوكمة الرقمية، ثم الابتكار الرقمي، وأخيرًا الأعمال الرقمية، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات التحول الرقمي بصورة متكاملة لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الأداء، ورفع الإنتاجية، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الابتكار الرقمي، الأداء التنظيمي، شركة الاتصالات السعودية (STC).

شكر وقدر

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى زوجي وأختي، لما قدماه لي من دعمٍ متواصل وتشجيعٍ مستمر طوال فترة إعداد هذا البحث، وما أبدياه من تعاونٍ صادق ومساندةٍ كريمة كان لها بالغ الأثر في تذليل الصعوبات وإتمام هذا العمل على الوجه المطلوب. لقد كان لوقوفهما بجانبني أثرٌ كبير في تعزيز عزمي والاستمرار حتى إنجاز هذا البحث.

أسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء، وأن يديمهما سندًا وعونًا لي، وأن يكتب لهما الأجر والثواب.

الفداء

بكل مشاعر الامتنان والتقدير، أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من غرست في أول بذور الطموح، وساندتني بحب لا ينضب، أُمي العزيزة، صاحبة الفضل الأول بعد الله في ما وصلت إليه اليوم.

إلى أبي، سندي وملهمي، الذي علمني أن بالإرادة والعزيمة تتحقق الأحلام.

إلى زوجي الغالي، شريك الدرب في الفرح والتحديات، الذي كان دائماً عوناً لي بدعمه المستمر.

إلى أساتذتي الأفاضل، وكل من أضاء لي طريق العلم والمعرفة، وترك بصمته في مسيرتي الأكاديمية.

وأخيراً، إلى كل من يؤمن بأن العلم سلاح الأمم، وبأن الطموح لا يعرف المستحيل.

نكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع، سائلاً الله أن ينفع به.

جدول المحتويات

المستخلص	د
جدول المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الاشكال	ي
قائمة المصطلحات	ك
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة Introduction	2
1.2 مشكلة البحث Research problem :	2
1.3 أهمية البحث Importance research :	4
1.3.1 الأهمية النظرية Theoretical importance	4
1.3.2 الأهمية التطبيقية Practical importance	4
1.4 أهداف البحث Research objectives :	5
1.5 تساؤلات البحث Research questions :	5
1.6 فرضيات البحث Research hypotheses	6
1.7 نموذج البحث Research model	7
1.8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث The adopted scientific theory :	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	9
2.1 التحول الرقمي Digital transformation	10
2.4 الدراسات السابقة Previous studies	27
الفصل الثالث: منهجية البحث	42
3.1 التمهيد:	43
3.2 منهج البحث:	43

43	3.3 مجتمع وعينة البحث:
44	3.4 تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:
44	3.5 حدود الدراسة:
46	3.6 أداة الدراسة:
47	3.7 التحليل النسبي لمقياس ليكرت الخماسي
48	3.8 صدق الأداة (صدق الإتساق الداخلي)
49	3.9 تحليل الاعتمادية (تحليل الثبات)
50	3.10 المعالجة الإحصائية:
52	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
53	4.1 التمهيد
53	4.2 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
62	4.3 تحليل الارتباطات
63	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
66	4.5 تحليل الفرضيات
67	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
68	5.1 المقدمة
68	5.2 النتائج
72	5.3 التوصيات في ضوء نتائج الدراسة:
75	Abstract
76	المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول

م	رقم الجدول	الصفحة
1	1-3 تحليل البيانات الديمغرافية لعينة البحث	33
2	2-3 الاوزان النسبية للاجابات الممكنة	36
3	3-3 فترات الأوساط الحسابية لمقياس ليكرت	36
4	4-3 دراسة مستوى صدق أداة الدراسة	37
5	5-3 تحليل الاعتمادية	38
6	1-4 الانحراف المعياري والوسط الحسابي لبعد الاعمال الرقمية	42
7	2-4 الانحراف المعياري والوسط الحسابي لبعد الحوكمة الرقمية	43
8	3-4 الانحراف المعياري والوسط الحسابي لبعد البنية التحتية	44
9	4-4 الانحراف المعياري والوسط الحسابي لبعد الابتكار	46
10	5-4 الانحراف المعياري والوسط الحسابي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)	47
11	6-4 تلخيص تقييمات الابعاد للمتغيرات	49
12	7-4 تحليل الارتباطات	49
13	8-4 تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد	51
14	9-4 مخص تحليل الفرضيات	53

قائمة الاشكال

م	رقم الشكل	الصفحة
1	الشكل 1.1 يوضح نموذج متغيرات البحث	6
2	الشكل 1.3 يوضح المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة حسب النوع	36
3	الشكل 2.3 يوضح المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة حسب العمر	36
4	الشكل 3.3 يوضح المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	36

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف	الصفحة
1	التحول الرقمي Digital Transformation	العملية التي تستخدم الشركات من خلالها تكنولوجيا المعلومات لتحسين عملياتها التجارية، وتحسين رضا العملاء وزيادة الأداء التشغيلي، وأبرز الفوائد التي تجتهد المؤسسات من التحول الرقمي هو بناء القدرات الأساسية التي تدعم الهيكل التنظيمي بأكمله، وصياغة قيم جديدة لعالم الأعمال	9
2	الأعمال الرقمية Digital Business	تعني استخدام التقنيات الرقمية في العمليات والأنشطة التجارية للمؤسسة بهدف تحسين الأداء وتعزيز تجربة العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.	12
3	الحكومة الرقمية Digital Governance	هي إدارة العمليات واتخاذ القرارات المؤسسية باستخدام الأدوات الرقمية لضمان الشفافية والمساءلة وتحسين التنسيق والامتثال للأنظمة	12
4	البنية التحتية الرقمية Digital Infrastructure	تشير إلى الموارد التقنية الأساسية مثل أنظمة الحوسبة السحابية وشبكات الاتصال وقواعد البيانات، التي تمكن المؤسسات من تشغيل التطبيقات الرقمية ودعم التحول الرقمي بفاعلية	12
5	الابتكار الرقمي Digital Innovation	هو تطوير حلول ونماذج عمل جديدة تعتمد على التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات والخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.	12
6	الأداء التنظيمي Organizational performance	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يسهم في تحسين جودة المخرجات وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتنافس في بيئة العمل	17

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة Introduction

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم التحول الرقمي باعتباره أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات والمنظمات المعاصرة. ويشير التحول الرقمي إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات التنظيمية وتحسين آليات العمل بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى (الشوابكة & الطراونة، 2025).

وقد أسهم الانتشار الواسع للتقنيات الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، في إحداث تحولات جوهرية في أساليب العمل داخل المؤسسات، حيث لم يعد التحول الرقمي يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل أصبح يمثل تحولًا استراتيجيًا شاملاً في نماذج الأعمال والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية (مصطفى، 2022). وتسعى المؤسسات من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي إلى تطوير عملياتها التنظيمية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم الأداء التنظيمي باعتباره أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويشير الأداء التنظيمي إلى مستوى كفاءة المؤسسة في استثمار مواردها البشرية والمادية والتقنية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة (عقوني، 2024). كما يمثل الأداء التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

ومع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة التنظيمية، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يسهم في تسهيل العمليات الإدارية وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز الأعمال، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب (عبد الغني، شمع، & صالح، 2023). كما يسهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل والتعاون بين العاملين داخل المنظمة، وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء التنظيمي.

وقد أدركت العديد من الدول أهمية التحول الرقمي في تطوير مؤسساتها وتحسين كفاءتها التشغيلية، ولذلك تبنت استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي تهدف إلى دعم الابتكار وتطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. وفي المملكة العربية السعودية، حظي التحول الرقمي باهتمام كبير في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي متطور قائم على المعرفة والتقنيات الحديثة في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية.

وتعد شركة الاتصالات السعودية من أبرز المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات والتقنية في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دورًا محوريًا في دعم التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية في البلاد، كما تبنت الشركة العديد من المبادرات الرقمية التي تهدف إلى تحسين جودة خدماتها وتعزيز كفاءة عملياتها التشغيلية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. (التقرير السنوي لشركة الاتصالات السعودية، 2024)

وعلى الرغم من تزايد اهتمام المؤسسات بتبني استراتيجيات التحول الرقمي، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر هذا التحول في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين داخل المؤسسات، وخاصة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، لا تزال محدودة نسبيًا، الأمر الذي يبرز وجود فجوة بحثية تتعلق بالحاجة إلى دراسات ميدانية تسعى إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية في إدارة عملياتها.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي يساهم في توضيح دور التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد متخذي القرار في المؤسسات على تعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي

1.2 مشكلة البحث :Research problem

يشهد قطاع الأعمال تحولًا رقميًا متسارعًا نتيجة التطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصالات، وأصبح التحول الرقمي أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين كفاءة عملياتها، وتطوير خدماتها، وتعزيز قدرتها على المنافسة. كما أن نجاح المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي لم يعد

يقاس بمجرد امتلاك التقنيات الحديثة، وإنما بمدى قدرتها على توظيفها في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العاملين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (مصطفى، 2022؛ Rogers, 2020).

وفي المملكة العربية السعودية، أولت رؤية المملكة 2030 اهتمامًا كبيرًا بالتحول الرقمي، مما دفع العديد من المؤسسات، ومن بينها شركة الاتصالات السعودية (STC)، إلى تبني مبادرات رقمية متقدمة شملت تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث الأنظمة، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، ودعم الابتكار في بيئة العمل (هيئة الحكومة الرقمية، 2024؛ التقرير السنوي لشركة الاتصالات السعودية، 2024).

ورغم هذه الجهود، فإن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على تطبيق التقنيات الحديثة فقط، بل على مدى انعكاسها الفعلي على تحسين الأداء التنظيمي للعاملين. كما أن نتائج الدراسات السابقة أظهرت وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، إلا أنها ركزت على قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي، والقطاع الصحي، والقطاع المصرفي، والقطاع التعليمي، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاع الاتصالات السعودي محدودة، خاصة فيما يتعلق بقياس أثر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة للتحول الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية على الأداء التنظيمي (عبد الغني، شمع، & صالح، 2023).

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى إسهام التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة ميدانية لقياس أثر هذه الأبعاد، وتحديد مدى إسهام كل منها في تحسين الأداء التنظيمي، بما يسهم في دعم متخذي القرار وتعزيز ممارسات التحول الرقمي داخل الشركة. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

1.3 أهمية البحث Research Importance:

1.3.1 الأهمية النظرية Theoretical importance

- يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء التنظيمي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

- يملأ فجوة بحثية، حيث إن معظم الدراسات السابقة تناولت أثر التحول الرقمي في القطاعات الحكومية أو الصحية أو التعليمية أو المصرفية، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في شركة الاتصالات السعودية (STC) محدودة.
- يحلل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الابتكار الرقمي)
- يقدم إطاراً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في مجال الإدارة، ويساعد في تطوير دراسات مستقبلية تتناول التحول الرقمي وعلاقته بالأداء التنظيمي أو غيره من المتغيرات التنظيمية

1.3.2 الأهمية التطبيقية Practical importance

- يركز البحث على شركة الاتصالات السعودية (STC)، باعتبارها من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات والتحول الرقمي، مما يمنح نتائج الدراسة قيمة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء التنظيمي.
- يساعد في تحديد مدى إسهام أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، بما يدعم الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير بيئة العمل وتعزيز كفاءة الأداء.
- يقدم البحث رؤى وتوصيات عملية تساعد متخذي القرار في شركة الاتصالات السعودية (STC) على تعزيز تطبيق الأعمال الرقمية، وتطوير الحوكمة الرقمية، والارتقاء بالبنية التحتية الرقمية، ودعم الابتكار الرقمي، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العمليات داخل الشركة
- يدعم جهود شركة الاتصالات السعودية في تحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة العمليات التنظيمية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي

1.4 أهداف البحث :Research objectives

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية التي تساهم في التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، وذلك من خلال دراسة أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

الهدف الرئيس:

التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر الاعمال الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر الحوكمة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر البنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر الابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

1.5 تساؤلات البحث Research questions:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة مجموعة من التساؤلات التي تسعى إلى توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، وتهدف هذه التساؤلات إلى تحديد مدى تأثير كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، بما يسهم في دعم الممارسات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة

1.5.1 السؤال الرئيسي Main question

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية- الابتكار الرقمي) في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

1.5.2 الأسئلة الفرعية Sub-questions

- ما أثر الاعمال الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟
- ما أثر الحوكمة الرقمية للموظفين في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

- ما أثر البنية التحتية الرقمية للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟
- ما أثر الابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

1.6 فرضيات البحث Research hypotheses

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفروض تتمثل في:

1.6.1 الفرضية الرئيسية Main hypothesis

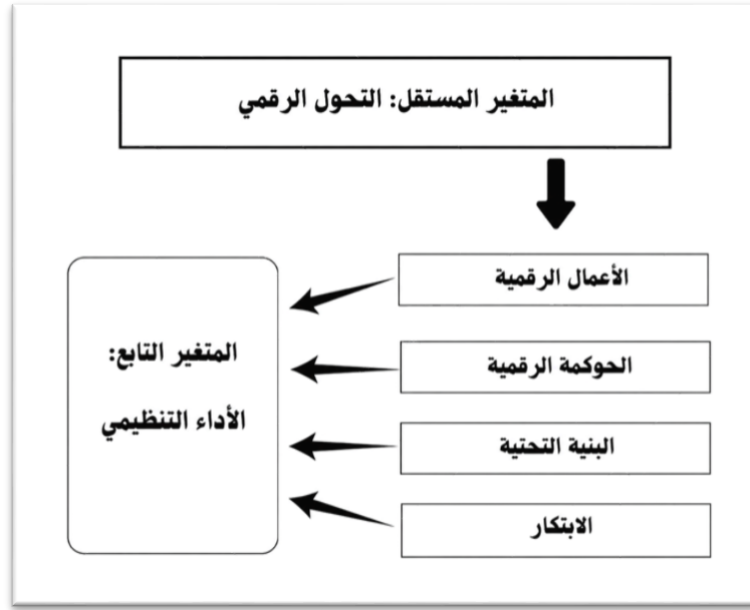
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

1.6.2 الفرضيات الفرعية Sub-hypotheses

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

1.7 نموذج البحث Research model

- المتغير المستقل: التحويل الرقمي
- المتغير التابع: الأداء التنظيمي



الشكل 1.1 يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

1.8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث The adopted scientific theory:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV) التي قدمها Barney (1991)، والتي تُعد من أبرز النظريات في مجال الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. وتفترض هذه النظرية أن تحقيق الأداء التنظيمي المتميز والميزة التنافسية المستدامة يعتمد على امتلاك المنظمة لموارد وقدرات استراتيجية يصعب تقليدها أو استبدالها، ومن أهم هذه الموارد البنية التحتية التقنية، والموارد البشرية المؤهلة، والقدرات التنظيمية، والتقنيات الحديثة. وترى النظرية أن الاستثمار الفعال في هذه الموارد، وحسن توظيفها، يسهم في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وتتوافق هذه النظرية مع الدراسة الحالية، حيث يُعد التحول الرقمي مورداً استراتيجياً يتجسد في البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية للموظفين، والقيادة الداعمة للتحول الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية، والتي يُتوقع أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) ومن ثم، توفر نظرية الموارد والقدرات أساساً علمياً لتفسير أثر أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباره ميدانياً. (Barney, 1991)

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 التحول الرقمي Digital transformation

2.1.1 المقدمة

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات في العصر الحديث لمواجهة التطورات التقنية المتسارعة وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة. ويقوم التحول الرقمي على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في إعادة تصميم العمليات والإجراءات الإدارية والتشغيلية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات المستخدمين، ودعم اتخاذ القرارات المبنيّة على البيانات والمعلومات الدقيقة (Vial, 2019).

ومع التطور المستمر في تقنيات المعلومات والاتصالات، لم يعد التحول الرقمي يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة في بيئة العمل، بل أصبح يمثل تحولاً شاملاً في أساليب الإدارة، والثقافة التنظيمية، ونماذج الأعمال، من خلال دمج التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والعمليات، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد، ويعزز الابتكار، ويرفع مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمات (Verhoef et al., 2021).

