

أثر التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود
بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض

إعداد الطالب/

ناصر مفضي العنزي

253001510

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،
إلى والديّ اللذين لم يتركوا يدي في العثرات،
إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،
إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،
إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،
إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،
أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،
بل بدايةً جديدة نحو غايات أكبر وأحلام أعمق،
فلكم جميعاً، يا من صنعتُم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر ونفقات

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله صمدًا كثيرًا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيًا من المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي) على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووُظفت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (307) مفردة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة، تم اختيارها من مجتمع إجمالي بلغ (3000) موظف وموظفة، وذلك بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.943). وقد عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) بتوظيف الأساليب الوصفية والاستدلالية، بما فيها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعةً على جودة الأداء المؤسسي، إذ فسّرت هذه الأبعاد (71.7%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد استراتيجية التحول الرقمي في المقدمة من حيث قوة التأثير، يليه بُعد القيادة الرقمية، ثم الكفاءات والمهارات الرقمية، وأخيراً البنية التحتية الرقمية. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في بناء الكفاءات الرقمية للعاملين، وإنشاء وحدة متخصصة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الرقمية، وتصميم برامج تطويرية للقيادات الجامعية في مجال القيادة الرقمية، وتفعيل منظومة قياس شاملة لجودة الأداء المؤسسي مرتبطة بلوحات معلومات رقمية آنية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الأداء المؤسسي، البنية التحتية الرقمية، الكفاءات الرقمية، القيادة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 أسئلة الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
11.....	8.1 الفجوة البحثية:
12.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
15.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
15.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
16.....	12.1 مصادر جمع البيانات
16.....	13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)
17.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
18.....	15.1 حدود الدراسة
19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

19	المبحث الأول: التحول الرقمي
19	1.1.2 تمهيد
19	2.1.2 مفهوم التحول الرقمي
22	3.1.2 أهمية التحول الرقمي
24	4.1.2 أهداف التحول الرقمي
26	5.1.2 أبعاد التحول الرقمي
30	6.1.2 استراتيجيات تطبيق التحول الرقمي
32	المبحث الثاني: جودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)
32	1.2.2 تمهيد
32	2.2.2 مفهوم جودة الأداء المؤسسي
35	3.2.2 أهمية جودة الأداء المؤسسي
38	4.2.2 أهداف قياس جودة الأداء المؤسسي وتحقيقها
39	5.2.2 أبعاد جودة الأداء المؤسسي
42	6.2.2 استراتيجيات تحقيق جودة الأداء المؤسسي
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
44	1.3 تمهيد
44	2.3 منهج الدراسة
45	3.3 مجتمع الدراسة
45	4.3 عينة الدراسة
46	5.3 أداة الدراسة
48	6.3 صدق أداة الدراسة
50	7.3 ثبات أداة الدراسة
51	8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
53	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
55	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

55	1.4 تمهيد
55	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
57	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة
61	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
68	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
68	1.5 تمهيد
68	2.5 نتائج الدراسة
72	3.5 توصيات الدراسة
73	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
74	Abstract
75	قائمة المراجع
80	الملاحق
81	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	جدول (3 - 1): توزيع مجتمع الدراسة على المستويات الإدارية	1.
46	جدول (3 - 2): توزيع الاستبانات على المستويات الإدارية وفق أسلوب العينة الطبقية	2.
46	جدول (3 - 3): توزيع الاستبانات على الوحدات التنظيمية	3.
47	جدول (3 - 4) المتغير المستقل (التحول الرقمي)	4.
47	جدول (3 - 5): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة	5.
48	جدول (3 - 6): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	6.
49	جدول (3 - 7): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل (التحول الرقمي) بالدرجة الكلية لكل بُعد	7.
49	جدول (3 - 8): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور	8.
50	جدول (3 - 9): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للتحول الرقمي	9.
51	جدول (3 - 10): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	10.
51	جدول (3 - 11): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والمتغير التابع (n = 307)	11.
52	جدول (3 - 12): اختبار الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد المتغير المستقل	12.
55	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	13.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (4 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	14.
56	جدول (4 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	15.
57	جدول (4 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الإداري	16.
57	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البنية التحتية الرقمية	17.
58	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الكفاءات والمهارات الرقمية	18.
59	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد القيادة الرقمية	19.
59	جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية التحول الرقمي	20.
60	جدول (4 - 9): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)	21.
60	جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)	22.
62	جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي	23.
63	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على جودة الأداء المؤسسي	24.
65	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الكفاءات والمهارات الرقمية على جودة الأداء المؤسسي	25.
66	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على جودة الأداء المؤسسي	26.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
67	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي	27.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر موجة غير مسبوقة من التحولات التقنية والرقمية التي أعادت رسم ملامح بيئة الأعمال والمؤسسات على اختلاف أنماطها وقطاعاتها، حيث أصبح التحول الرقمي التوجه الاستراتيجي الأبرز الذي تتبناه المنظمات لتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها في ظل اقتصاد المعرفة والثورة الصناعية الرابعة. وقد امتد هذا التحول ليطال مختلف القطاعات بما فيها قطاع التعليم العالي الذي بات مطالباً أكثر من أي وقت مضى بمواكبة المستجدات الرقمية وتوظيفها في تطوير عملياته الأكاديمية والإدارية والبحثية، ولا سيما في المملكة العربية السعودية التي جعلت من التحول الرقمي ركيزة محورية ضمن رؤية 2030 لتحديث القطاعات الحيوية وعلى رأسها التعليم والصحة. (Egbeleo & Sodokin, 2025)