وفي هذا السياق، تولي المؤسسات اهتماماً متزايداً بتبني استراتيجيات التحول الرقمي لما لها من دور فاعل في تطوير الأداء التنظيمي، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز المرونة التنظيمية، ورفع القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. كما يساهم التحول الرقمي في توفير بيئة عمل أكثر كفاءة، من خلال أتمتة الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم التواصل بين الإدارات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Warner & Wäger, 2019).

لذلك، أصبح التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، باعتباره وسيلة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يفسر اهتمام العديد من المنظمات بتبني التقنيات الرقمية وتطوير بنيتها التحتية وقدراتها الرقمية لمواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي والتحول نحو بيئة أعمال أكثر كفاءة وابتكاراً.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي The concept of digital transformation

التحول في اللغة يعني: التنقل من مَوْضِعٍ إِلَى مَوْضِعٍ أَوْ مِنْ حَالٍ إِلَى حَالٍ وَعَنِ الشَّيْءِ انْصَرَفَ عَنْهُ إِلَى غَيْرِهِ. (المعجم الوسيط، 2011)

والتحول الرقمي باعتباره اصطلاحاً حديثاً قام كثير من المختصين بتعريفه بأنه: عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل أو المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية العمل وتقديم القيمة للمستفيدين. لا يقتصر التحول الرقمي على استبدال الأدوات التقليدية بالتكنولوجيا، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات والإجراءات، وابتكار نماذج عمل جديدة، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة (Kane et al., 2015).

والتحول الرقمي هي العملية التي تستخدم الشركات من خلالها تكنولوجيا المعلومات لتحسين عملياتها التجارية، وتحسين رضا العملاء وزيادة الأداء التشغيلي، وأبرز الفوائد التي جنتها المؤسسات من التحول الرقمي هو بناء القدرات الأساسية التي تدعم الهيكل التنظيمي بأكمله، وصياغة قيم جديدة لعالم الأعمال (Chang et al., 2021: 243)، ويمثل التحول الرقمي تحولاً استراتيجياً يتمحور حول تبني التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، لتحسين الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتحقيق أهداف الأعمال. يهدف التحول الرقمي إلى تقديم قيمة مضافة للمستخدمين عبر تسهيل الوصول إلى الخدمات، وتحسين تجربة العملاء، وتقليل التكاليف التشغيلية (Westerman et al., 2014).

ومن منظور أوسع، التحول الرقمي ليس مجرد تطبيق التكنولوجيا، بل هو ثقافة تنظيمية تسعى إلى تطوير نماذج جديدة في التفكير، وتعزيز الإبداع، وتمكين المؤسسات من البقاء تنافسية في بيئة تعتمد بشكل كبير على الاقتصاد الرقمي. تتضمن هذه العملية إعادة النظر في استراتيجيات الأعمال، وتمكين القوى العاملة من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة لتحقيق أهداف مستدامة (Schallmo et al., 2017).

2.1.3 أهمية التحول الرقمي The importance of digital transformation

أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية في عصر التكنولوجيا الحديثة، نظراً للدور الحيوي الذي يلعبه في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز كفاءتها التشغيلية والإدارية. من أبرز جوانب أهمية التحول الرقمي تحسين الكفاءة التشغيلية، إذ يساهم في أتمتة العمليات وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام، كما يقلل من الأخطاء البشرية، ما يؤدي إلى رفع جودة العمليات وخفض التكاليف التشغيلية بشكل ملموس.

كما يعزز التحول الرقمي تجربة العملاء، حيث يوفر أدوات وخدمات مبتكرة وسريعة تلبي احتياجاتهم بكفاءة أعلى، كما يمكن المؤسسات من جمع بيانات دقيقة حول سلوك العملاء وتحليلها، مما يساعد على تحسين

التفاعل معهم وزيادة مستوى الرضا والولاء تجاه المؤسسة، إلى جانب ذلك، يسهم التحول الرقمي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تمكينها من الابتكار المستمر واستخدام التقنيات الحديثة لتطوير المنتجات والخدمات، ما يعزز مكانتها في السوق ويمنحها ميزة تنافسية واضحة، كما يحقق التحول الرقمي مرونة أكبر، حيث يمكن المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، ما يجعلها أكثر استعدادًا لمواجهة تحديات المستقبل. (مظهر، 2024)

2.1.4 خصائص التحول الرقمي Characteristics of digital transformation

يمتاز التحول الرقمي بعدد من الخصائص التي تميزه عن الأساليب التقليدية في تطوير الأعمال والتقنيات، وتساهم هذه الخصائص في تعزيز فعالية المؤسسات في بيئة العمل الحديثة. يمكن تلخيص أهم هذه الخصائص فيما يلي:

1. الشمولية والتكامل:

التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا في جزء محدد من المؤسسة، بل يشمل جميع أقسامها ووظائفها، من العمليات التشغيلية والإدارية إلى التفاعل مع العملاء. هذا التكامل يتيح تحقيق كفاءة شاملة، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وزيادة القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة. كما يعزز التنسيق بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، مما يساهم في سرعة الإنجاز وتحسين جودة الخدمات.

2. التركيز على العميل:

إحدى الخصائص الجوهرية للتحول الرقمي هي تحسين تجربة العميل بشكل مستمر. يتم ذلك من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر كفاءة، وتحليل البيانات المتعلقة بسلوك العملاء لتخصيص المنتجات والخدمات بما يلبي احتياجاتهم الفردية. هذا التركيز على العميل يساعد المؤسسات على تعزيز رضا العملاء، وبناء ولاء طويل الأمد، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

3. الابتكار والمرونة:

الابتكار عنصر أساسي في التحول الرقمي، حيث لا يقتصر على تطوير العمليات الحالية فحسب، بل يشمل ابتكار نماذج عمل جديدة وحلول مبتكرة لتلبية متطلبات السوق بطرق خلاقة. بالإضافة إلى ذلك، توفر المرونة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والسوقية، وتمكن الإدارة من اتخاذ قرارات فورية ومدروسة لمواجهة التحديات الطارئة.

4. الاعتماد على البيانات والاستدامة:

التحول الرقمي يعتمد على جمع وتحليل البيانات في الوقت الفعلي لدعم اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، ما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كما يدعم التحول الرقمي أهداف الاستدامة البيئية من خلال تقليل استخدام الورق، أتمتة العمليات، وخفض الأثر البيئي للمؤسسة. هذا يحقق مسؤولية اجتماعية أكبر للمؤسسات ويساهم في تلبية متطلبات التنمية المستدامة (محمد؛ مصطفى، 2025)

2.1.5 أبعاد التحول الرقمي Dimensions of digital transformation

يتكون التحول الرقمي من مجموعة من الأبعاد التي تعمل معاً لتحقيق تكامل التكنولوجيا مع العمليات المؤسسية، وتمكين المؤسسات من تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية. ومن الأبعاد الأساسية التي يركز عليها هذا البحث أربعة أبعاد رئيسية:

أولاً: الأعمال الرقمية Digital business

يشير هذا البعد إلى تبني المؤسسات للتكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين العمليات التشغيلية والأنشطة التجارية؛ لدعم اتخاذ القرار وتعزيز تجربة العملاء. ويساهم التحول نحو الأعمال الرقمية في زيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف التشغيلية، وتحقيق ميزة تنافسية واضحة من خلال تحسين جودة الخدمات والعمليات الداخلية.

ثانياً: الحوكمة الرقمية Digital governance

تركز الحوكمة الرقمية على إدارة العمليات واتخاذ القرارات المؤسسية باستخدام الأدوات الرقمية، بما يضمن الشفافية والمساءلة وسرعة الاستجابة، كما تساهم في تعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة، وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة، وضمان الامتثال للأنظمة واللوائح التنظيمية.

ثالثاً: البنية التحتية الرقمية Digital infrastructure

تمثل البنية التحتية الرقمية العمود الفقري لأي عملية تحول رقمي، إذ توفر الموارد التكنولوجية الأساسية مثل أنظمة الحوسبة السحابية، شبكات الاتصال الحديثة، وقواعد البيانات الضخمة، وتضمن البنية التحتية القوية قدرة المؤسسات على تشغيل التطبيقات الرقمية بكفاءة، ودعم الابتكار، والحفاظ على استدامة العمليات التقنية على المدى الطويل.

رابعاً: الابتكار الرقمي Digital innovation

يُعد الابتكار المحرك الأساسي للتحويل الرقمي، إذ يتمثل في تطوير حلول جديدة ونماذج عمل مبتكرة تعيد تعريف العمليات المؤسسية والخدمات المقدمة للعملاء. ويسهم الابتكار الرقمي في تلبية احتياجات العملاء المتغيرة بسرعة، وتمكين المؤسسة من التكيف مع التحولات المستمرة في بيئة السوق، وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق النمو المستدام. (Schallmo et al., 2017).

2.1.6 مراحل التحويل الرقمي Stages of digital transformation

عملية التحويل الرقمي لا تحدث بشكل مفاجئ، بل هي رحلة متدرجة تمر بها المؤسسات لتحقيق التكامل الرقمي الكامل في جميع عملياتها، مع تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية. يمكن تلخيص المراحل الأساسية للتحويل الرقمي فيما يلي: (المحمدي، 2025)

١. **المرحلة الأولى: الوعي الرقمي:** في هذه المرحلة، تبدأ المؤسسة بفهم أهمية التحويل الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي. يتم التركيز على تقييم الوضع الحالي من حيث الأنظمة والعمليات التكنولوجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى دراسة الفرص المتاحة لتحسين الأداء من خلال الابتكار الرقمي.

٢. **المرحلة الثانية: التخطيط الرقمي:** بعد اكتساب الوعي الرقمي، تنتقل المؤسسة إلى مرحلة التخطيط، حيث تُوضع استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي. تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد الأهداف الرئيسية للتحويل، اختيار الأدوات والتقنيات الرقمية المناسبة، وضع الميزانية المخصصة، وتحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة. كما تشمل هذه المرحلة وضع آليات لقياس التقدم وضمان مواءمة خطة التحويل مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

٣. **المرحلة الثالثة: التنفيذ الرقمي:** في هذه المرحلة، يبدأ التطبيق الفعلي للتقنيات الرقمية في العمليات والإجراءات المؤسسية. يشمل ذلك إدخال أنظمة الحوسبة السحابية، أتمتة العمليات التشغيلية، واستخدام البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء. كما تركز هذه المرحلة على ضمان تكامل الأنظمة الجديدة مع العمليات الحالية وتقليل أي اضطرابات قد تحدث أثناء الانتقال الرقمي.

٤. **المرحلة الرابعة: التكيف الرقمي:** بعد تطبيق التقنيات الرقمية، تحتاج المؤسسة إلى ضبط العمليات وإعادة هيكلة بيئة العمل بما يتوافق مع الأنظمة الجديدة. يتم في هذه المرحلة تدريب الموظفين وتطوير

مهاراتهم الرقمية، وتعديل الإجراءات التنظيمية لتسهيل التكيف السلس مع التغيرات، مع التركيز على الاستمرارية والمرونة لضمان نجاح التحول الرقمي.

٥. المرحلة الخامسة: الابتكار الرقمي: في هذه المرحلة، تصبح التكنولوجيا الرقمية جزءاً من ثقافة المؤسسة. يتم التركيز على الابتكار المستمر، تطوير نماذج عمل جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. يهدف الابتكار الرقمي إلى تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز القدرة التنافسية، وتمكين المؤسسة من الاستفادة الكاملة من الفرص الرقمية المستقبلية

2.1.7 تحديات التحول الرقمي Digital transformation challenges

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها التحول الرقمي للمؤسسات، إلا أن تطبيق هذه العملية يواجه مجموعة من التحديات الجوهرية التي قد تؤثر على فعالية التنفيذ ونجاحه على المدى الطويل.

أولاً: مقاومة التغيير:

تعد مقاومة التغيير أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند الشروع في التحول الرقمي. فبعض الموظفين قد يشعرون بالقلق أو التوتر نتيجة التعامل مع التقنيات الجديدة والأنظمة الرقمية غير المألوفة، مما قد يؤدي إلى بطء في تبني التغييرات وتأثير سلبي على سير العملية برمتها. وإدارة هذه المقاومة تتطلب استراتيجية واضحة تشمل التوعية المستمرة للموظفين، وتقديم التدريب العملي، وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، بحيث يشعر الموظف بأن التغيير ليس مفروضاً عليه، بل فرصة للتطور وتحسين الأداء.

ثانياً: نقص الكفاءات الرقمية:

تحقيق التحول الرقمي الفعال يعتمد بشكل كبير على وجود مهارات وكفاءات متخصصة في مجالات مثل التحليل البياني، البرمجة، إدارة الأنظمة الرقمية، والأمن السيبراني. وغالباً ما تواجه المؤسسات نقصاً في هذه الكفاءات الحيوية، ما يؤدي إلى تأخر عمليات التنفيذ أو انخفاض جودة النتائج. لذلك، يصبح الاستثمار في تطوير القدرات البشرية وتوفير برامج تدريبية متقدمة أمراً أساسياً لضمان قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات الرقمية وتحقيق أهدافها بكفاءة.

ثالثاً: ارتفاع التكاليف التشغيلية والتقنية:

تشكل التكاليف المرتفعة أحد أبرز العقبات أمام تطبيق التحول الرقمي. فعملية التحول تتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية، بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات الحديثة، والخدمات السحابية، وأنظمة الأمان الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج الموظفون إلى تدريب مستمر لتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع التغيرات التقنية، ما يزيد من الأعباء المالية على المؤسسة. ومن ثم، يتعين على المؤسسات وضع خطط مالية دقيقة لتغطية هذه التكاليف، مع مراعاة تحقيق التوازن بين الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير الكفاءات البشرية لضمان نجاح التحول الرقمي على المدى الطويل (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2025)

2.1.8 فوائد التحول الرقمي Benefits of digital transformation

التحول الرقمي يمثل خطوة استراتيجية مهمة للمؤسسات، سواء كانت في القطاع الحكومي أو الخاص، لما يقدمه من مزايا متعددة على مختلف المستويات، ومن أبرز هذه الفوائد: (المظهر، 2024)

١. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** حيث يساهم التحول الرقمي في أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على التدخل البشري، ما يؤدي إلى تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء، وبالتالي رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

٢. **خفض التكاليف التشغيلية بشكل ملحوظ:** وذلك من خلال تقليل الاعتماد على الورق والمساحات التخزينية الكبيرة، واستغلال تقنيات الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي لتقليص نفقات التشغيل والصيانة، كما يُعزز التحول الرقمي تجربة العملاء، إذ يوفر أدوات رقمية متطورة مثل المنصات الإلكترونية سهلة الاستخدام وخدمات الدعم الفوري عبر الدردشة الآلية، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز ولاءهم للمؤسسة.

٣. **اتخاذ قرارات أكثر دقة عن طريق تحليل البيانات الضخمة:** يمكّن التحول الرقمي المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر دقة عن طريق تحليل البيانات الضخمة ما يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، كما يزيد من القدرة التنافسية للشركات عبر تمكينها من التكيف بسرعة مع التغيرات السوقية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة. ومن الجوانب الأخرى المهمة.

٤. **دعم الاستدامة البيئية:** وذلك من خلال تقليل استهلاك الموارد مثل الورق والطاقة، ويعزز الأمن السيبراني عبر استخدام تقنيات متقدمة مثل التشفير والذكاء الاصطناعي لحماية البيانات الحساسة. وأخيراً، يوفر

التحول الرقمي بيئة محفزة للابتكار، مما يسمح بتطوير حلول جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة وتواكب التحولات المستقبلية.