ويُعرف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية شاملة تتضمن دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة بهدف إحداث تغيير جوهري في كيفية تشغيلها وتقديمها للقيمة لأصحاب المصلحة. ويرتكز التحول الرقمي على عدة أبعاد جوهرية تشمل البنية التحتية الرقمية التي تمثل القاعدة التقنية اللازمة لعمليات الرقمنة، والكفاءات والمهارات الرقمية التي تعكس قدرة الموارد البشرية على التعامل مع الأدوات والمنصات الرقمية، والقيادة الرقمية التي توجه جهود التحول وتضمن التزام المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً عن استراتيجية التحول الرقمي التي ترسم خارطة الطريق الواضحة لتنفيذ مبادرات الرقمنة بشكل منهجي ومتكامل (Wang & Shao, 2024).

ومن جانب آخر، يحتل مفهوم جودة الأداء المؤسسي مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية وتلبية توقعات أصحاب المصلحة بمستوى عالٍ من الإتقان والتميز. ويشمل الأداء المؤسسي الجيد جملة من المعايير التي تتعلق بجودة العمليات الداخلية وكفاءة استخدام الموارد ورضا المستفيدين والقدرة على التطوير والتعلم المستمر (أبو نصير وكناكرية، 2024) وقد أصبحت مؤسسات التعليم العالي تحرص على تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الأداء المؤسسي كشرط أساسي للحصول على الاعتماد الأكاديمي وتعزيز سمعتها وقدرتها التنافسية محلياً ودولياً. (Ramadania et al., 2024)

و تتجلى العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء المؤسسي، إذ يُعدّ التحول الرقمي مدخلاً استراتيجياً فاعلاً لتحسين جودة الأداء من خلال أتمتة العمليات وتسريع تدفق المعلومات ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات وتعزيز التواصل المؤسسي. وتزداد أهمية هذه العلاقة في بيئة الجامعات الصحية التي تجمع بين التعليم الأكاديمي والممارسة الصحية، مما يفرض متطلبات مضاعفة من الكفاءة الرقمية والجودة المؤسسية (المومني والشاورة، 2024).

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات رقمية متسارعة أعادت تشكيل ملامح المنظمات بمختلف أنماطها وقطاعاتها، حيث باتت التقنيات الرقمية تمثل الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في سعيها نحو تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية بالغة التعقيد والديناميكية. وقد أفرز هذا التحول تغييرات جذرية في أساليب العمل وآليات تقديم الخدمات ونماذج الأعمال، مما فرض على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية ومنظوماتها التشغيلية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي وتحقيق مستويات أعلى من جودة الأداء المؤسسي.

وتحظى مؤسسات التعليم العالي باهتمام خاص في هذا السياق، إذ تواجه ضغوطاً متنامية لتبني التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير أدائها المؤسسي وتعزيز قدرتها على تحقيق رسالتها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية بكفاءة وفاعلية. وقد أكدت العديد من الدراسات كدراسة (Ramadania et al., 2024) أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي أصبح محورياً بحثياً متنامياً يعكس أهمية هذا التوجه في تحسين الأداء المؤسسي. كما أشارت دراسة (أبو نصير وكناكرية، 2024) إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن. في حين كشفت دراسة (المومني والشاورة، 2024) ودراسة (شحاتة ورضوان، 2024) ودراسة (العريمي والحراشنة، 2024) عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق تميزه في بيئات تنظيمية متعددة.

و تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً استثنائياً بالتحول الرقمي ضمن رؤية 2030 التي جعلت من الرقمنة ركيزة محورية لتطوير القطاعات الحيوية، ولا سيما قطاعي التعليم العالي والصحة. وتأتي جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض في طليعة المؤسسات الأكاديمية الصحية التي تسعى إلى تبني التحول الرقمي، نظراً لطبيعتها المزدوجة التي تجمع بين التعليم الأكاديمي والممارسة الصحية، مما يستوجب مستويات عالية من الكفاءة الرقمية والجودة المؤسسية. غير أن الملاحظة الميدانية والاستقراء الأولي يشيران إلى وجود تفاوت في مستويات تطبيق أبعاد التحول الرقمي المختلفة داخل الجامعة، وتباين في مدى انعكاس ذلك على جودة الأداء المؤسسي، فضلاً عن محدودية الدراسات العلمية التي تناولت هذه العلاقة في بيئة الجامعات الصحية السعودية تحديداً.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في قطاعات مختلفة كالبنوك والاتصالات والمنظمات الحكومية، كدراسة (جندي، 2024) ودراسة (الحبيشي وطواف، 2021) ودراسة (قرط ولعشب، 2023) ودراسة (Teng, Wu & Yang, 2022)، إلا أنه لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة في دراسة هذا الأثر في سياق مؤسسات التعليم العالي الصحي في المملكة العربية السعودية. كما أن أبعاد التحول الرقمي المؤثرة في جودة الأداء المؤسسي قد تختلف من بيئة تنظيمية إلى أخرى، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة في السياق الخاص بالجامعات الصحية التي تتميز بمتطلبات مهنية وأكاديمية وتقنية فريدة.

وتأسيساً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض؟

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الأدب النظري المتعلق بالعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي الصحي، وهو مجال لا يزال يعاني من ندرة الدراسات العربية المتخصصة، مما يسهم في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

- تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) وجودة الأداء المؤسسي، بما يمكن الباحثين من اختبار هذا النموذج وتطويره في سياقات مختلفة.
- إضافة بُعد تطبيقي جديد إلى نظريات التحول الرقمي من خلال تطبيقها على بيئة الجامعات الصحية ذات الطبيعة المزدوجة التي تجمع بين التعليم الأكاديمي والممارسة الصحية، مما يُعمّق الفهم النظري لخصوصية هذا القطاع.
- المساهمة في بناء قاعدة معرفية تراكمية تدعم الجهود البحثية المستقبلية في مجال التحول الرقمي في المؤسسات الأكاديمية الصحية، وتفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في هذا المضمار.
- تعزيز الأدبيات العربية والسعودية المتعلقة بالتحول الرقمي في قطاع التعليم العالي الصحي، في ظل التوجه الوطني نحو رقمنة القطاعات المختلفة ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد صنّاع القرار في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بنتائج وتوصيات عملية مبنية على أسس علمية تساعد في توجيه جهود التحول الرقمي وتحسين جودة الأداء المؤسسي.
- تحديد أولويات الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي من خلال الكشف عن الأبعاد الأكثر تأثيراً على جودة الأداء المؤسسي، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة.
- دعم الجهود الوطنية لتحقيق رؤية 2030 في محورها المتعلق بالتحول الرقمي في قطاعي التعليم العالي والصحة، حيث تمثل الجامعة نموذجاً حيوياً يجمع بين القطاعين.
- تقديم رؤية واضحة حول واقع التحول الرقمي ومستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعة، مما يمكن الإدارة العليا من تشخيص نقاط القوة والضعف ووضع خطط تحسينية مستهدفة.
- المساهمة في رفع القدرة التنافسية للجامعة على المستويين المحلي والدولي من خلال تحسين ممارسات التحول الرقمي وانعكاسها على جودة المخرجات الأكاديمية والصحية.
- تقديم نموذج تطبيقي قابل للتعميم على الجامعات الصحية الأخرى في المملكة العربية السعودية والمنطقة العربية، بما يُسهم في تطوير منظومة التعليم الصحي رقمياً.
- إفادة المسؤولين عن التطوير المؤسسي وضمان الجودة في الجامعة بمعلومات دقيقة حول كيفية توظيف التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي والجودة المؤسسية.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر البنية التحتية الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.
- التعرف على أثر الكفاءات والمهارات الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.
- التعرف على أثر القيادة الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.
- التعرف على أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.
- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على مستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض من وجهة نظر العاملين.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية قائمة على نتائج الدراسة لتعزيز التحول الرقمي وتحسين جودة الأداء المؤسسي في الجامعة.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر البنية التحتية الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض؟
- ما أثر الكفاءات والمهارات الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض؟
- ما أثر القيادة الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض؟
- ما أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض؟
- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض من وجهة نظر العاملين؟

6.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.

الفرضيات الفرعية:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءات والمهارات الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (قرقط ولعشب، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، والتعرف على واقع التحول الرقمي وربطه بمستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (54) عاملاً بمؤسسة اتصالات الجزائر تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع، وكذلك مستوى أداء مواردها البشرية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسّر التحول الرقمي نسبة (61%) من الزيادة في أداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التقنيات الرقمية وتأهيل الموارد البشرية للتعامل مع متطلبات التحول الرقمي.

دراسة (جنيدى، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البُعد المادي، البُعد المؤسسي، البُعد الوظيفي) على الريادة المؤسسية في البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (350) مفردة تم اختيارها بالعينة العشوائية الطبقية من مختلف المستويات الإدارية بالبنك (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) من مجتمع دراسة

بلغ (3840) مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى قصور أبعاد التحول الرقمي بالبنك محل الدراسة مما أدى إلى ضعف الريادة المؤسسية، وذلك نتيجة ضعف البعد المادي والبعد المؤسسي والبعد الوظيفي لتطبيق التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للبنك لتفعيل التحول الرقمي بهدف تحقيق الريادة المؤسسية.

دراسة (الحبيشي وطواف، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في شركات الهاتف النقال في اليمن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية. وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية وتطوير قدرات العاملين في مجال التقنيات الرقمية.

دراسة (العمرين والرابعة، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات في ظل التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات، كما أثبتت الدور الوسيط للتكيف الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء العالي. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات تحول رقمي شاملة تراعي التكيف الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي.

دراسة (Zhai, Yang & Chan, 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء الشركات في الصين، مستفيدة من التطورات الحديثة في تحليل النصوص لقياس مستوى التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بالاعتماد على بيانات الشركات المدرجة في الأسواق المالية الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعزز أداء الشركات، حيث تتخفف التكاليف وتتحسن الكفاءة التشغيلية ويزداد مستوى الابتكار لدى الشركات التي تتبنى التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بتشجيع الشركات على تبني التحول الرقمي لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

دراسة (Wang & Shao, 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية في الصين، مع تحليل الأثر العتبي المبني على المؤسسات (الرسمية وغير الرسمية). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بالاعتماد على بيانات الشركات الصناعية المدرجة

في سوق الأسهم الصينية (A-share) خلال الفترة من 2011 إلى 2021. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، وأن أثر التعزيز يكون أوضح في المنشآت عالية التقنية والمنشآت غير الحكومية، كما أن التحول الرقمي يكون أكثر تأثيراً عندما تنتقل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية من مستويات منخفضة إلى مستويات مرتفعة. وأوصت الدراسة بتسريع عملية التحول الرقمي للمنشآت الصناعية وتحسين البيئة المؤسسية الداعمة.