علاوة على ذلك، يعزز التحول الرقمي التعاون بين الفرق داخل المؤسسة، من خلال منصات العمل الجماعي الرقمية التي تتيح مشاركة المعلومات والتواصل الفوري بين الموظفين، كما يساهم في تحسين الشفافية داخل المنظمة، حيث يمكن تتبع العمليات والقرارات بسهولة أكبر، مما يقلل من احتمالية الأخطاء ويزيد من ثقة الجهات المعنية. بالإضافة إلى ذلك، يفتح التحول الرقمي آفاقاً جديدة للتوسع والنمو، إذ يمكن للمؤسسات الوصول إلى أسواق جديدة وخدمات مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة. (باغة، 2019)

2.1.9 مخاطر التحول الرقمي Digital transformation risks

أوضح النحاس ودبا (2020) أنه على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها التحول الرقمي للمؤسسات، إلا أنه لا يخلو من مجموعة من المخاطر التي قد تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات إذا لم يتم التعامل معها بطريقة مدروسة ومنهجية. وتشمل هذه المخاطر:

أولاً: المخاطر التقنية والمالية:

يشمل ذلك الأمن السيبراني، حيث يؤدي الاعتماد المكثف على الأنظمة الرقمية إلى زيادة قابلية البيانات للاختراقات والهجمات الإلكترونية، مما قد يتسبب في خسائر مالية أو أضرار في السمعة. كما يشكل ارتفاع تكلفة التنفيذ تحدياً كبيراً، إذ يحتاج التحول الرقمي إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية التكنولوجية، والبرمجيات، وتدريب الموظفين، وهو ما قد يثقل كاهل المؤسسات، خاصة الصغيرة منها.

ثانياً: المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والتشغيل:

تواجه المؤسسات صعوبات في التكيف مع التغيرات التنظيمية، إذ قد يقاوم بعض الموظفين اعتماد التقنيات الحديثة، ما يبطئ من وتيرة تنفيذ التحول الرقمي ويؤثر على نجاحه. إضافة إلى ذلك، قد تؤدي أتمتة العمليات إلى تقليل الحاجة لبعض الوظائف التقليدية، مما يثير قلقاً اجتماعياً بشأن البطالة، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد على العمالة اليدوية. كما تبرز تحديات الاعتماد على الموردين الخارجيين، إذ قد تصطدم المؤسسات بمشكلات في توافق الأنظمة الجديدة مع القديمة، أو تتأثر بشكل كبير عند حدوث أعطال أو انقطاع في الخدمة.

ثالثاً: المخاطر القانونية والخصوصية وقياس العائد:

يثير جمع وتحليل البيانات بشكل موسع مخاوف تتعلق بانتهاك الخصوصية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة لحماية المعلومات الشخصية، وفي بعض الحالات، قد يصعب على المؤسسات قياس العائد الفعلي على الاستثمار في التحول الرقمي بسبب سوء التخطيط أو عدم توافق التقنيات مع احتياجات العمل، ما قد يؤدي إلى خسائر مالية. كما يواجه التحول الرقمي تعقيدات قانونية وتشريعية، نظراً لاختلاف قوانين حماية البيانات بين الدول، مما يتطلب قدرة مستمرة على التكيف مع التغيرات القانونية لضمان الالتزام وتقليل المخاطر القانونية.

2.2 الأداء التنظيمي

2.2.1 المقدمة

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الرئيسية في علم الإدارة، لما له من دور محوري في قياس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. ويعكس الأداء التنظيمي مستوى نجاح المؤسسة في استثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية، وتوظيفها بالشكل الأمثل لتحقيق النتائج المستهدفة، كما يُمثل أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة عملياتها، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. ومع التطورات المتسارعة في التكنولوجيا، وتزايد حدة المنافسة، أصبح تحسين الأداء التنظيمي من الأولويات الاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة، وتطوير عملياتها التنظيمية، والاستثمار في التقنيات الرقمية والابتكار المؤسسي (Richard et al., 2009).

ويُنظر إلى الأداء التنظيمي بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا يقتصر على قياس النتائج المالية أو الإنتاجية فقط، بل يشمل أيضاً كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وقدرة المؤسسة على التعلم والتطوير المستمر، ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية. ولذلك أصبح تقييم الأداء التنظيمي يعتمد على مجموعة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس الأداء الحقيقي للمؤسسة في مختلف الجوانب الإدارية والتشغيلية، بما يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي (Kaplan & Norton, 1996؛ Armstrong, 2020).

وفي ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات المعاصرة، اكتسب الأداء التنظيمي أهمية متزايدة، حيث أسهمت التقنيات الرقمية في إعادة تشكيل أساليب العمل، وتحسين كفاءة العمليات، وتسريع إنجاز المهام،

ورفع جودة الخدمات، وتعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة. كما ساعدت هذه التقنيات في توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي أسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة التنظيمية. ومن هذا المنطلق، أصبح الأداء التنظيمي أحد أهم المخرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحسينها من خلال تطبيق مبادرات التحول الرقمي، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي ذات أهمية كبيرة، خاصة في المؤسسات التي تعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الرقمية في إدارة أعمالها، ومنها شركة الاتصالات السعودية (STC) (Alshihre, 2025؛ Al-Ayed et al., 2024).

2.2.2 تعريف الأداء التنظيمي Defining Organizational Performance

حظي مفهوم الأداء التنظيمي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظرًا لارتباطه المباشر بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستمرارها في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير المستمر. وقد اختلفت تعريفات الباحثين للأداء التنظيمي تبعًا لاختلاف وجهات النظر والمنطلقات النظرية، إلا أنها اتفقت على أن الأداء التنظيمي يعكس مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في استثمار مواردها وتحقيق النتائج المستهدفة.

عرّف (Richard et al., 2009) الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة، بما يسهم في تحقيق نتائج مالية وتشغيلية وتنظيمية تعزز استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية.

ويرى (Daft (2022 أن الأداء التنظيمي يمثل مستوى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة، ويقاس من خلال كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمات، والإنتاجية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي والاستمرار في بيئة الأعمال.

كما عرّف (Armstrong (2020 الأداء التنظيمي بأنه النتائج التي تحققها المنظمة من خلال تكامل جهود العاملين، وفاعلية العمليات الإدارية، وكفاءة استخدام الموارد، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى، مع التركيز على التحسين المستمر ورفع مستوى جودة الأداء.

وأشار (Robbins and Judge (2023 إلى أن الأداء التنظيمي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية، من خلال حسن إدارة الموارد البشرية والمادية والتقنية، وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات أصحاب المصلحة، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، أوضح (Kaplan and Norton 1996) أن الأداء التنظيمي لا يقتصر على النتائج المالية فقط، وإنما يشمل مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تقيس الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وهو ما يُعرف ببطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، التي تُعد من أكثر النماذج استخدامًا في تقييم الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الحديثة.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح أن الأداء التنظيمي يمثل مفهومًا شاملاً يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، وتحسين عملياتها الداخلية، ورفع جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات، بما يحقق رضا أصحاب المصلحة ويعزز استدامة الأداء المؤسسي.

وفي إطار الدراسة الحالية، يُعرّف الأداء التنظيمي إجرائيًا بأنه: مستوى كفاءة وفاعلية موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة الأداء، وسرعة إنجاز المهام، والالتزام بالإجراءات التنظيمية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

2.2.3 أهمية الأداء التنظيمي (The Importance of Organizational Performance)

يُعد الأداء التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مستوى نجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يعكس قدرة المؤسسة على استثمار مواردها بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التوازن بين متطلبات بيئة العمل واحتياجات أصحاب المصلحة. كما يسهم الأداء التنظيمي المرتفع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، الأمر الذي يدعم استمرارية المؤسسة وتحقيق النمو المستدام (Daft, 2022).

ومن جانب آخر، يسهم الأداء التنظيمي في رفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية، من خلال تحسين استغلال الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف، ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء. كما يساعد في توفير معلومات دقيقة للإدارة حول مستوى الإنجاز، الأمر الذي يدعم عملية اتخاذ القرار، ويُمكن الإدارة من تحديد نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور، ووضع الخطط المناسبة لتحقيق التحسين المستمر (Armstrong, 2020).

كما يمثل الأداء التنظيمي أداة مهمة لقياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضا أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين أو عملاء أو مستثمرين أو جهات رقابية، إذ إن ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات، وسرعة إنجاز الأعمال، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز الثقة في المؤسسة وسمعتها، وهو ما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل (Kaplan & Norton, 1996).

وفي ظل التحول الرقمي، ازدادت أهمية الأداء التنظيمي بصورة ملحوظة، حيث أصبحت التقنيات الرقمية أحد العوامل الرئيسة في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية، وتعزيز سرعة إنجاز الأعمال، ورفع جودة الخدمات، ودعم الابتكار المؤسسي. كما يسهم توظيف التقنيات الرقمية في تطوير بيئة العمل، وتحسين التواصل بين الإدارات، وتمكين الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى، مما يجعل الأداء التنظيمي أحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم نجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات (Al-Ayed et al., 2024؛ Alshihre, 2025).

2.2.4 أهداف الأداء التنظيمي (Organizational Performance Objectives)

يسعى الأداء التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمكن المؤسسة من رفع مستوى كفاءتها وتحسين جودة أعمالها، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة. وتتمثل أبرز أهداف الأداء التنظيمي فيما يأتي:

1. رفع كفاءة الأداء المؤسسي:

يُعد تحسين كفاءة الأداء من أهم أهداف الأداء التنظيمي، حيث تسعى المؤسسات إلى استثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية بالشكل الأمثل، بما يسهم في إنجاز الأعمال بكفاءة أعلى، وتقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف، وتحقيق أفضل النتائج الممكنة (Armstrong, 2020).

2. تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

يهدف الأداء التنظيمي إلى ضمان توافق أداء العاملين والعمليات التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يسهم في تحقيق رسالتها ورؤيتها، وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة (Daft, 2022).

3. تحسين جودة الخدمات والعمليات:

يركز الأداء التنظيمي على تطوير العمليات الإدارية والتشغيلية بصورة مستمرة، بما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى رضا العملاء والمستخدمين، وهو ما يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية (Kaplan & Norton, 1996).

4. تعزيز الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد:

يهدف الأداء التنظيمي إلى رفع إنتاجية العاملين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تنظيم العمل، وتطوير الإجراءات، وتوظيف التقنيات الحديثة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة (Robbins & Judge, 2023).

5. دعم التحسين المستمر والابتكار:

يساهم الأداء التنظيمي في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة، وتشجيع الابتكار وتطوير أساليب العمل، بما يساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، والمحافظة على استدامة أدائها وتحقيق التميز المؤسسي (Alshihre, 2025).

2.2.5 معايير قياس الأداء التنظيمي (Organizational Performance Measurement) (Criteria)

يُعد الأداء التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد، لذلك فإن قياسه لا يعتمد على مؤشر واحد، وإنما يستند إلى مجموعة من المعايير التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتساعد هذه المعايير الإدارة في تقييم مستوى الأداء، وتحديد جوانب القوة والقصور، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي. ومن أبرز معايير قياس الأداء التنظيمي ما يأتي:

1. الكفاءة (Efficiency):

تُعد الكفاءة من أهم معايير قياس الأداء التنظيمي، وتعني قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والتقنية بالشكل الأمثل لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن. ويعكس ارتفاع مستوى

الكفاءة قدرة المؤسسة على تقليل الهدر في الموارد وتحسين الإنتاجية، مما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Daft, 2022).

2. الفاعلية (Effectiveness):

تشير الفاعلية إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة والوصول إلى النتائج المستهدفة. ولا يقتصر مفهوم الفاعلية على إنجاز الأعمال فقط، بل يشمل مدى توافق النتائج مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المضافة (Robbins & Judge, 2023).

3. جودة الأداء:

تُعد جودة الأداء من المعايير الرئيسة لتقييم الأداء التنظيمي، حيث تقيس مدى مطابقة الخدمات أو العمليات أو المخرجات للمعايير المطلوبة، ومدى خلوها من الأخطاء، إضافة إلى قدرتها على تحقيق توقعات العملاء والمستفيدين. ويسهم الاهتمام بجودة الأداء في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة (Armstrong, 2020).

4. الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية عن العلاقة بين حجم المخرجات والموارد المستخدمة في إنتاجها، حيث تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة. وتُعد الإنتاجية مؤشراً مهماً على نجاح المؤسسة في تحسين أدائها وتعظيم الاستفادة من إمكانياتها البشرية والتقنية (Richard et al., 2009).

5. رضا أصحاب المصلحة:

يمثل رضا أصحاب المصلحة أحد أهم معايير قياس الأداء التنظيمي، ويشمل رضا الموظفين، والعملاء، والإدارة العليا، والمستثمرين، وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. ويعكس ارتفاع مستوى الرضا نجاح المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق أهدافها، والمحافظة على علاقات إيجابية مع مختلف أصحاب المصلحة (Kaplan & Norton, 1996).

2.3 النظريات العلمية المفسرة للتحويل الرقمي والأداء التنظيمي

تستند الدراسة الحالية إلى عدد من النظريات الإدارية التي أسهمت في تفسير العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي، حيث توضح هذه النظريات الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف الموارد والتقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية، وتعزيز فاعلية الأداء داخل المؤسسات. وتُعد هذه النظريات أساسًا علميًا لفهم أثر التحويل الرقمي في تحقيق الأداء التنظيمي، كما تسهم في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده المختلفة والمتغير التابع في الدراسة الحالية.

2.3.1 نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تُعد نظرية الموارد والقدرات من أبرز النظريات في الإدارة الاستراتيجية، وقد قدمها Barney (1991)، وتقوم على أن تحقيق الميزة التنافسية والأداء التنظيمي المتميز يعتمد على امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات استراتيجية يصعب تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين. وتشمل هذه الموارد الأصول المادية، والموارد البشرية، والقدرات التنظيمية، والتقنيات الحديثة، والمعرفة، والتي تمثل عناصر أساسية في تحقيق النجاح المؤسسي.

وتفترض النظرية أن المؤسسات التي تستثمر مواردها بكفاءة، وتعمل على تطوير قدراتها الداخلية بصورة مستمرة، تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمؤسسات التي لا تستثمر هذه الموارد بالشكل المناسب. كما تؤكد أن التكنولوجيا والموارد الرقمية أصبحت في العصر الحديث من أهم الموارد الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز كفاءة العمليات التنظيمية وتحسين جودة الأداء.

وتتوافق هذه النظرية مع الدراسة الحالية، حيث يُمثل التحويل الرقمي موردًا استراتيجيًا داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، ويتجسد في البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية للموظفين، والقيادة الداعمة للتحويل الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية، والتي يُتوقع أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين. ولذلك اعتمدت الدراسة هذه النظرية لتفسير أثر أبعاد التحويل الرقمي في الأداء التنظيمي (Barney, 1991).

2.3.2 نظرية الابتكار (Innovation Theory)

تُعد نظرية الابتكار، التي وضع أسسها (Schumpeter 1934)، من النظريات الرئيسة التي فسرت أهمية الابتكار في تحقيق النمو وتحسين أداء المؤسسات. وترى هذه النظرية أن تبني التقنيات الحديثة والأفكار المبتكرة يمثل عاملاً رئيساً في تطوير العمليات التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وتشير النظرية إلى أن المؤسسات التي تستثمر في الابتكار والتقنيات الرقمية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، والاستجابة لمتطلبات العملاء، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. كما تؤكد أن التحول الرقمي يُعد أحد أهم أشكال الابتكار المؤسسي، لما يتيح من تطوير لأساليب العمل، وتحسين العمليات، ودعم اتخاذ القرار.

وتتسجم هذه النظرية مع الدراسة الحالية، إذ تعتمد شركة الاتصالات السعودية (STC) على العديد من التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير عملياتها، مما يجعل الابتكار الرقمي أحد العوامل المتوقعة أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين داخل الشركة (Schumpeter, 1934).

2.3.3 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

قدم Freeman (1984) نظرية أصحاب المصلحة، التي تؤكد أن نجاح المؤسسة لا يعتمد على تحقيق مصالح المساهمين فقط، بل يرتبط أيضًا بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، مثل الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع، والجهات التنظيمية.

وترى النظرية أن تحسين الأداء التنظيمي يتحقق عندما تراعي المؤسسة احتياجات أصحاب المصلحة كافة، وتعمل على تطوير بيئة العمل، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز المشاركة، وتوفير الموارد اللازمة للعاملين، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتتوافق هذه النظرية مع الدراسة الحالية، حيث يُتوقع أن يسهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، ورفع كفاءة الموظفين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي ويحقق قيمة مضافة لمختلف أصحاب المصلحة (Freeman, 1984).