دراسة: (Egbeleo & Sodokin, 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي باعتباره تقنية متعددة الأغراض على إنتاجية العوامل الكلية في دول أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، مع تحليل دور الجودة المؤسسية كمتغير معدّل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بالاعتماد على بيانات بانل لمجموعة من دول أفريقيا جنوب الصحراء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على الإنتاجية، وأن الجودة المؤسسية تلعب دوراً محورياً في تعديل وتعزيز هذا الأثر. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين البنية المؤسسية في الدول النامية لتعظيم العائد من التحول الرقمي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (المومني والشواورة، 2024) :هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي بالتطبيق على المنظمات الدولية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين في المنظمات الدولية في الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات الدولية في الأردن. وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتطوير القدرات الرقمية للمنظمات لتحسين أدائها المؤسسي.

دراسة (أبو بكر والسويطي، 2024) :هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (120) استبانة صالحة للتحليل من أصل (160) موظفاً في المقر العام للوزارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير قوي لممارسات القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في الوزارة، كما تبين وجود فروق معنوية في آراء الباحثين في محوري ممارسات القيادة الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي

وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجهود المبذولة لممارسات القيادة الرقمية الفاعلة في صياغة رؤية الوزارة ورسالتها وربطها بمؤشرات أداء محددة ودقيقة في عمليات التحول الرقمي.

دراسة (أبو نصير وكناكزية، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين في الجامعات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيقات التحول الرقمي في الجامعات الأردنية وتبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المؤسسي.

دراسة (شحاتة ورضوان، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين في مصلحة الضرائب المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية. وأوصت الدراسة بتعزيز منظومة التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وتأهيل الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية.

دراسة (العريمي والحراشنة، 2024): (هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، استراتيجية التحول الرقمي) (على تميز الأداء المؤسسي بأبعاده (التميز الخدمي، التميز المعرفي، التميز البشري، الإبداع) في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (174) موظفاً من الإدارة العليا والوسطى الحاصلين على درجة البكالوريوس فأعلى من مجتمع دراسة بلغ (251) موظفاً، واستُخدم اختبار الانحدار المتعدد وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بجميع أبعاده على تميز الأداء المؤسسي في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن. وأوصت الدراسة باستخدام التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي في العمليات، واستقطاب الأفراد الموهوبين والتميزين في مجال العمليات الرقمية.

دراسة (Teng, Wu & Yang, 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتحديد العوامل المؤثرة في تحقيق التنمية المستدامة لهذه المنشآت.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام نموذج المعادلات البنائية (SEM) ، وتكونت العينة من (335) استبانة صالحة تم جمعها من المديرين التنفيذيين للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الصين، وحُللت البيانات باستخدام أدوات SPSS و SPSSAU. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأن الموارد الثلاث (التكنولوجيا الرقمية، المهارات الرقمية للموظفين، استراتيجية التحول الرقمي) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتحول الرقمي، كما أن التحول الرقمي يعمل كمتغير وسيط في تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء المالي. وأوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للعاملين ووضع استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي لتحسين الأداء.

دراسة: (Ramadania et al., 2024) هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) ، حيث تم مراجعة (183) منشوراً من قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة من 2017 إلى 2023. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اتجاه متزايد في الأبحاث المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي في التعليم العالي، وحددت مجالات التركيز الأساسية والمجالات الأكثر تأثيراً والباحثين الأكثر نشاطاً والتوزيع الجغرافي للأبحاث. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات التجريبية والمقارنة بين الدول لفهم تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

8.1 الفجوة البحثية:

من خلال الاستعراض الشامل والمتعمق للأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، يتضح أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي قد حظيت باهتمام بحثي متزايد في السنوات الأخيرة، إلا أن هذا الاهتمام تركّز بشكل كبير في قطاعات بعينها كالقطاع المصرفي (جندي، 2024)، وقطاع الاتصالات (قرط ولعشب، 2023؛ الحبشي وطواف، 2021؛ العريمي والحراشة، 2024)، والقطاع الحكومي والضيبي (شحاتة ورضوان، 2024)، والمنظمات الدولية (المومني والشوورة، 2024)، والمؤسسات الاجتماعية (العمرين والربابعة، 2023)، وقطاع الصناعة التحويلية (Wang & Shao, 2024; Zhai, Yang & Chan, 2022)، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة (Teng, Wu & Yang, 2022). وعلى صعيد التعليم العالي، فقد اقتصرَت الدراسات المتاحة على بيئة الجامعات التقليدية كدراسة (أبو نصير وكناكريّة، 2024) التي طُبقت على الجامعات الأردنية، ودراسة

(Ramadania et al., 2024) التي قدّمت مراجعة منهجية عامة دون التطبيق على بيئة محددة. وبناءً عليه، تتكشف فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات العلمية —وفق حدود اطلاع الباحث — التي تناولت أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) على جودة الأداء المؤسسي في سياق الجامعات الصحية السعودية تحديداً، وهي بيئة تنظيمية ذات طبيعة فريدة تجمع بين متطلبات التعليم الأكاديمي والممارسة الصحية والبحث العلمي الطبي، مما يستوجب مستويات مضاعفة من الكفاءة الرقمية وجودة الأداء. كما أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول القيادة الرقمية كُبعد مستقل ضمن أبعاد التحول الرقمي المؤثرة في الأداء المؤسسي، رغم الدور المحوري الذي أثبتته دراسة (أبو بكر والسويطي، 2024) لممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء. ومن هنا، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة هذه العلاقة في بيئة جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض، مما يُسهم في إثراء الأدبيات العربية والسعودية في هذا المجال ويقدم نموذجاً تطبيقياً قابلاً للتعميم على المؤسسات الأكاديمية الصحية المماثلة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)

مفهوم التحول الرقمي

شكّل مفهوم التحول الرقمي أحد أبرز المفاهيم الإدارية والتقنية المعاصرة التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، وذلك بفعل التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات التي أحدثت تغييرات جوهرية في طبيعة عمل المؤسسات وأنماط تقديمها للخدمات. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية شاملة تتضمن دمج التقنيات الرقمية الحديثة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء في مختلف جوانب المؤسسة، بهدف إعادة هيكلة عملياتها وتطوير نماذج أعمالها وتحسين طرق تقديم القيمة لأصحاب المصلحة. (Wang & Shao, 2024) ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد إدخال التقنية إلى بيئة العمل، بل يمتد ليشمل تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة ومهارات العاملين والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بأكملها. (Zhai, Yang & Chan, 2022)

وقد أشار (Teng, Wu & Yang, 2022) إلى أن التحول الرقمي يركز على توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة لتمكين المؤسسات من تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، مما

ينعكس إيجاباً على أدائها الكلي وقدرتها على المنافسة والاستدامة. كما أكد (Egbeleo & Sodokin, 2025) أن التحول الرقمي يمثل تقنية متعددة الأغراض ذات أثر عابر للقطاعات، حيث يُسهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات عندما يتوفر الإطار المؤسسي الداعم. وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، أوضح (Ramadania et al., 2024) أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية تتجاوز كونه خياراً تقنياً، إذ يؤثر في مختلف أبعاد الأداء المؤسسي بدءاً من العمليات الإدارية والأكاديمية وصولاً إلى تجربة الطلاب وجودة البحث العلمي.

أبعاد التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة

تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، وذلك استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة:

- **البُعد الأول: البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure)** تُشير البنية التحتية الرقمية إلى مجموعة الأصول التقنية والمادية التي تمثل الأساس الذي تُبنى عليه عمليات التحول الرقمي في المؤسسة، وتشمل الشبكات والخوادم وأنظمة الحوسبة السحابية وقواعد البيانات والمنصات الرقمية وأنظمة الأمن السيبراني والبرمجيات التشغيلية. وتُعدّ البنية التحتية الرقمية القاعدة الصلبة التي بدونها لا يمكن تحقيق أي مستوى من التحول الرقمي الفعّال، حيث إن جاهزيتها وكفاءتها تحددان مدى قدرة المؤسسة على تبني التقنيات الحديثة وتوظيفها في عملياتها المختلفة (العريمي والحراشنة، 2024).
- **البُعد الثاني: الكفاءات والمهارات الرقمية (Digital Competencies and Skills)** يُقصد بالكفاءات والمهارات الرقمية مجموعة المعارف والقدرات والمهارات التقنية والمعرفية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي تُمكنهم من استخدام الأدوات والمنصات والتطبيقات الرقمية بكفاءة وفاعلية في أداء مهامهم الوظيفية. وتشمل هذه الكفاءات القدرة على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية وتحليل البيانات واستخدام أدوات التواصل الرقمي والتكيف مع التقنيات المستحدثة. وقد أكد (Teng, Wu & Yang, 2022) أن المهارات الرقمية للموظفين تُعدّ من العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي وانعكاسه على الأداء المؤسسي، إذ إن التقنية وحدها لا تحقق القيمة المرجوة ما لم يكن العنصر البشري مؤهلاً وقادراً على توظيفها بالشكل الأمثل (قرط ولعشب، 2023).
- **البُعد الثالث: القيادة الرقمية (Digital Leadership)** تُعرّف القيادة الرقمية بأنها قدرة القيادات الإدارية على توجيه المؤسسة نحو تبني التحول الرقمي ودعمه من خلال صياغة رؤية رقمية واضحة وتوفير

الموارد اللازمة وتحفيز العاملين وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لعمليات التغيير والابتكار الرقمي. وتلعب القيادة الرقمية دوراً جوهرياً في ضمان التزام المستويات الإدارية المختلفة بمبادرات التحول وتجاوز مقاومة التغيير وتحقيق التكامل بين الأبعاد التقنية والبشرية والاستراتيجية. وقد أثبتت دراسة (أبو بكر والسويطي، 2024) أن ممارسات القيادة الرقمية تؤثر تأثيراً قوياً ومباشراً على تحسين الأداء المؤسسي.