خلاصة النظريات

في ضوء ما سبق، يتبين أن نظريات الموارد والقدرات، والابتكار، وأصحاب المصلحة تشكل إطاراً نظرياً متكاملًا لتفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي. فبينما تفسر نظرية الموارد والقدرات أهمية الموارد الرقمية في تحسين الأداء، تبرز نظرية الابتكار دور التقنيات الحديثة في تطوير العمليات التنظيمية، في حين توضح نظرية أصحاب المصلحة أثر التحول الرقمي في تحقيق التوازن بين متطلبات الأطراف المختلفة وتحسين الأداء المؤسسي. وبناءً عليه، تم اعتماد هذه النظريات كأساس علمي لتفسير نتائج الدراسة الحالية.

2.4 الدراسات السابقة Previous studies

2.4.1 المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة أحد العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث تسهم في توفير خلفية معرفية متينة للباحث، وتمكنه من فهم التطورات البحثية المتعلقة بموضوع دراسته، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن التعرف على المفاهيم والنظريات التي تناولها الباحثون، إلى جانب الأساليب المنهجية التي اعتمدوا عليها، كما تساعد هذه الدراسات في تحديد الفجوات البحثية، مما يتيح للباحثة تقديم إضافة علمية جديدة تسهم في تطوير المعرفة في مجال دراسته، وفي هذا المبحث، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، بهدف الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في دعم الدراسة الحالية.

2.4.2 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: (البقي، 2024) "أثر تطبيق ممارسات التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في هيئة الطيران المدني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات التحول الرقمي في فاعلية الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للطيران المدني بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التكنولوجيا الرقمية، والابتكار الرقمي، والمهام التنظيمية، وخلق القيمة، والحوكمة الرقمية، ومدى تأثيرها في فاعلية الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة مكونة من (102) موظفًا من العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني، كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات التحول الرقمي داخل الهيئة، كما بينت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات التحول الرقمي بأبعادها المختلفة في فاعلية الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التقنيات الرقمية، وتطوير البنية التحتية التقنية، ودعم الابتكار والحوكمة الرقمية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحسين كفاءة الخدمات المقدمة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، إلا

أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة، حيث تركز الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

الدراسة الثانية: (العنزي، 2025) "أثر التحول الرقمي في الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي بمحافظة القريات: الدور الوسيط للإبداع الرقمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي بمحافظة القريات، مع بيان الدور الوسيط للإبداع الرقمي في هذه العلاقة، وذلك من خلال قياس أثر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية، والتحول في العمليات، وحماية البيانات، على الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما اتبعت أسلوب المسح الشامل للعاملين في القطاع المصرفي بمحافظة القريات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (153) استبانة، واستخدمت برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي، كما بينت النتائج وجود دور وسيط للإبداع الرقمي في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز التحول الرقمي في العمليات المصرفية، والاهتمام بحماية البيانات، ودعم الإبداع الرقمي بما يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحسين كفاءة المؤسسات المصرفية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في بيئة التطبيق، حيث أجريت الدراسة السابقة في القطاع المصرفي، بينما تركز الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، كما تختلف في أبعاد التحول الرقمي المعتمدة في نموذج الدراسة.

الدراسة الثالثة: (الثبتي، 2025) "تقييم دور التحول الرقمي في تطوير الأداء التنظيمي في قطاع الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على البيئة السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور التحول الرقمي في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على أثر تطبيق التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وجودة الخدمات الصحية، ودعم اتخاذ القرار، ورفع مستوى الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة مكونة من (344) موظفًا من العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية السعودية، كما استخدمت برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير الأداء التنظيمي، حيث أسهم تطبيق التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتسريع تبادل المعلومات، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم عملية اتخاذ القرار، مما انعكس إيجابًا على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز استخدام الأنظمة الذكية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التحول الرقمي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في مجال التطبيق، حيث أجريت الدراسة السابقة في قطاع الرعاية الصحية، بينما تركز الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، مع التركيز على أبعاد محددة للتحول الرقمي تتمثل في البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة للتحول الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية.

الدراسة الرابعة: (ركراك & سويدي، 2025) "التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي، من خلال قياس أثر تطبيق التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز سرعة إنجاز الأعمال، ودعم اتخاذ القرار. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طُبقت على عينة من العاملين في إحدى المؤسسات الجامعية، كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي، حيث أسهم تطبيق التقنيات الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير العمليات الإدارية، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى جودة الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توافر بنية تحتية تقنية متطورة، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، ودعم الإدارة العليا لمبادرات التحول الرقمي. وأوصت

الدراسة بضرورة الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة، إذ أجريت الدراسة السابقة في قطاع التعليم العالي، بينما تركز الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وهو ما يمنحها خصوصية في بيئة قطاع الاتصالات

الدراسة الخامسة: (الدماس الثمالي & أحمد، 2023) “التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ بمدينة الرياض”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي في تحسين الأداء داخل الهيئة العامة للموانئ بمدينة الرياض، من خلال دراسة دور التحويل الرقمي في تطوير العمليات الإدارية، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز سرعة إنجاز الأعمال. كما سعت إلى بيان مدى إسهام التقنيات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من العاملين في الهيئة العامة للموانئ، كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أسهم استخدام التقنيات الرقمية في تطوير الإجراءات الإدارية، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث الأنظمة التقنية، وتأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات التحويل الرقمي، لما لذلك من أثر في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة، حيث ركزت الدراسة السابقة على الهيئة العامة للموانئ، بينما تركز الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، كما تختلف في الأبعاد التي تقيس من خلالها التحويل الرقمي.

الدراسة السادسة: (عبد الغني، شمع، & صالح، 2023) “تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية”

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، من خلال التعرف على مدى إسهام تطبيق التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع مستوى جودة الأداء، وتعزيز فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسات محل الدراسة. كما سعت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، وإبراز أهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق التحول الرقمي في بيئة العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما استعانت بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في فاعلية الأداء التنظيمي، حيث أسهم تطبيق التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات، وسرعة إنجاز الأعمال، ورفع جودة الخدمات، ودعم عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي بصورة عامة. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير الأنظمة التقنية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يسهم في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة، حيث تركز الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، مع دراسة أربعة أبعاد محددة للتحول الرقمي تتمثل في البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة للتحول الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية

الدراسة السابعة: (الرشدي، 2025) “أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في الهيئة الملكية بالجبيل”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس أثر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في توافر البنية التحتية التكنولوجية، وتوافر التشريعات والسياسات، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، على الأداء الوظيفي للعاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها إلكترونياً على جميع منسوبي الهيئة الملكية بالجبيل، وبلغ عدد الاستبانات

الصالحة للتحليل (310) استبانات. كما استخدمت الدراسة برنامج SPSS، واعتمدت على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي وأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كما بينت ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في الهيئة الملكية بالجبيل، وتوافر استجابة فعالة للتحويل الرقمي ومتطلبات أمن المعلومات من خلال توفير الإمكانيات التقنية والإجرائية اللازمة. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغيرات النوع والعمر والمستوى التعليمي، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في برامج التحول الرقمي، وتكثيف البرامج التدريبية لتطوير مهارات الموظفين في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين كفاءة العمل المؤسسي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي في تحسين أداء العاملين، إلا أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة، حيث أجريت الدراسة السابقة على موظفي الهيئة الملكية بالجبيل، بينما تركز الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، كما تختلف في أبعاد التحول الرقمي المعتمدة في نموذج الدراسة.

الدراسة الثامنة: (الحيدان & المعماري، 2025) “نموذج مفاهيمي شامل للتحويل الرقمي في الخدمات العامة: استكشاف العوامل الرئيسة وتأثيرها على نجاح الحكومة في المملكة العربية السعودية”

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح الحكومة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، من خلال تطوير نموذج مفاهيمي يجمع بين نظريتي النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT) ونموذج تبني الحكومة الإلكترونية (GAM)، بهدف تحليل أثر عدد من العوامل، من أبرزها الوعي المدرك، وتوافر الموارد، وجودة المعلومات المدركة، والثقة، واستجابة الخدمات، والأداء المتوقع، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، وظروف التسهيل، في نجاح الحكومة الرقمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداةً لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (309) مواطنين سعوديين من مختلف مناطق المملكة، كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS 4.0 لتحليل البيانات واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء المتوقع، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، وظروف التسهيل، تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في نجاح الحكومة الرقمية، كما بينت أن هذه العوامل تسهم في تعزيز النية السلوكية للمستفيدين نحو تبني الخدمات الرقمية، بما يدعم نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات المدن الذكية والاستدامة في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير الخدمات الإلكترونية، وزيادة وعي المستفيدين، وتوفير بيئة داعمة لتبني التقنيات الرقمية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات، إلا أنها تختلف عنها في طبيعة المتغير التابع، حيث ركزت الدراسة السابقة على نجاح الحكومة الرقمية، بينما تركز الدراسة الحالية على الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، كما تختلف في مجتمع الدراسة وأبعاد نموذجها البحثي

2.4.3 الدراسات الإنجليزية:

الدراسة الأولى: (Al-Ayed, Al-Tit, & Alashjaee, 2023) "The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by a Mediating Role of Digital Innovation"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء التنظيمي، مع بيان الدور الوسيط للابتكار الرقمي في هذه العلاقة، وذلك في عدد من كبرى شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهي شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة موبيلي، وشركة زين. كما هدفت إلى قياس أثر الأبعاد الاجتماعية والتكنولوجية للتحول الرقمي في تعزيز الابتكار الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم جمع (170) استبانة صالحة للتحليل من العاملين في شركات الاتصالات السعودية، كما استخدمت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الأداء التنظيمي، كما بينت أن الابتكار الرقمي يؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة، وأن البعدين الاجتماعي والتكنولوجي للتحول الرقمي يؤثران بصورة مباشرة في تنمية الابتكار الرقمي، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات أكثر شمولاً في مجال التحول الرقمي، وتعزيز

الاستثمار في التقنيات الرقمية والابتكار، بما يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الدور الإيجابي للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في أن الدراسة الحالية تركز على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) فقط، كما تعتمد أربعة أبعاد محددة للتحويل الرقمي تتمثل في البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة للتحويل الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية، بينما تناولت الدراسة السابقة التحويل الرقمي من منظور الأبعاد الاجتماعية والتكنولوجية مع إدخال الابتكار الرقمي كمتغير وسيط.

الدراسة الثانية: (Enhancing Organizational Performance) (Alshihre, 2025) through Digital Transformation Strategies: An Empirical Study of Saudi "Startups"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، مع بيان دور الجاهزية الرقمية، والقيادة الرقمية، والابتكار، والكفاءة التشغيلية في تعزيز الأداء المؤسسي. كما سعت الدراسة إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير التحويل الرقمي في بيئة الشركات الناشئة داخل الأسواق الناشئة، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods)، حيث جمعت بين الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة، وشملت الدراسة (331) من العاملين في الشركات الناشئة السعودية في قطاعات مختلفة، كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة، بالاستناد إلى نموذج نجاح نظم المعلومات لـ DeLone and McLean، ونظرية الموارد والقدرات، ونظرية القدرات الديناميكية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي قوي لاستراتيجيات التحويل الرقمي في الأداء التنظيمي، حيث أسهمت في تحسين تجربة العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة على الابتكار. كما أوضحت النتائج أن الجاهزية الرقمية والقيادة الرقمية كان لهما دور بارز في تعزيز أثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي، في حين واجهت الشركات الصغيرة بعض التحديات المتعلقة بضعف الخبرات التقنية وصعوبة تكامل الأنظمة والقيود المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية متكاملة، وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتنمية القدرات الرقمية للعاملين، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الدور الإيجابي للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة، حيث ركزت الدراسة السابقة على

الشركات الناشئة السعودية، بينما تقتصر الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، كما تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد محددة للتحويل الرقمي هي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة للتحويل الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية.

الدراسة الثالثة: (Organizational Routines and Digital Transformation) (Almatrodi, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التحويل الرقمي في تطوير الروتين التنظيمي وتحسين الأداء داخل المؤسسات، من خلال تحليل كيفية إسهام التقنيات الرقمية في إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين التحويل الرقمي والقدرة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات (Systematic Literature Review)، حيث قامت بتحليل عدد كبير من الدراسات العلمية المنشورة في مجال التحويل الرقمي والروتين التنظيمي، بهدف بناء إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التحويل الرقمي يسهم بصورة مباشرة في إعادة تشكيل العمليات والروتين التنظيمي داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء، وزيادة مرونة العمليات، وتعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات، كما أكدت أن نجاح التحويل الرقمي يعتمد على تطوير القدرات التنظيمية، ودعم القيادة، والاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات الحديثة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تنظيمية مرنة تتوافق مع متطلبات التحويل الرقمي، مع التركيز على تطوير مهارات العاملين، وإعادة تصميم العمليات التنظيمية بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح الأساس النظري للعلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في المنهجية، حيث اعتمدت الدراسة السابقة على المراجعة العلمية للأدبيات، بينما تعتمد الدراسة الحالية على الدراسة الميدانية لقياس أثر التحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

الدراسة الرابعة: (Masoud & Basahel, 2023) "The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي، مع بيان الدور الذي تؤديه تجربة العملاء والابتكار في تقنية المعلومات في تعزيز هذه العلاقة داخل شركات قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. كما سعت إلى قياس مدى إسهام القدرات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (164) من مديري تقنية المعلومات، ومديري التحول الرقمي، ومديري نظم المعلومات في شركات قطاع الخدمات، كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الأداء المؤسسي، كما بينت أن تجربة العملاء والابتكار في تقنية المعلومات يسهمان بصورة مباشرة في تعزيز هذا الأثر، وأن المؤسسات التي تستثمر في التقنيات الرقمية وتطوير الابتكار التقني تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والأداء مقارنة بالمؤسسات الأقل تبنيًا للتحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الابتكار في تقنية المعلومات، وتحسين تجربة العملاء بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة، حيث أجريت الدراسة السابقة على شركات قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، بينما تركز الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، كما تعتمد الدراسة الحالية على أربعة أبعاد محددة للتحول الرقمي هي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة للتحول الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية.

الدراسة الخامسة: (Barba-Sánchez, Calderón-Milán, & Atienza-Sahuquillo,)
2024) “Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of
”IT Capabilities and Digital Orientation

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات، مع توضيح الدور الذي تؤديه القدرات التقنية للعاملين والتوجه الرقمي في تعزيز هذا الأثر. كما سعت إلى بناء نموذج يفسر العلاقة بين قدرات تقنية المعلومات، والتوجه الرقمي، والتحول الرقمي، والأداء المؤسسي، بهدف تحديد العوامل التي تسهم في نجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (246) مؤسسة من قطاعات اقتصادية مختلفة، كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لقدرات تقنية المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التوجه الرقمي والتحول الرقمي داخل المؤسسات. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك قدرات تقنية مرتفعة وتتبنى توجهًا رقميًا واضحًا تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية والأداء مقارنة بالمؤسسات الأقل استعدادًا للتحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تنمية القدرات التقنية للعاملين، وتعزيز الثقافة الرقمية، وتبني استراتيجيات تحول رقمي متكاملة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية القدرات الرقمية في تعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة، حيث تناولت الدراسة السابقة مؤسسات من قطاعات متعددة، بينما تقتصر الدراسة الحالية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، كما تركز على أربعة أبعاد محددة للتحول الرقمي هي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة للتحول الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية.

2.4.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تحديد أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي:

ركزت معظم الدراسات العربية والأجنبية، مثل دراسة (البقي، 2024)، ودراسة (العزي، 2025)، ودراسة (Al-Ayed et al., 2023)، على أهمية مجموعة من أبعاد التحول الرقمي، مثل البنية التحتية الرقمية، والابتكار الرقمي، والقيادة الرقمية، والقدرات التقنية، ودورها في تحسين الأداء التنظيمي. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في اختيار الأبعاد الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، وهي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة للتحول الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية.