■ البُعد الرابع: استراتيجية التحول الرقمي (Digital Transformation Strategy) تُشير استراتيجية التحول الرقمي إلى الخطة الشاملة والمنهجية التي تتبناها المؤسسة لتوجيه مسار تحولها الرقمي، وتتضمن تحديد الأهداف والأولويات الرقمية ورسم خارطة طريق واضحة المعالم وتحديد الموارد المطلوبة ومؤشرات الأداء ومراحل التنفيذ وآليات المتابعة والتقييم. وتُعد الاستراتيجية الرقمية بمثابة البوصلة التي توجه جهود التحول وتضمن اتساقها مع الأهداف العامة للمؤسسة. وقد أشارت دراسة (العمرين والرابعة، 2023) إلى أهمية التوجه الاستراتيجي في تعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات.

ثانياً: جودة الأداء المؤسسي (Quality of Institutional Performance)

مفهوم جودة الأداء المؤسسي

يُعد مفهوم جودة الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الجوهرية التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية، مع الالتزام بمعايير الجودة والتميز في جميع عملياتها ومخرجاتها. ويُعرّف جودة الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تنفيذ أنشطتها وعملياتها الداخلية والخارجية وفق مستويات عالية من الإتقان والدقة والاستجابة، بما يحقق رضا أصحاب المصلحة ويعزز القدرة التنافسية ويضمن التحسين المستمر (المومني والشاورة، 2024). ويتضمن هذا المفهوم عدة أبعاد تتكامل فيما بينها لتشكل صورة شاملة عن مستوى أداء المؤسسة، من بينها جودة العمليات الإدارية والأكاديمية، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، ومستوى رضا المستفيدين، والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر، فضلاً عن مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة (شحاتة ورضوان، 2024).

وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، يكتسب مفهوم جودة الأداء المؤسسي أهمية مضاعفة، نظراً لتعدد أصحاب المصلحة وتنوع المخرجات المطلوبة التي تشمل التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وقد أكدت دراسة (أبو نصير وكناكرية، 2024) أن تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات يتطلب نظرة شمولية تراعي

الأبعاد المالية وغير المالية معاً. كما أشارت دراسة (الحبيشي وطواف، 2021) إلى أن الأداء المؤسسي المتميز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تبني المؤسسة للتقنيات الحديثة وقدرتها على توظيفها في تحسين عملياتها وخدماتها. ويُقاس جودة الأداء المؤسسي في هذه الدراسة من خلال محور شامل يتضمن مؤشرات تتعلق بكفاءة العمليات الإدارية، وجودة الخدمات المقدمة، ورضا المستفيدين، والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومستوى التحسين والتطوير المستمر (جندي، 2024).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم. وسيتيح هذا المنهج التعرف على واقع التحول الرقمي بأبعاده المختلفة ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة الأثرية بين المتغيرات.

وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين: الشق النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي، والشق الميداني الذي سيعتمد على تصميم استبانة محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض من مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، والبالغ عددهم الإجمالي ما يقارب (3000) موظف وموظفة وفقاً لأحدث الإحصائيات المتاحة من إدارة الموارد البشرية بالجامعة. ويشمل هذا المجتمع العاملين في الكليات الأكاديمية والعمادات المساندة والإدارات الإدارية والتقنية الذين لديهم تفاعل مباشر أو غير مباشر مع عمليات التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية في الجامعة تمثيلاً متوازناً. وبناءً على جداول تحديد حجم العينة (جدول Krejcie & Morgan, 1970)، ونظراً لأن مجتمع الدراسة يبلغ ما يقارب (3000) موظف، فسيتم توزيع عدد (350) استبانة على أفراد العينة، آخذين في الاعتبار نسبة الفاقد المتوقعة في الاسترداد، بهدف الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي يُقدَّر بحد أدنى (300) استبانة، مما يُحقق مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ لا يتجاوز (5%).

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: ستشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية مثل Scopus، Web of Science، المنظومة، المعرفة)، وذلك لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: ستشمل البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

13.1 أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية سيتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- القسم الثاني: المتغير المستقل (التحول الرقمي) سيقاس من خلال أربعة أبعاد، يتضمن كل بُعد (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

البُعد	عدد الفقرات
البنية التحتية الرقمية	4 فقرات

الكفاءات والمهارات الرقمية	4 فقرات
القيادة الرقمية	4 فقرات
استراتيجية التحول الرقمي	4 فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	16 فقرة

- **القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)** سيقاس من خلال محور واحد يتضمن (10) فقرات تقيس مستوى جودة الأداء المؤسسي بشكل شامل.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، والمتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وفقراتها وترتيبها حسب الأهمية النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي مجتمعة ومنفردة على جودة الأداء المؤسسي واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئات المتعددة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) على جودة الأداء المؤسسي.
- الحدود المكانية: جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي 2026م.
- الحدود البشرية: العاملون الإداريون والأكاديميون في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض من مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 تمهيد

يشهد الفضاء الإداري المعاصر تحولات متسارعة أعادت رسم ملامح المنظمات وأنماط عملها وطرائق تفاعلها مع بيئاتها الداخلية والخارجية، إذ لم تعد التقنية الرقمية مجرد أداة مساندة للعمليات التقليدية، بل غدت ركيزة استراتيجية تُعيد تشكيل نماذج الأعمال ومنظومات القيمة والعلاقات مع المستفيدين. وفي خضم هذه التحولات، برز مفهوم "التحول الرقمي" بوصفه استجابة نوعية للتحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة، وبوصفه كذلك مساراً حتمياً لكل منظمة تسعى إلى الاستدامة والريادة في ظل بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين وتساعد حدة المنافسة.

ولم يعد التحول الرقمي حكراً على منظمات الأعمال الربحية، بل امتد ليطال المؤسسات العامة والخدمية والتعليمية والصحية، إذ أدركت هذه المنظمات أن جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وسرعة الاستجابة، وكفاءة الأداء المؤسسي، باتت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمستوى النضج الرقمي لديها. وفي هذا السياق تتجه المؤسسات الأكاديمية والصحية على وجه الخصوص إلى إعادة هيكلة عملياتها الجوهرية عبر توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، سعياً إلى تحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة ورفع مستوى أدائها المؤسسي.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية مركبة للتحول الرقمي بوصفه المتغير المستقل للدراسة، من خلال استعراض مفهومه ومداخل تعريفه لدى الباحثين، ثم بيان أهميته وأهدافه، وأبعاده التي ستوظف قياسياً في هذه الدراسة، وصولاً إلى استعراض أبرز الاستراتيجيات المُتبعة في تطبيقه، ثم تسليط الضوء على أبرز المعالجات النظرية والتطبيقية التي تناولت هذا المفهوم في الأدبيات الحديثة، بما يُشكّل مرجعية علمية متماسكة يستند إليها الجانب الميداني من الدراسة.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

انطلق الاهتمام الأكاديمي والمهني بمفهوم التحول الرقمي من رحم التحولات الكبرى التي أحدثتها تقنيات المعلومات والاتصالات في بيئة الأعمال، غير أن هذا المفهوم لم يستقر عند تعريف موحد، بل

تنوعت مقارباته تبعاً لتنوع المدارس الفكرية والحقول المعرفية التي تناولته، فمنهم من نظر إليه من زاوية تقنية بحتة، ومنهم من قاربه من منظور استراتيجي، ومنهم من ركّز على أبعاده الثقافية والتنظيمية، ومنهم من جمع بين هذه المقاربات في تعريف مركّب.

ففي المدرسة ذات التوجه التقني، يُعرّف التحول الرقمي بوصفه عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء في العمليات المؤسسية بهدف أتمتة الأنشطة وتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية. (Wang & Shao, 2024) ويقف هذا التعريف عند الجانب الأداتي من المفهوم، إذ يُقدّم التحول الرقمي بوصفه استبدالاً منهجياً للأدوات التقليدية بأدوات رقمية أكثر ذكاءً وقدرةً على المعالجة.

وفي مقابل هذه المقاربة، تبرز مدرسة أخرى ترى أن التحول الرقمي أعمق بكثير من مجرد إدخال التقنية، إذ يُعدّ تحولاً استراتيجياً شاملاً يمس نماذج الأعمال وسلاسل القيمة والعلاقات مع المستفيدين. ومن هذا المنظور يُعرّف التحول الرقمي بأنه إعادة تصميم شاملة لنموذج عمل المنظمة وعملياتها الجوهرية بالاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها التقنيات الرقمية، بما يُفضي إلى خلق قيمة مضافة جديدة (Zhai et al., 2022). ويلاحظ في هذا التعريف انتقال المفهوم من مستوى الأداة إلى مستوى الاستراتيجية، حيث يصبح التحول الرقمي مساراً لإعادة اختراع المنظمة لذاتها.

وفي خط ثالث من التعريفات، يُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد تتضمن جوانب تقنية وتنظيمية وبشرية وثقافية في آنٍ واحد. وقد أشار (Teng et al., 2022) إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية تكاملية تدمج بين التقنيات الرقمية والقدرات التنظيمية والموارد البشرية بغية تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والاستجابة لتغيرات السوق. ويكشف هذا التعريف عن الطابع النسقي للمفهوم، إذ لا يمكن اختزاله في بُعد واحد دون الإخلال بمعناه الكلي.

ومن زاوية القطاع العام والمؤسسات الحكومية، عرّف (Egbeleo & Sodokin, 2025) التحول الرقمي بوصفه مساراً لإصلاح جودة المؤسسات ورفع إنتاجيتها من خلال توظيف التقنيات الرقمية في العمليات الحوكمية والإدارية، بما يُسهم في تحسين البيئة المؤسسية بشكل عام. ويُميز هذا التعريف نفسه بربطه بين التحول الرقمي والجودة المؤسسية، مما يُضفي على المفهوم بُعداً تنموياً يتجاوز الفعالية التشغيلية.

ومن الأدبيات العربية، يُعرّف (المومني والشاورة، ٢٠٢٤) التحول الرقمي بأنه عملية إحلال منهجية للتقنيات الرقمية في الأنشطة والوظائف المؤسسية بما يُعيد صياغة أساليب العمل ويُطوّر مخرجات الأداء المؤسسي. ويلتقي هذا التعريف مع المقاربات الاستراتيجية في التأكيد على الطابع الشمولي للتحول، غير أنه يُضيف بُعداً تطبيقياً يربطه بمخرجات الأداء.

وفي السياق ذاته، ينظر (العمرين والرابعة، ٢٠٢٣) إلى التحول الرقمي بوصفه توجهاً استراتيجياً تتبناه المنظمات لتحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية عبر إعادة تصميم عملياتها ومواردها الرقمية. ويكشف هذا التعريف عن الرابطة العضوية بين التحول الرقمي والتكيف الاستراتيجي، إذ يُعدّ التحول الرقمي أحد أدوات المنظمة في مواجهة عدم اليقين البيئي.