2. إبراز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي:

أكدت معظم الدراسات، مثل دراسة (الثبتي، 2025)، ودراسة (عبد الغني، شمعه، & صالح، 2023)، ودراسة (Masoud & Basahel, 2023)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تطوير العمليات الإدارية، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، الأمر الذي دعم توجه الدراسة الحالية في اختبار هذه العلاقة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC).

3. التأكيد على أهمية القيادة والموارد البشرية في نجاح التحول الرقمي:

أوضحت العديد من الدراسات، مثل دراسة (Alshihre, 2025)، ودراسة (ركراك & سويدي، 2025)، أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على التقنيات الحديثة فقط، وإنما يتطلب وجود قيادة داعمة، وموارد بشرية تمتلك المهارات الرقمية اللازمة، وثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطوير، وهو ما عزز اختيار الباحثة للقيادة الداعمة للتحول الرقمي والمهارات الرقمية ضمن أبعاد الدراسة الحالية.

4. إبراز أهمية البنية التحتية والتقنيات الرقمية:

بينت الدراسات، مثل دراسة (الدماس الثمالي & أحمد، 2023)، ودراسة (الرشدي، 2025)، أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث الأنظمة التقنية، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية، وهو ما يدعم أهمية تضمين هذه الأبعاد في نموذج الدراسة الحالي.

5. الاستفادة من المناهج والأدوات البحثية المستخدمة:

اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إلى جانب توظيف برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS و SmartPLS وتحليل الانحدار

ونمذجة المعادلات الهيكلية، وقد استفادت الباحثة من هذه المنهجيات في تصميم الدراسة الحالية، واختيار أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار فرضياتها.

6. الاستفادة من الدراسات الأجنبية في تعزيز الإطار النظري للدراسة:

أسهمت الدراسات الأجنبية، مثل دراسة (Al-Ayed et al., 2023)، ودراسة (Almatrodi, 2023)، ودراسة (Barba-Sánchez et al., 2024)، في توضيح الاتجاهات الحديثة في مجال التحول الرقمي، وأبرزت أهمية القدرات الرقمية، والابتكار، والتوجه الرقمي، والمرونة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، مما أسهم في تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية.

7. التعرف على الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة:

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها تناول أثر التحول الرقمي في قطاعات مختلفة، مثل القطاع الصحي، والمصرفي، والتعليمي، والموانئ، والطيران المدني، في حين لم تحظ شركة الاتصالات السعودية (STC) بدراسة ميدانية تتناول أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفيها، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

8. الاستفادة من نتائج الدراسات وتوصياتها في بناء الدراسة الحالية:

قدمت الدراسات السابقة مجموعة من التوصيات العملية، تمثلت في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز المهارات الرقمية للعاملين، ودعم القيادة للتحول الرقمي، وتشجيع الابتكار، وتحديث الأنظمة الرقمية، وقد استفادت الباحثة من هذه التوصيات في بناء نموذج الدراسة، وصياغة أداة الدراسة، واقتراح التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية (STC).

2.4.5 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

١. التركيز على قطاع الاتصالات السعودي

ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة، مثل القطاع الصحي، والمصرفي، والتعليمي، والموانئ، والطيران المدني، والشركات الناشئة، في حين تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على شركة الاتصالات السعودية (STC)، التي تُعد من أكبر الشركات الوطنية الرائدة في مجال الاتصالات والتحول الرقمي، مما يمنح الدراسة خصوصية تطبيقية في قطاع يشهد تطورًا رقميًا متسارعًا.

2. دراسة أثر التحول الرقمي من خلال أبعاد محددة:

اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على قياس التحول الرقمي بصورة عامة أو من خلال أبعاد تختلف من دراسة إلى أخرى، بينما تتميز الدراسة الحالية بقياس أثر التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة للتحول الرقمي، والتقنيات والأنظمة الرقمية، الأمر الذي يوفر تحليلًا أكثر شمولًا ودقة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي.

3. التركيز على الأداء التنظيمي بوصفه متغيرًا تابعًا:

رغم تناول بعض الدراسات السابقة لمتغيرات مثل الأداء الوظيفي، أو الأداء المؤسسي، أو نجاح الحكومة الرقمية، أو الابتكار الرقمي، فإن الدراسة الحالية تركز بصورة مباشرة على الأداء التنظيمي باعتباره أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، وتسعى إلى قياس أثر التحول الرقمي في تحسينه داخل بيئة العمل.

4. الاستفادة من أحدث الأدبيات العربية والأجنبية:

تتميز الدراسة الحالية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة المنشورة خلال الفترة (2023-2025)، وهو ما يساهم في بناء إطار نظري حديث، والاستفادة من أحدث الاتجاهات العلمية في مجال التحول الرقمي والأداء التنظيمي.

5. بناء نموذج بحثي يتناسب مع بيئة الدراسة:

تقدم الدراسة الحالية نموذجًا بحثيًا يتلاءم مع طبيعة عمل شركة الاتصالات السعودية (STC)، ويربط بين أبعاد التحول الرقمي والأداء التنظيمي، بما يتوافق مع بيئة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، ويختلف عن النماذج التي تناولت قطاعات أخرى.

6. تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية تدعم متخذي القرار:

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تعزيز التحول الرقمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، ورفع كفاءة العمليات، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي.

7. سد فجوة بحثية في البيئة السعودية:

تتمثل القيمة العلمية للدراسة الحالية في معالجتها لفجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، بالرغم من الدور الريادي الذي تؤديه الشركة في قيادة التحول الرقمي على مستوى المملكة، وهو ما يمنح الدراسة أهمية علمية وتطبيقية تسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال

الفصل الثالث:

منهجية البحث

3.1 التمهيد:

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة والطرق والإجراءات التي تم اتباعها، من حيث نوع وطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة وكيفية اختبار الثبات والصدق فيها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها.

3.2 منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية، لكونه يساهم في وصف ظاهرة التحول الرقمي وتحليلها من خلال جمع البيانات المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار) ثم تحليل العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي، بما يساهم في تفسير طبيعة هذا الأثر والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

كما تعتمد الدراسة على الأسلوب الميداني، من خلال تصميم استبانة تُوجّه إلى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بهدف جمع البيانات الكمية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وستتم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الإحصاء الوصفي، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم توصيات عملية تدعم جهود التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي

3.3 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بمختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، وذلك لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والمتمثل في أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع أفراده، فقد تم الاعتماد على معادلة كوكران (Cochran) لتحديد الحجم المناسب للعينة، حيث تشير المعادلة إلى أن حجم العينة الملائم عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) يبلغ (384) مفردة. ولزيادة درجة الدقة

الإحصائية، ورفع مستوى تمثيل مجتمع الدراسة، وتقليل احتمالية الاستبانة غير الصالحة للتحليل، تم زيادة حجم العينة إلى (476) مفردة، وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المختارة بصورة إلكترونية

3.4 تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، باعتبارهم مجتمع الدراسة المستهدف. وقد بلغ عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (476) استبانة، وهو العدد الذي تم اعتماده في إجراء التحليلات الإحصائية للدراسة. وفيما يلي عرض للجدول والأشكال البيانية التي توضح الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والتي تشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وذلك بهدف تقديم وصف دقيق لعينة الدراسة قبل اختبار فرضياتها وتحليل متغيراتها

3.5 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، من خلال دراسة أثر ابعاد التحول الرقمي المتمثلة في الاعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، والابتكار على الأداء التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها من موظفي الشركة في مدينة الرياض دون التوسع إلى فروع الشركة في المدن الأخرى.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال عام 2026م
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على الموظفين الإداريين والفنيين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بمختلف المستويات الوظيفية، ممن يستخدمون الأنظمة والتقنيات الرقمية في أداء أعمالهم.

جدول (3.1)

تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

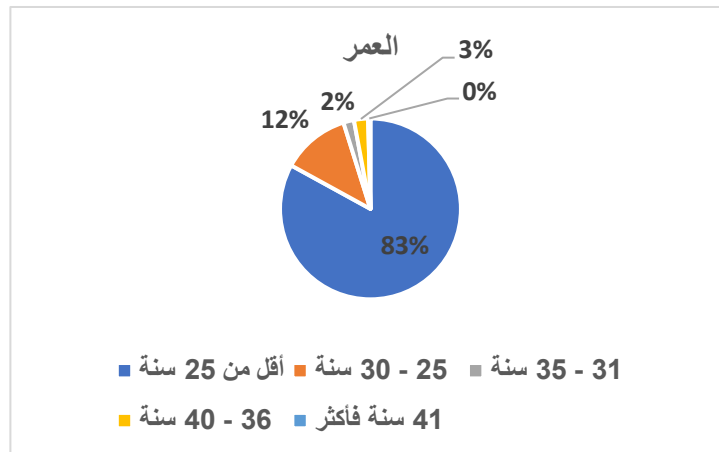
م	العوامل الديمغرافية	العدد	النسبة %
النوع			
1	ذكر	41	8.61%

2	انثى	435	91.39%
العمر			
3	أقل من 25 سنة	395	83%
4	25 - 30 سنة	58	12%
5	31 - 35 سنة	9	2%
6	36 - 40 سنة	12	3%
7	41 سنة فأكثر	2	0%
المستوى التعليمي			
8	بكالوريوس	221	46%
9	دبلوم عالي	236	50%
10	ماجستير	15	3%
11	دكتوراه	4	1%



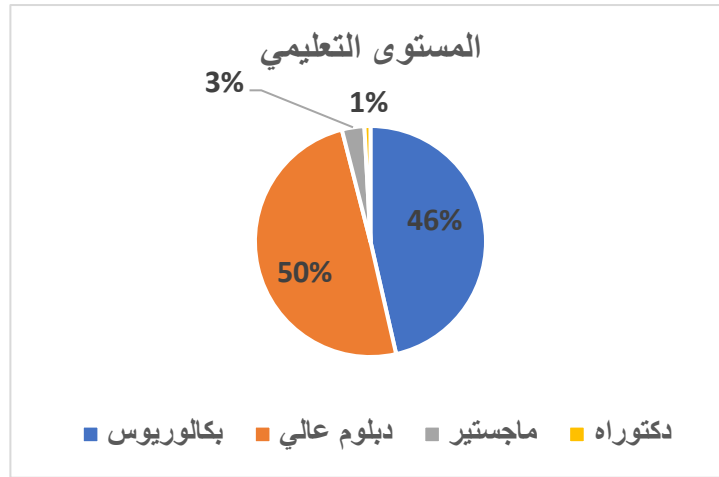
الشكل (3.1)

المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة حسب النوع



الشكل (3.2)

المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة حسب العمر



الشكل (3.3)

المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول (3.1) والأشكال (3.1)، و(3.2)، و(3.3) تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض. وتشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة من الإناث، بواقع (435) فردًا، بنسبة (91.39%) من إجمالي أفراد العينة. أما بالنسبة للعمر، فإن معظم أفراد العينة تقل أعمارهم عن (25) سنة، بواقع (395) فردًا، بنسبة (83%)، يليهم أفراد الفئة العمرية من (25-30) سنة، بنسبة (21%) من إجمالي أفراد العينة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة حاصلون على دبلوم عالٍ، بواقع (236) فردًا، بنسبة (50%)، يليهم الحاصلون على درجة البكالوريوس، بواقع (221) فردًا، بنسبة (46%) من إجمالي أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض تضم فئات عمرية ومستويات تعليمية متنوعة، الأمر الذي يعزز من تمثيل مجتمع الدراسة ويزيد من موثوقية النتائج. كما يعكس هذا التنوع اختلاف الخبرات والمؤهلات بين أفراد العينة، وهو ما يساهم في تكوين تصور أكثر شمولاً حول أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة. وينطبق ذلك أيضًا على بقية الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والتي يتضح توزيعها بصورة أكثر تفصيلاً في الشكل (3.1).

3.6 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة بالاعتماد على مقاييس معتمدة في دراسات سابقة، وتكونت أداة الدراسة مما يلي:

الجزء الأول: تضمن الخصائص الشخصية والتي تكونت من: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)
الجزء الثاني: اشتمل على فقرات لقياس المتغير المستقل وهو: التحول الرقمي، بأبعاده المختلفة وهي:

- البعد الأول: الاعمال الرقمية، ويتكون هذا البعد من (٣) فقرات.
- البعد الثاني: الحوكمة الرقمية، ويتكون هذا البعد من (٤) فقرات.
- البعد الثالث: البنية التحتية، ويتكون هذا البعد من (٥) فقرات.
- البعد الرابع: الابتكار، ويتكون هذا البعد من (٤) فقرات.
- المتغير التابع: الأداء التنظيمي وتكون هذا المتغير من (6) فقرات

3.7 التحليل النسبي لمقياس ليكرت الخماسي

في هذا الجزء يتم إعطاء الإجابات التي يختارها أفراد العينة أوزاناً نسبية لتحديد الأهمية وإمكانية تحليلها احصائياً بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS وهي مع أوزانها النسبية في الجدول التالي حيث يوضح الجدول (3.2) الأوزان النسبية للإجابات الممكنة:

جدول (3.2)

الأوزان النسبية للإجابات الممكنة

الاجابة	وزنها النسبي
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1

استخدمت الباحثة هذا التقييم لإيجاد الأوساط الحسابية لفقرات أبعاد الدراسة؛ وذلك لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وذلك من خلال المقياس التالي:

جدول (3.3)

فترات الأوساط الحسابية لمقياس ليكرت

الاجابة	وزنها النسبي
موافق بشدة	4.21-5.00
موافق	3.41-4.20
محايد	2.61-3.40
لا أوافق	3.41-4.20
لا أوافق بشدة	4.21-5.00

فإذا كان مثلاً أي سؤال يتراوح بين 3-3.99 فإننا نحكم على هذا السؤال بأن الاستجابة النسبية له هي الموافقة وينطبق ذلك على باقي الاستجابات الأخرى كما هو موضح بالجدول (3.3)

3.8 صدق الأداة (صدق الإتساق الداخلي)

تم اختبار صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه، وتم ذلك من خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والأبعاد والمحاور التي تنتمي إليه الموضحة في جدول (3.4)

جدول (3.4)

دراسة مستوى صدق أداة الدراسة

اسم المتغير			
التحول الرقمي	البعد الأول: الاعمال الرقمية	0.736**	مستقل
	البعد الثاني: الحوكمة الرقمية	0.833**	
	البعد الثالث: البنية التحتية	0.732**	
	البعد الرابع: الابتكار	0.860**	
الأداء التنظيمي	الأداء التنظيمي	0.848**	تابع
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$			
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$			

في الجدول (3.4) تم استخدام تحليل الارتباط (بيرسون) بين ابعاد الدراسة ومتغيراتها بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد

الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل (0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل بيرسون للارتباط يتراوح بين 0.732^{**} و 0.860^{**} وهذا يدل على أن فقرات الاستبيان مترابطة بشكل قوي وأيضاً تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخلياً بحيث أن فقرات كل بعد من الأبعاد تدل مباشرة على البعد نفسه، وهي أيضاً متصلة ومتسقة مع بقية الأبعاد ومرتبطة بالهدف الذي تسعى الباحثة للوصول اليه وهو 'دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

3.9 تحليل الاعتمادية (تحليل الثبات)

ثبات الاستبيان نقصد بها إعطاءه نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، من استخراج معامل الثبات قامت الباحثة باستخدام تحليل الاعتمادية (ألفا كرونباخ) لغرض قياس مدى ثبات الفقرات. باستخدام تحليل الفا كرونباخ عن طريق برنامج التحليل الاحصائي SPSS تم الحصول على نتائج قمنا بتلخيصها في الجدول التالي(3.5)

جدول (3.5)

تحليل الاعتمادية:

نوع المتغير	اسم المتغير	المتغيرات الرئيسية	عدد العبارات	ثبات المحور (الفا كورمباخ)
المستقل	التحول الرقمي	البعد الأول: الاعمال الرقمية	3	0.851

0.858	4	البعد الثاني: الحوكمة الرقمية		
0.863	5	البعد الثالث: البنية التحتية		
0.872	4	البعد الرابع: الابتكار		
0.934	6	الأداء التنظيمي	الأداء التنظيمي	تابع
0.911	22	الثبات الكلي		

نلاحظ من الجدول (3.5) أن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها جاءت بدرجة مرتفعة، حيث تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول للثبات والبالغ (0.60)، وفقاً لما أشار إليه (2003) Sekaran، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.911)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية، وأنها صالحة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

وبالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)، فقد حقق بُعد الابتكار أعلى معامل ثبات، حيث بلغ (0.872)، يليه بُعد البنية التحتية الرقمية بمعامل ثبات بلغ (0.863)، ثم بُعد الحوكمة الرقمية بمعامل ثبات (0.858)، وأخيراً بُعد الأعمال الرقمية بمعامل ثبات (0.851)، وجميعها قيم مرتفعة تؤكد تمتع هذه الأبعاد بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصلاحياتها للقياس.

أما المتغير التابع الأداء التنظيمي، فقد سجل أعلى معامل ثبات بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ (0.934)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي لفقراته، ويؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبانة في قياس أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

وبصفة عامة، تشير نتائج تحليل الثبات إلى أن جميع متغيرات الدراسة وأبعادها تتمتع بدرجات مرتفعة من الثبات والاعتمادية، الأمر الذي يؤكد صلاحية أداة الدراسة لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات البحث.

هذه الصياغة أكثر دقة علميًا، وتخلو من التكرار الموجود في النص الأصلي مثل عبارة “الأعمال الرقمية الرقمية”، كما أنها تتوافق مع ترتيب قيم ألفا كرونباخ الواردة في الجدول.

3.10 المعالجة الإحصائية:

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في التحليل، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **الإحصاء الوصفي:**

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، بهدف التعرف على الاتجاهات العامة لآراء أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

- **تحليل الارتباط (Correlation Analysis):**

تم استخدام معامل الارتباط لقياس طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، وذلك لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة.

- **تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):**

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك لتحديد مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، وتقدير قوة هذا التأثير من خلال النماذج الإحصائية المناسبة.

جاءت هذه الأساليب بهدف تحقيق دقة أكبر في تحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تسهم في تقديم توصيات فعالة بناءً على الأدلة العلمية المستخلصة من الدراسة

الفصل الرابع:

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1 التمهيـد

يُعدُّ هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، حيث يركز على تقديم نتائج البحث وتحليل البيانات المجمعة من أفراد العينة، بما يسهم في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها العلمية، ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة وبين الاستنتاجات العملية التي تستند إلى البيانات الميدانية، إذ يوفر رؤية واضحة حول مستوى تأثير المتغير المستقل، وهو التحول الرقمي، على المتغير التابع، وهو الأداء التنظيمي.

يعتمد هذا الفصل على التحليل الوصفي والإحصائي للبيانات، بهدف تسليط الضوء على طبيعة توزيع الاستجابات، وتحديد مدى اتفاق أو تباين آراء أفراد العينة حول مختلف أبعاد المتغيرات، ويتيح هذا التحليل تقديم تقييم موضوعي لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي، وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي. كما يتيح الفصل التعرف على الاتجاهات العامة للبيانات، والكشف عن نقاط القوة والضعف، مما يوفر قاعدة صلبة لاستخلاص الاستنتاجات العلمية والتحقق من صحة الفرضيات.

ويتناول هذا الفصل عدة محاور رئيسة، تبدأ بعرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، حيث يتم تحليل كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) بصورة مفصلة، من خلال عرض المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، بما يعكس درجة اتفاق أفراد العينة حول كل بُعد. كما يتناول الفصل تحليل المتغير التابع، وهو الأداء التنظيمي، بهدف التعرف على مستوى الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، وقياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسينه.

4.2 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

سوف نبدأ في هذا الجزء بتحليل أبعاد المتغير المتغير المستقل ثم ننتقل بعد ذلك للمتغير التابع على النحو التالي:

أولاً المتغير المستقل: التحول الرقمي

البعد الأول: الأعمال الرقمية

سنوضح من خلال الجدول (4.1) الانحراف المعياري والوسط الحسابي والتقييم النسبي لكل فقرة من فقرات بعد الأعمال الرقمية.

جدول (4.1)

تقييم الأعمال الرقمية في الأداء التنظيمي

البعد الأول: الأعمال الرقمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التقييم النسبي
تعتمد الشركة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية؟	1.077	4.08	موافق بشدة
ساهمت الأدوات الرقمية المستخدمة في تحسين سرعة ودقة إنجاز المهام؟	.999	4.15	موافق بشدة
توفر الشركة أنظمة رقمية متكاملة تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بفعالية؟	1.170	4.01	موافق بشدة
البعد الأول: الأعمال الرقمية	1.052	4.11	موافق بشدة

بمطالعة البيانات في الجدول رقم (4.1) يتبين أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين 4.01 و 4.15 مع انحرافات معيارية صغيرة تتراوح بين 0,43 و 0,50 مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين آراء أفراد العينة حول الأعمال الرقمية في الشركة.

يدل المتوسط الحسابي للبعد الأول ككل، والبالغ (4.11)، على وجود مستوى مرتفع من الموافقة، حيث تقع استجابات أفراد العينة ضمن فئة (أوافق بشدة)، مما يشير إلى اتفاقهم على ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات الأعمال الرقمية في شركة الاتصالات السعودية (STC). وقد حققت العبارة التي تنص على: "ساهمت الأدوات الرقمية المستخدمة في تحسين سرعة ودقة إنجاز المهام" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.15)، وهو ما يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول أهمية هذا الجانب. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أفراد العينة يدركون الدور الفاعل للأعمال الرقمية في تطوير العمليات الإدارية، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء داخل الشركة.

البعد الثاني: الحوكمة الرقمية:

بناءً على جدول (4.2) يتم حساب متوسطات كل فقرة للحكم على تقييمها النسبي ومن ثم الحكم على التقييم النسبي للبعد بشكل عام وذلك من خلال البيانات التالية:

جدول (4.2)

تقييم الحوكمة الرقمية في الأداء التنظيمي

التقييم النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد الثاني: الحوكمة الرقمية
موافق بشدة	4.00	1.207	تساهم الأنظمة الرقمية في تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية داخل الشركة
موافق بشدة	4.08	1.077	توجد سياسات وإجراءات رقمية واضحة تنظم سير العمل وتحد من الأخطاء الإدارية
موافق بشدة	4.32	1.170	توفر الشركة منصات رقمية تسهل عمليات الرقابة والتدقيق على أداء الموظفين
موافق بشدة	4.29	1.207	تعتقد أن التحول نحو الحوكمة الرقمية ساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية
موافق بشدة	4.22	1.138	البعد الثاني: الحوكمة الرقمية

بمطالعة البيانات الواردة في الجدول (4.2) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.00) و***(4.32)**، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يعكس تقارب استجابات أفراد العينة وارتفاع درجة اتفاقهم حول أهمية الحوكمة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC). كما يوضح الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت ضمن مستوى "أوافق بشدة"، وجاء التقييم الكلي للبعد الثاني ضمن مستوى "الموافقة الشديدة"، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة للدور المحوري الذي تؤديه الحوكمة الرقمية في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز الأداء التنظيمي داخل الشركة.

وقد حصلت العبارة: "توفر الشركة منصات رقمية تسهل عمليات الرقابة والتدقيق على الأداء" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32)، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية هذه المنصات في تعزيز الشفافية، وتحسين الرقابة، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة: "أعتقد أن تطبيق الحوكمة الرقمية أسهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية"، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الحوكمة

الرقمية في دعم متخذي القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة تسهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.

أما العبارة: "تسهم الأنظمة الرقمية في تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية داخل الشركة" فقد جاءت بأقل متوسط حسابي، إلا أنها ظلت ضمن مستوى "الموافقة الشديدة"، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أهمية الشفافية، مع احتمالية وجود فرص إضافية لتعزيزها داخل بيئة العمل.

وتشير هذه النتائج إلى أن الحوكمة الرقمية تمثل أحد الأبعاد الرئيسة للتحويل الرقمي، وتسهم بصورة فعالة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الشفافية، ورفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة القرارات الإدارية، ودعم تطبيق أفضل الممارسات الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC).

البعد الثالث: البنية التحتية

بناءً على جدول (4.3) يتم حساب متوسطات كل فقرة للحكم على تقييمها النسبي ومن ثم الحكم على التقييم النسبي للبعد بشكل عام وذلك من خلال البيانات التالية:

جدول (4.3)

تقييم البنية التحتية على الأداء التنظيمي

البعد الثالث: البنية التحتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم النسبي
توفر الشركة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم تطبيقات التحويل الرقمي	4.47	.795	موافق بشدة
أن توفر أجهزة وبرمجيات حديثة يسهم في تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية	4.53	.731	موافق بشدة
توفر الشركة شبكة إنترنت واتصال داخلي فعال يدعم العمليات الرقمية	4.32	.807	موافق بشدة

موافق بشدة	4.41	833.	يتم تحديث وصيانة الأنظمة الرقمية والبنية التحتية بشكل دوري لضمان كفاءة العمل
موافق بشدة	4.25	901.	أن ضعف البنية التحتية الرقمية قد يشكل عائقًا أمام نجاح التحول الرقمي في الشركة
موافق بشدة	4.39	0.788	البعد الثالث: البنية التحتية

تشير بيانات الجدول (4.3) إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات البنية التحتية الرقمية تراوحت بين (4.25) و (4.53)**، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية البنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC). كما جاءت جميع المتوسطات ضمن مستوى "أوافق بشدة"، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (4.39)، بانحراف معياري منخفض قدره (0.788)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى الاتفاق بين أفراد العينة بشأن أهمية هذا البعد في دعم التحول الرقمي داخل الشركة.

وقد حصلت العبارة: "إن توفر أجهزة وبرمجيات حديثة يسهم في تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.53)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية تحديث البنية التحتية الرقمية بصورة مستمرة، ودورها في رفع كفاءة العمل، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية داخل الشركة. في المقابل، جاءت العبارة: "قد يشكل ضعف البنية التحتية الرقمية عائقًا أمام نجاح التحول الرقمي في الشركة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (4.25)، إلا أنها ظلت ضمن مستوى "الموافقة الشديدة"، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن تطوير البنية التحتية الرقمية يُعد ضرورة لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق أهدافها.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن نجاح شركة الاتصالات السعودية (STC) في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على توافر بنية تحتية رقمية متطورة تشمل الأجهزة الحديثة، والبرمجيات الفعالة، وشبكات الاتصال المتقدمة، بما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية بكفاءة عالية. كما تؤكد النتائج أهمية الاستمرار في الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، لما لها من دور مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. وبالتالي،

تُعد البنية التحتية الرقمية أحد الأبعاد الأساسية للتحويل الرقمي، لما لها من إسهام مباشر في تحسين الأداء التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)

البعد الرابع: الابتكار

بناءً على جدول (4.4) يتم حساب متوسطات كل فقرة للحكم على تقييمها النسبي ومن ثم الحكم على التقييم النسبي للبعد بشكل عام وذلك من خلال البيانات التالية:

جدول (4.4)

تقييم الابتكار في الأداء التنظيمي

البعد الرابع: الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم النسبي
تحفّز الشركة الموظفين على تقديم أفكار وحلول رقمية مبتكرة لتحسين سير العمل	4.25	.972	موافق بشدة
تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة لتعزيز الابتكار في المشاريع الرقمية	4.32	1.170	موافق بشدة
تتبنى الشركة استراتيجيات رقمية تساهم في تحسين تجربة المستفيدين من الخدمات الحكومية	4.29	1.207	موافق بشدة
تشجع الشركة على تطوير تطبيقات وأدوات تقنية جديدة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية	4.29	.972	موافق بشدة
البعد الرابع: الابتكار	4.28	1.021	موافق بشدة

بمطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (4.4) يتبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات الابتكار الرقمي تراوحت بين (4.25) و (4.32)**، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يدل على ارتفاع مستوى الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية الابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC).

ويشير المتوسط الحسابي الكلي للبعد الرابع، والبالغ (4.28)، إلى وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة، حيث جاءت الاستجابات ضمن مستوى "أوافق بشدة"، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية الابتكار الرقمي باعتباره أحد المقومات الرئيسة لدعم التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة.

وقد حصلت العبارة التي تنص على: "تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة لتعزيز الابتكار في بيئة العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32)، وهو ما يعكس قناعة أفراد العينة بالدور الذي تؤديه التقنيات الرقمية الحديثة في تعزيز الابتكار، وتحسين جودة الأداء، وتطوير أساليب العمل داخل الشركة.

في المقابل، حصلت العبارة: "تحفز الشركة الموظفين على تقديم أفكار وحلول رقمية مبتكرة لتحسين سير العمل" على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.25)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى "الموافقة الشديدة"، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية تشجيع الإبداع والابتكار، مع وجود حاجة إلى تعزيز المبادرات التي تدعم مشاركة الموظفين في تقديم الأفكار والحلول الرقمية المبتكرة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تبني شركة الاتصالات السعودية (STC) لاستراتيجيات الابتكار الرقمي، من خلال توظيف التقنيات الحديثة، وتشجيع الإبداع، ودعم تطوير الحلول الرقمية، يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز جودة الخدمات. ولضمان استدامة هذا الأثر، ينبغي مواصلة الاستثمار في التقنيات الحديثة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، وتشجيع الموظفين على تبني الأفكار الإبداعية، بما يسهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التحول الرقمي المتسارع.

ثانياً المتغير التابع: الأداء التنظيمي:

بناءً على جدول (4.5) يتم حساب متوسطات كل فقرة للحكم على تقييمها النسبي ومن ثم الحكم على التقييم النسبي للبعد بشكل عام وذلك من خلال البيانات التالية:

جدول (4.5)

تقييم بعد الأداء التنظيمي

التقييم النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء التنظيمي
موافق بشدة	1.021	4.42	يسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الأداء التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC).
موافق بشدة	.921	4.48	أدى التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة إنجاز العمليات والإجراءات الإدارية داخل الشركة.
موافق بشدة	1.033	4.40	يساعد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.
موافق بشدة	1.079	4.41	أسهم التحول الرقمي في تعزيز سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الوقت اللازم لتنفيذها.
موافق بشدة	1.001	4.21	يساعد التحول الرقمي في تحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل الشركة.
موافق بشدة	.992	4.38	أسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة أكبر
موافق بشدة	1.120	4.37	الأداء التنظيمي

بمطالعة البيانات الواردة في الجدول (4.5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء التنظيمي تراوحت بين (4.21) و (4.48)**، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يدل على ارتفاع مستوى الاتفاق بين أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC).

كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الأداء التنظيمي (4.37)، بانحراف معياري قدره (1.120)، وجاء التقييم العام ضمن مستوى "أوافق بشدة"، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة للدور الإيجابي الذي يؤديه التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء التنظيمي داخل الشركة.

وقد حصلت العبارة التي تنص على: "أدى التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة إنجاز العمليات والإجراءات الإدارية داخل الشركة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.48)، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أن التحول الرقمي أسهم بصورة كبيرة في تطوير العمليات الإدارية، ورفع كفاءتها، وتحسين مستوى إنجاز الأعمال.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة: "يسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الأداء التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)" بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وهو ما يعكس قناعة أفراد العينة بأن تطبيق التحول الرقمي كان له أثر مباشر في تحسين مستوى الأداء التنظيمي بصورة عامة.

في المقابل، حصلت العبارة: "يساعد التحول الرقمي في تحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل الشركة" على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.21)، إلا أنها ظلت ضمن مستوى "الموافقة الشديدة"، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أهمية التحول الرقمي في تعزيز التعاون بين الإدارات، مع وجود فرص إضافية لتطوير هذا الجانب.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التحول الرقمي يسهم بصورة فعالة في تحسين الأداء التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، من خلال رفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع إنجاز الأعمال، وتعزيز الإنتاجية، ودعم التنسيق بين الإدارات المختلفة. وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يمثل أحد المرتكزات الأساسية لرفع مستوى الأداء التنظيمي، وتحقيق الكفاءة والفاعلية التشغيلية، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وتعزيز قدرتها التنافسية.

جدول (4.6)

تلخيص التقييمات لابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

نوع المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم النسبي
المتغير المستقل	البعد الأول: الأعمال الرقمية	4.11	1.052	موافق بشدة
	البعد الثاني: الحكومة الرقمية	4.22	1.138	موافق بشدة
	البعد الثالث: البنية التحتية	4.39	0.788	موافق بشدة
	البعد الرابع: الابتكار	4.28	1.021	موافق بشدة
المتغير التابع	الأداء التنظيمي	4.37	1.120	موافق بشدة

4.3 تحليل الارتباطات

جدول (4.7)

تحليل الارتباطات

المتغيرات	الأعمال الرقمية	الحكومة الرقمية	البنية التحتية	الابتكار	الأداء التنظيمي
الأعمال الرقمية	1				
الحكومة الرقمية	0.736**	1			
البنية التحتية	0.833**	0.860**	1		
الابتكار	0.722**	0.762**	0.801**	1	
الأداء التنظيمي	0.771**	0.738**	0.800**	0.820**	1

بمطالعة بيانات الجدول (4.7) تم استخدام تحليل الارتباط (سبيرمان) لقياس العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار الرقمي) والأداء التنظيمي في شركة الاتصالات stc بمنطقة الرياض، وكلما اقترب معامل الارتباط من (1,00) دلّ ذلك على وجود علاقة قوية بين المتغيرات، بينما يشير انخفاضه إلى ضعف العلاقة.

وبناءً على نتائج الاختبار:

- تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كان معامل الارتباط أقل من (0,30)
 - تُعد العلاقة متوسطة إذا تراوح معامل الارتباط بين (0,30-0,70)
 - بينما تُعد العلاقة قوية إذا تجاوز معامل الارتباط (0,70)
- وقد أظهرت النتائج أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين البنية التحتية الرقمية والحوكمة الرقمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0,860)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين البعدين. ويعكس ذلك أن توافر بنية تحتية رقمية متطورة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) يساهم في تعزيز تطبيق الحوكمة الرقمية بصورة أكثر كفاءة، من خلال دعم الإجراءات التنظيمية، وتحسين إدارة البيانات، وتعزيز الشفافية والمراقبة الإلكترونية. وبناءً على ذلك، يتضح أن الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تدعم نجاح تطبيق الحوكمة الرقمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة. وبصفة عامة، أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء التنظيمي، مما يؤكد أن تعزيز ممارسات التحول الرقمي يساهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحسين جودة العمليات الإدارية داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار الرقمي) في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية الأربع، وذلك للتعرف على أثر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (الأعمال الرقمية، والحوكمة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والابتكار الرقمي) في الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، ومن ثم تحديد مدى قبول الفرضية الرئيسة أو رفضها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي

جدول (4.8)

تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
الأداء التنظيمي	الأعمال الرقمية	0.803	0.622	110.835	0.000
الأداء التنظيمي	الحوكمة الرقمية	0.851	0.709	124.610	0.000
الأداء التنظيمي	البنية التحتية	0.877	0.769	190.004	0.000
الأداء التنظيمي	الابتكار	0.806	0.650	111.005	0.000

يُظهر الجدول (٤.٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد، والتي تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأعمال الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.803$)، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.622$)، مما يعني أن 62.2% من التغير في الأداء التنظيمي يُفسَّر من خلال الأعمال الرقمية. كما تؤكد قيمة (F) المحسوبة والبالغة (110.835) معنوية هذا الأثر، حيث جاءت دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

كما يوضح الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.851$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.709$)، مما يشير إلى أن 70.9% من التغير في الأداء التنظيمي يُعزى إلى الحوكة الرقمية. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (124.610)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

كما تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.877$)، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.769$)، مما يعني أن 76.9% من التغير في الأداء التنظيمي يُفسر من خلال البنية التحتية الرقمية. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (190.004)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، الأمر الذي يؤكد معنوية الأثر. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

كذلك يوضح الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية للابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.806$)، مما يدل على وجود علاقة قوية، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.650$)، وهو ما يعني أن 65.0% من التغير في الأداء التنظيمي يُفسر من خلال الابتكار الرقمي. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (111.005)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن جميع أبعاد التحول الرقمي تتمتع بتأثير إيجابي ودال إحصائيًا في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يدعم قبول الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأعمال الرقمية، والحوكة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والابتكار الرقمي) في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

4.5 تحليل الفرضيات

جدول (4.9)

ملخص تحليل الفرضيات

م	الفرضية	حالة الاثبات
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعمال الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)	قبول الفرضية
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)	قبول الفرضية
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)	قبول الفرضية
4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)	قبول الفرضية

يتضح من نتائج تحليل الفرضيات أن جميع أبعاد التحويل الرقمي (الأعمال الرقمية، والحكومة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والابتكار الرقمي) تتمتع بتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC). وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز ممارسات التحويل الرقمي داخل الشركة يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي ويساعد الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة المتعلقة بأثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، ومناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. كما يتضمن الفصل تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق التحول الرقمي، والاستفادة المثلى من أبعاده المختلفة، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العمليات الإدارية داخل الشركة.

ويتناول الفصل أولاً عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم مناقشة مدى تحقق فرضيات الدراسة، وأخيراً تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة والإطار النظري، بما يسهم في دعم جهود التحول الرقمي وتعزيز الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية (STC)

5.2 النتائج

5.1.1 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: التحول الرقمي:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متوسط بُعد الأعمال الرقمية بلغ (4.11) بانحراف معياري (1.052)، وهو مستوى مرتفع جداً يدل على موافقة شديدة من أفراد العينة، وتشير النتائج إلى أن شركة الاتصالات السعودية (STC) تعتمد بصورة كبيرة على التطبيقات والأنظمة الرقمية في تنفيذ عملياتها الإدارية والتشغيلية، وأن الأدوات الرقمية المستخدمة تسهم في رفع سرعة ودقة إنجاز الأعمال، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين كفاءة تنفيذ المهام. كما بين تحليل الارتباط وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين الأعمال الرقمية والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.771)، وفي اختبار الانحدار المتعدد تبين أن الأعمال الرقمية تفسر 62.2% من التغير في الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.622$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$).

2. بلغ متوسط بُعد الحوكمة الرقمية (4.22) بانحراف معياري (1.138)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من موافقة أفراد العينة على دور الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتطوير إجراءات الرقابة داخل الشركة. كما أشارت النتائج إلى وجود أنظمة رقمية وسياسات تنظيمية تدعم تطبيق الحوكمة الرقمية بصورة فعالة. وأظهر تحليل الارتباط وجود علاقة قوية بين الحوكمة الرقمية والأداء

التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.738)، كما أوضح تحليل الانحدار أن هذا البعد يفسر 70.9% من التغير في الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.709$)، مما يؤكد أهمية الحوكمة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة.

3. حقق بُعد البنية التحتية الرقمية أعلى متوسط بين أبعاد التحول الرقمي، حيث بلغ (4.39) بانحراف معياري (0.788)، مما يعكس اتفاقاً مرتفعاً جداً بين أفراد العينة حول توافر بنية تحتية تقنية متطورة تشمل الأجهزة الحديثة، والبرمجيات المتقدمة، وشبكات الاتصال الفعالة التي تدعم تطبيق التحول الرقمي داخل الشركة. كما أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة قوية جداً بين البنية التحتية الرقمية والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.800)، بينما أوضح تحليل الانحدار أن هذا البعد يفسر 76.9% من التغير في الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.769$)، وهي أعلى نسبة تفسير بين جميع أبعاد التحول الرقمي، الأمر الذي يشير إلى أن البنية التحتية الرقمية تمثل البعد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي.

4. بلغ متوسط بُعد الابتكار الرقمي (4.28) بانحراف معياري (1.021)، وهو مستوى مرتفع يعكس اهتمام شركة الاتصالات السعودية (STC) بتبني التقنيات الحديثة، وتشجيع الابتكار، والاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء. كما كشف تحليل الارتباط عن وجود علاقة قوية بين الابتكار الرقمي والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.820)، وهي أعلى قيمة ارتباط بين أبعاد التحول الرقمي، في حين أوضح تحليل الانحدار أن الابتكار الرقمي يفسر 65.0% من التغير في الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.650$)، مما يؤكد أهميته في رفع كفاءة الأداء وتعزيز فاعلية العمليات التنظيمية.

5. تُظهر النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية (STC) جاء مرتفعاً جداً في جميع الأبعاد الأربعة، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية (4.00 من 5)، كما أكدت نتائج التحليلات الإحصائية ما يلي:

- جميع أبعاد التحول الرقمي ترتبط بعلاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية مع الأداء التنظيمي.
- أعلى الأبعاد ارتباطاً بالأداء التنظيمي هو الابتكار الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.820).
- أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي وفقاً لتحليل الانحدار هو البنية التحتية الرقمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.769$).

- تم قبول جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي، وكذلك الفرضية الرئيسة للدراسة، عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

2. المتغير التابع: الأداء التنظيمي:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متوسط الأداء التنظيمي بلغ (4.37) بانحراف معياري (1.120)، وهو مستوى مرتفع جدًا يدل على موافقة شديدة من أفراد العينة، مما يعكس إدراك موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) للدور الإيجابي الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة.
2. بينت النتائج أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة كبيرة على أن التحول الرقمي أسهم في تحسين كفاءة إنجاز العمليات والإجراءات الإدارية، حيث حققت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.48)، وهو ما يشير إلى أن تطبيق التقنيات الرقمية أسهم في تطوير العمليات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى إنجاز الأعمال داخل الشركة.
3. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على أن التحول الرقمي يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الوقت اللازم لتنفيذها، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات مرتفعة وتراوح بين (4.40) و (4.42)**، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تطوير بيئة العمل وتحسين جودة الأداء المؤسسي.
4. وأوضحت النتائج أيضًا أن التحول الرقمي يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة أكبر، كما يعزز التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية ضمن مستوى (أوافق بشدة)، ورغم أن عبارة تحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ (4.21)، إلا أنها ظلت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أهمية التحول الرقمي في تعزيز التكامل التنظيمي داخل الشركة.
5. وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية (STC) جاء مرتفعًا جدًا من وجهة نظر أفراد العينة، الأمر الذي يؤكد أن تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يسهم بصورة فاعلة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يتوافق مع نتائج اختبار الفرضية الرئيسة التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

5.12 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة، ومع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن التحويل الرقمي يمثل أحد العوامل الرئيسة في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحسين فاعلية العمليات الإدارية داخل المؤسسات.

- أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأعمال الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.803$)، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.622$)، مما يشير إلى أن الأعمال الرقمية تفسر 62.2% من التغير في الأداء التنظيمي. ويعكس ذلك الدور المهم للأعمال الرقمية في تحسين سرعة إنجاز الأعمال، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي داخل الشركة.

- كما أكدت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.851$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.709$)، مما يدل على أن الحوكمة الرقمية تفسر 70.9% من التغير في الأداء التنظيمي. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية، وتحسين الرقابة، وتطوير جودة اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التنظيمي.

- وأظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن البنية التحتية الرقمية تمثل البعد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.877$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.769$)، وهي أعلى قيمة بين أبعاد المتغير المستقل. وتؤكد هذه النتيجة أن توافر بنية تحتية رقمية متطورة، تشمل الأجهزة الحديثة، والبرمجيات المتقدمة، وشبكات الاتصال الفعالة، يمثل الأساس الذي تعتمد عليه الشركة في تنفيذ مبادرات التحويل الرقمي وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي.

- كما دعمت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.806$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.650$)، مما يشير إلى أن الابتكار الرقمي يفسر 65.0% من التغير في الأداء التنظيمي. وتعكس هذه النتيجة

أهمية تبني التقنيات الحديثة، وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، وتشجيع الابتكار في تطوير بيئة العمل وتحسين جودة الأداء التنظيمي.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج الدراسة قبول جميع فرضياتها، حيث تبين أن جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء التنظيمي، مع تفوق البنية التحتية الرقمية بوصفها أكثر الأبعاد تأثيرًا، تليها الحوكمة الرقمية، ثم الابتكار الرقمي، وأخيرًا الأعمال الرقمية. وتتفق هذه النتائج مع نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي تؤكد أن قدرة المنظمة على توظيف مواردها وتقنياتها الرقمية وتطويرها بصورة مستمرة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات، كما تتوافق مع نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory) التي تفسر أثر تبني التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز التحول الرقمي في شركة الاتصالات السعودية (STC) لا يمثل مجرد تطوير تقني، بل يعد توجهًا استراتيجيًا يسهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الإنتاجية، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي ويعزز القدرة التنافسية للشركة في بيئة الأعمال الرقمية المتسارعة

الاستنتاجات

تأثير الأعمال الرقمية على الأداء التنظيمي: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأعمال الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، مما يؤكد أن الاعتماد على الأنظمة والتطبيقات الرقمية يسهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الأداء داخل الشركة.

2. أهمية الحوكمة الرقمية: بينت النتائج أن الحوكمة الرقمية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في الأداء التنظيمي، حيث تسهم السياسات والإجراءات الرقمية، إلى جانب أنظمة الرقابة الإلكترونية، في تعزيز الشفافية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

3. دور البنية التحتية الرقمية: أوضحت النتائج أن البنية التحتية الرقمية تمثل أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيرًا في الأداء التنظيمي، إذ إن توافر الأجهزة والبرمجيات الحديثة، وشبكات الاتصال المتطورة، والأنظمة التقنية الفعالة، يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، ورفع الإنتاجية، وتقليل المعوقات التقنية.

4. أثر الابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي: كشفت النتائج أن الابتكار الرقمي يسهم بصورة إيجابية في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تبني التقنيات الحديثة، وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، وتشجيع الموظفين على تقديم حلول رقمية مبتكرة تدعم تطوير بيئة العمل وتحسين جودة الأداء.

5. تحسين الأداء التنظيمي يرتبط بتكامل أبعاد التحول الرقمي: استنتجت الدراسة أن تحسين الأداء التنظيمي لا يعتمد على أحد أبعاد التحول الرقمي بصورة منفردة، وإنما يتحقق من خلال التكامل بين الأعمال الرقمية، والحوكمة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والابتكار الرقمي، حيث يسهم كل بُعد في تعزيز كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

6. التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي: خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح أحد المحركات الرئيسة لتحسين الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية (STC)، من خلال رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

5.3 التوصيات في ضوء نتائج الدراسة:

1. الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، من خلال تحديث الأجهزة والبرمجيات، وتعزيز شبكات الاتصال، وتوفير التقنيات الحديثة التي تدعم كفاءة العمليات وترفع مستوى الأداء التنظيمي.

2. تعزيز تطبيق الحوكمة الرقمية عبر تطوير السياسات والإجراءات الرقمية، وتفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية، بما يسهم في رفع مستوى الشفافية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي.

3. التوسع في تطبيق الأعمال الرقمية من خلال أتمتة العمليات الإدارية، وتطوير الخدمات الرقمية، وربط الأنظمة الإلكترونية بما يسهم في تسريع إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الوقت والجهد المبذولين في تنفيذ الإجراءات.

4. دعم الابتكار الرقمي من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والحلول الرقمية المبتكرة، والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، بما يسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء التنظيمي بصورة مستمرة.

5. تنمية المهارات الرقمية للعاملين عبر تنفيذ برامج تدريبية مستمرة، تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين في استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة، بما يعزز الاستفادة من مبادرات التحول الرقمي داخل الشركة.

6. تعزيز التكامل بين أبعاد التحول الرقمي (الأعمال الرقمية، والحوكمة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والابتكار الرقمي)، والعمل على تنفيذها ضمن إطار استراتيجي موحد؛ لضمان تحقيق أفضل أثر ممكن في تحسين الأداء التنظيمي.

7. إجراء تقييمات دورية لمستوى تطبيق التحول الرقمي وقياس أثره في الأداء التنظيمي، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الخطط والاستراتيجيات الرقمية، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية بصورة مستمرة.

8. تشجيع إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر التحول الرقمي في متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الأداء الوظيفي، والتميز المؤسسي، والابتكار التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، مع تطبيقها على قطاعات ومؤسسات مختلفة؛ لإثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital transformation on improving organizational performance among employees of Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh. This was achieved by examining the impact of the dimensions of digital transformation—digital business, digital governance, digital infrastructure, and digital innovation—on enhancing organizational performance. The study stemmed from the need to understand the extent to which digital transformation contributes to improving organizational performance within the company, given the rapid pace of technological advancements and the challenges and demands they impose on the business environment.

The study employed a descriptive-analytical approach. Data was collected using a questionnaire distributed to STC employees in Riyadh. Due to the large size of the study population, the sample size was determined using the Cochran formula. This formula indicated that the appropriate sample size at a 95% confidence level and a 5% margin of error was 384 individuals. To increase the accuracy of the results and reduce the margin of error, the sample size was increased to 476 individuals. To analyze the data, the study used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and relied on several statistical methods, most notably arithmetic means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and multiple regression analysis, to test the study's hypotheses and analyze the relationships between its variables.

The study concluded that digital transformation, in its various dimensions, has a statistically significant positive impact on improving the organizational performance of Saudi Telecom Company (STC) employees. The results also showed that all dimensions of digital transformation significantly affect organizational performance, with digital infrastructure being the most influential, followed by digital governance, then digital innovation, and finally digital business. This underscores the importance of adopting digital transformation practices in an integrated manner to enhance the efficiency of administrative processes, improve performance quality, increase productivity, and support the achievement of the company's strategic objectives.

Keywords: Digital transformation, digital business, digital governance, digital infrastructure, digital innovation, organizational performance, Saudi Telecom Company (STC).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البلوشي، ن.، والحرصي، ن. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة – فرع الخليج العربي، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر.
- باغة، م. (2019). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي. دار الفكر الجامعي.
- الشوابكة، م.، والطراونة، م. (2025). التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية.
- شركة الاتصالات السعودية. (2024). التقرير السنوي لشركة الاتصالات السعودية (STC) لعام 2024. شركة الاتصالات السعودية.
- عبد الغني، ع.، شمعه، م.، وصالح، أ. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية.
- عقوني، أ. (2024). الأداء التنظيمي ودوره في تحسين كفاءة المؤسسات. مجلة الدراسات الإدارية.
- المعجم الوسيط. (2011). المعجم الوسيط (الطبعة الرابعة). مكتبة الشروق الدولية.
- المحمدي، م. (2025). مراحل التحول الرقمي ومتطلبات نجاحه. مجلة الإدارة والتنمية.
- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2025). التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية: التحديات والمتطلبات. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
- محمد، أ.، ومصطفى، م. (2025). خصائص التحول الرقمي وأبعاده في المؤسسات الحديثة. مجلة الإدارة المعاصرة.
- مصطفى، م. (2022). التحول الرقمي وإدارة المؤسسات الحديثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مظهر، أ. (2024). التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية.
- النحاس، م.، ودبا، س. (2020). مخاطر التحول الرقمي وإدارة التغيير في المؤسسات. مجلة الإدارة والاقتصاد.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). التقرير السنوي لعام 2024. هيئة الحكومة الرقمية، المملكة العربية السعودية.

- Al-Ayed, S., Al-Tit, A., & Alashjaee, H. (2023). The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by a Mediating Role of Digital Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexi*
- Almatrodi, H. (2023). Organizational Routines and Digital Transformation. *Administrative Sciences*.
- Alshihre, F. (2025). Enhancing Organizational Performance through Digital Transformation Strategies: An Empirical Study of Saudi Startups. *Journal of Open Innovation*.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (7th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barba-Sánchez, V., Calderón-Milán, B., & Atienza-Sahuquillo, C. (2024). Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of IT Capabilities and Digital Orientation. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Chang, Y., Wang, Y., & Lee, H. (2021). Digital Transformation and Organizational Performance. *Sustainability*, 13(5).
- Daft, R. L. (2022). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Masoud, E., & Basahel, A. (2023). *The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. Sustainability*.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rogers, D. L. (2020). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age* (2nd ed.). Columbia Business School Publishing.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). *Digital Transformation of Business Models*. Business Information Systems Workshops.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda*. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). *Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation*. *Long Range Planning*, 52(3).
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

الملاحق

استمارة استبيان



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض". ونظرًا لما تتمتعون به من معرفة وخبرة عملية في مجال عملكم، نأمل منكم التكرم بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال تعبئة هذه الاستبانة، وذلك لما لآرائكم من أهمية في تحقيق أهداف البحث.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأعمال الرقمية، والحوكمة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والابتكار الرقمي) في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، من خلال قياس مستوى تطبيق هذه الأبعاد، وبيان مدى إسهامها في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الإنتاجية، ودعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتؤكد الباحثة أن جميع المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا بما يخدم أهداف الدراسة. وتشكركم الباحثة مقدمًا على تعاونكم ووقتكم الثمين، لما لذلك من أثر في إنجاح هذه الدراسة

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

Questionnaire

Dear Sir/Madam,

Greetings,

The researcher is conducting a study entitled: “The Impact of Digital Transformation on Improving Organizational Performance: A Field Study on Employees of Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh.” Given your knowledge and practical experience in your field, we kindly request your participation in this study by completing this questionnaire, as your opinions are crucial to achieving the research objectives.

This study aims to identify the impact of digital transformation, with its various dimensions (digital business, digital governance, digital infrastructure, and digital innovation), on improving the organizational performance of Saudi Telecom Company (STC) employees. This will be achieved by measuring the level of implementation of these dimensions and demonstrating their contribution to enhancing the efficiency of administrative processes, improving performance quality, boosting productivity, and supporting the achievement of organizational goals.

The researcher emphasizes that all information provided in this questionnaire will be used solely for scientific research purposes and will be treated with strict confidentiality. It will only be used to further the study's objectives. The researcher thanks you in advance for your cooperation and valuable time, which will greatly contribute to the success of this study.

With highest appreciation and respect.

اولاً: البيانات الشخصية

الجنس

- ذكر
- انثى

العمر

- اقل من 25 عام
- 25-30 عام
- 31-35 عام
- 36-40 عام
- 41 عام فأكثر

المستوى التعليمي

- بكالوريوس
- دبلوم عالي
- ماجستير
- دكتوراه

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي، ضع  في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد
البعد الأول: الاعمال الرقمية					
					تعتمد الشركة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية
					ساهمت الأدوات الرقمية المستخدمة في تحسين سرعة ودقة إنجاز المهام
					توفر الشركة أنظمة رقمية متكاملة تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بفعالية
البعد الثاني: الحوكمة الرقمية					
					تساهم الأنظمة الرقمية في تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية داخل الشركة
					توجد سياسات وإجراءات رقمية واضحة تنظم سير العمل وتحد من الأخطاء الإدارية
					توفر الشركة منصات رقمية تسهل عمليات الرقابة والتدقيق على أداء الموظفين والمشاريع

					تعتقد أن التحول نحو الحوكمة الرقمية ساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية
البعد الثالث: البنية التحتية					
					توفر الشركة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم تطبيقات التحول الرقمي
					أن توفر أجهزة وبرمجيات حديثة يسهم في تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية
					توفر الوزارة شبكة إنترنت واتصال داخلي فعال يدعم العمليات الرقمية
					يتم تحديث وصيانة الأنظمة الرقمية والبنية التحتية بشكل دوري لضمان كفاءة العمل
					أن ضعف البنية التحتية الرقمية قد يشكل عائقاً أمام نجاح التحول الرقمي في الشركة
البعد الرابع: الابتكار					
					تحفز الشركة الموظفين على تقديم أفكار وحلول رقمية مبتكرة لتحسين سير العمل
					تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة

					لتعزيز الابتكار في المشاريع الرقمية
					تتبنى الشركة استراتيجيات رقمية تساهم في تحسين تجربة المستخدمين من الخدمات الحكومية
					تشجع الشركة على تطوير تطبيقات وأدوات تقنية جديدة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية

المحور الثاني: الأداء التنظيمي، ضع ✓ في المربع المناسب لاختيارك:

الأداء التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الأداء التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC.)					
أدى التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة إنجاز العمليات والإجراءات الإدارية داخل الشركة.					
يساعد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.					
أسهم التحول الرقمي في تعزيز سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الوقت اللازم لتنفيذها.					
يساعد التحول الرقمي في تحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل الشركة.					
أسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة أكبر					

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض الذين شاركوا في تعبئة هذه الاستبانة، على وقتهم الثمين وتعاونهم البناء، فقد كان لمشاركتهم الفاعلة وآرائهم القيمة دور كبير في إنجاح هذه الدراسة، وأسهمت استجاباتهم في توفير بيانات علمية تساعد على فهم أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة. كما أعرب عن بالغ تقديري لتعاونهم ودعمهم، وأؤكد أن جميع المعلومات والإجابات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

الباحثة

نوره الشهراني

طالبة ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Acknowledgment

I extend my sincere thanks and appreciation to all employees of Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh who participated in completing this survey. Their valuable time and constructive cooperation were instrumental in the success of this study, and their responses contributed to providing scientific data that helps in understanding the impact of digital transformation on improving organizational performance within the company. I also express my deep appreciation for their cooperation and support, and I assure you that all information and answers provided in this survey will be treated with the utmost confidentiality and will be used solely for scientific research purposes.

Researcher:

Noura Al-Shahrani

Master of Business Administration Student

College of Management, Midocean University

Mid – Ocean University

College of Administration

Master of Business Administration



The impact of digital transformation on improving organizational performance: A field study on employees of Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh

Prepared by: Nora Alshahrani

Student ID: 253001785

Supervised by
Dr: Faiz Jarad

Academic Year:

1448–1447 H / 2026 A.D.

Variable Distribution Table:

Variable	N	Valid	Missing
Gender (1=Male, 2=Female)	476	476	0
Age (years)	476	476	0
Educational Level (1=High School, 2=Bachelor, 3=Master, 4=PhD)	476	476	0

Gender Frequency Distribution

<i>Gender</i>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Male</i>	41	8.61	8.61	8.61
<i>Female</i>	435	91.39	91.39	100.0
<i>Total</i>	476	100.0	100.0	-

Age Frequency Distribution

<i>Age Group</i>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Less than 25	395	83.0	83.0	83.0
25 – 30	58	12.2	12.2	95.2
31 – 35	9	1.9	1.9	97.1
36 – 40	12	2.5	2.5	99.6
41 and above	2	0.4	0.4	100.0
Total	476	100.0	100.0	-

Educational Level Frequency Distribution

<i>Educational Level</i>	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Bachelor's Degree</i>	221	46.4	46.4	46.4
<i>Higher Diploma</i>	236	49.6	49.6	96.0
<i>Master's Degree</i>	15	3.1	3.1	99.1
<i>Doctorate Degree</i>	4	0.8	0.8	100.0
<i>Total</i>	476	100.0	100.0	-

Descriptive Statistics – Digital Operations (الاعمال الرقمية)

Statement (البيان)	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Relative Evaluation (التقييم النسبي)
تعتمد الشركة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية؟	476	1	5	4.08	1.077	موافق بشدة
ساهمت الأدوات الرقمية المستخدمة في تحسين سرعة ودقة إنجاز المهام؟	476	1	5	4.15	.999	موافق بشدة
توفر الشركة أنظمة رقمية متكاملة تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بفعالية؟	476	1	5	4.01	1.170	موافق بشدة
Digital Operations – Overall	476	1	5	4.11	1.052	موافق بشدة

Descriptive Statistics – Digital Governance (الحكومة الرقمية)

Statement (البيان)	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Relative Evaluation (التقييم النسبي)
تساهم الأنظمة الرقمية في تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية داخل الوزارة	476	1	5	4.00	1.207	موافق بشدة
توجد سياسات وإجراءات رقمية واضحة تنظم سير العمل وتحد من الأخطاء الإدارية	476	1	5	4.08	1.077	موافق بشدة
توفر الشركة منصات رقمية تسهل عمليات الرقابة والتدقيق على أداء الموظفين والمشاريع	476	1	5	4.32	1.170	موافق بشدة
تعتقد أن التحول نحو الحكومة الرقمية ساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية	476	1	5	4.29	1.207	موافق بشدة
Digital Governance – Overall	476	1	5	4.22	1.138	موافق بشدة

Descriptive Statistics – Infrastructure (البنية التحتية)

Statement ((البيان))	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Relative Evaluation التقييم النسبي))
توفر الشركة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم تطبيقات التحول الرقمي	476	1	5	4.47	.795	موافق بشدة
أن توفر أجهزة وبرمجيات حديثة يساهم في تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية	476	1	5	4.53	.731	موافق بشدة
توفر الشركة شبكة إنترنت واتصال داخلي فعال يدعم العمليات الرقمية	476	1	5	4.32	.807	موافق بشدة
يتم تحديث وصيانة الأنظمة الرقمية والبنية التحتية بشكل دوري لضمان كفاءة العمل	476	1	5	4.41	.833	موافق بشدة
أن ضعف البنية التحتية الرقمية قد يشكل عائقاً أمام نجاح التحول الرقمي في الشركة	476	1	5	4.25	.901	موافق بشدة
Infrastructure – Overall	476	1	5	4.39	.788	موافق بشدة

Descriptive Statistics – Innovation (الابتكار)

Statement ((البيان))	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Relative Evaluation التقييم النسبي))
تحفز الشركة الموظفين على تقديم أفكار وحلول رقمية مبتكرة لتحسين سير العمل	476	1	5	4.25	.972	موافق بشدة
تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة لتعزيز الابتكار في المشاريع الرقمية	476	1	5	4.32	1.170	موافق بشدة
تتبنى الشركة استراتيجيات رقمية تساهم في تحسين تجربة	476	1	5	4.29	1.207	موافق بشدة

المستفيدين من الخدمات الحكومية						
تشجيع الشركة على تطوير تطبيقات وأدوات تقنية جديدة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية	476	1	5	4.29	.972	موافق بشدة
Innovation – Overall	476	1	5	4.28	1.021	موافق بشدة

Descriptive Statistics – Organizational Performance ((الأداء التنظيمي))

Statement ((البيان))	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Relative Evaluation ((التقييم النسبي))
Q1	476	1	5	4.42	1.021	موافق بشدة
Q2	476	1	5	4.48	.921	موافق بشدة
Q3	476	1	5	4.40	1.033	موافق بشدة
Q4	476	1	5	4.41	1.079	موافق بشدة
Q5	476	1	5	4.21	1.001	موافق بشدة
Q6	476	1	5	4.38	.992	موافق بشدة
Project Success – Overall	476	1	5	4.37	1.120	موافق بشدة

Correlations

Variables ((المتغيرات))	Digital Operations (الأعمال الرقمية)	Digital Governance (الحكومة الرقمية)	Infrastructure (البنية التحتية)	Innovation (الابتكار)	Project Success (الأداء التنظيمي)
Digital Operations (الأعمال الرقمية)	1	.736**	.833**	.722**	.771**
Digital Governance (الحكومة الرقمية)	.736**	1	.860**	.762**	.738**
Infrastructure (البنية التحتية)	.833**	.860**	1	.801**	.800**
Innovation (الابتكار)	.722**	.762**	.801**	1	.820**
الأداء التنظيمي	.771**	.738**	.800**	.820**	1

- Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
- N = 476

Reliability Analysis

Scale: Digital Transformation and Project Success Questionnaire

Case Processing Summary

	N	%
Valid	476	
Excluded(a)	0	
Total	476	

Reliability Analysis

Variable Type	Variable Name	Main Dimensions	N of Items	Cronbach's Alpha
Independent	Digital Transformation	Dimension 1: Digital Work	3	0.851
Dimension 2: Digital Governance	4	0.858		
Dimension 3: Infrastructure	5	0.863		
Dimension 4: Innovation	4	0.872		
Dependent	Project Success	Project Success	6	0.934
Overall	Total	22	0.911	

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	476	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	476	100.0

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.820	0.672	0.650	0.712

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	412.36	4	103.09	147.22	.000
Residual	227.85	471	0.484		
Total	640.21	475			

Regression – Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803	.645	.622	.748

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	412.36	4	103.09	147.22	.000
Residual	227.85	471	0.484		
Total	640.21	475			