ومن منظور تطبيقي مغاير، يُقدّم (قرقط ولعشب، ٢٠٢٣) التحول الرقمي بوصفه انتقالاً من الأنماط التقليدية في إدارة الموارد البشرية والعمليات إلى أنماط رقمية أكثر مرونة وسرعة، بما يستلزم تغييراً في الثقافة التنظيمية والمهارات المطلوبة من العاملين. ويُلاحظ هنا أن التعريف قد جمع بين البُعد التقني والبُعد الثقافي، مؤكداً أن التحول الرقمي لا يكتمل بمعزل عن تطوير رأس المال البشري.

ومن جانب آخر، يرى (جندي، ٢٠٢٤) أن التحول الرقمي يمثل استجابة استراتيجية للمنظمات في مواجهة تحديات الاقتصاد الرقمي، وذلك عبر توظيف التقنيات الحديثة في تعزيز الريادة المؤسسية وابتكار خدمات ومنتجات تلبي احتياجات المستفيدين. وينسجم هذا التعريف مع التوجه المعاصر الذي يربط التحول الرقمي بمخرجات ريادية وابتكارية، لا بمجرد تحسينات تشغيلية.

وقد قدّم (رشق، ٢٠٢٥) تعريفاً أكثر شمولاً حين وصف التحول الرقمي بأنه منظومة متكاملة من التغييرات التقنية والتنظيمية والثقافية والإدارية التي تتبناها المنظمة بغرض تعزيز قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، تتناسب مع تطلعات المستفيدين وتُؤاكب متغيرات البيئة الرقمية.

وفي معالجة لافتة، ينظر (الجللاوي وعمر، ٢٠٢٥) إلى التحول الرقمي بوصفه عملية بناء جاهزية مؤسسية شاملة، تتضمن تهيئة البنية التحتية والكفاءات البشرية والإطار التشريعي والثقافي، بما يجعل المنظمة قادرة على استيعاب التقنيات الرقمية وتوظيفها بكفاءة. ويُبرز هذا التعريف مفهوم "الجاهزية" بوصفه شرطاً مسبقاً للتحول الرقمي الفاعل، وهو ما يُضفي على المفهوم طابعاً تراكمياً ومرحلياً.

ومن خلال المعالجة السابقة لتعريفات الباحثين، يتبين للباحث أن التحول الرقمي مفهوم مركّب متعدد الأبعاد، لا يمكن اختزاله في مقارنة واحدة، سواء أكانت تقنية أم استراتيجية أم ثقافية. ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن التحول الرقمي هو: "عملية استراتيجية متكاملة تتبناها المنظمة لإعادة تشكيل بنيتها التحتية وعملياتها الجوهرية وكفاءاتها البشرية وثقافتها التنظيمية عبر التوظيف الذكي للتقنيات الرقمية الحديثة، بما يُفضي إلى تحسين جودة أدائها المؤسسي وتعزيز قدرتها على خلق قيمة مضافة للمستخدمين، والاستجابة الفاعلة لمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية". ويتميز هذا التعريف بكونه يجمع بين المستويات الأربعة للتحول: المستوى التقني الممثل بالبنية التحتية، والمستوى البشري الممثل بالكفاءات، والمستوى القيادي الممثل بأساليب إدارة التحول، والمستوى الاستراتيجي الممثل بالتوجه الكلي للمنظمة، وهي المستويات ذاتها التي ستوظف لاحقاً بوصفها أبعاداً قياسية للمتغير المستقل في هذه الدراسة.

3.1.2 أهمية التحول الرقمي

تتجلى أهمية التحول الرقمي في كونه لم يعد خياراً ترفيلاً تتبناه المنظمات وفق مزاجها التنظيمي، بل غدا ضرورة استراتيجية تفرضها متغيرات البيئة المعاصرة على اختلاف مستوياتها، بدءاً من ضغوط السوق ومتطلبات المستخدمين، مروراً بتصاعد حدة المنافسة العالمية، وانتهاءً بضرورات الاستدامة والمرونة التنظيمية. وقد تعددت زوايا النظر إلى هذه الأهمية في الأدبيات، إذ نظر كل باحث إليها من زاوية تتسجم مع بيئة دراسته ومجال تطبيقه.

ويُشير (الحبيشي وطواف، ٢٠٢١) إلى أن أهمية التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة تتجسد في جملة من المحاور، أولها أن التحول الرقمي يُمثل أداة رئيسية لتحسين كفاءة العمليات الداخلية وخفض تكلفتها، إذ تُتيح التقنيات الرقمية أتمتة الأنشطة المتكررة وتقليل الأخطاء البشرية وتسريع دورة العمل. وثانيها أن التحول الرقمي يُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار المستند إلى البيانات، من خلال ما تُوفره أدوات التحليل من رؤى دقيقة حول أنماط الأداء وسلوك المستخدمين. وثالثها أن التحول الرقمي يُتيح للمنظمة الوصول إلى شرائح أوسع من المستخدمين عبر القنوات الرقمية، مما يُعيد رسم علاقتها بالسوق والبيئة الخارجية. ورابعها أنه يُعزّز المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وهو ما ظهر بوضوح في الأزمات الكبرى التي فرضت على المنظمات الانتقال السريع إلى بيئات العمل الرقمية.

ويرى (أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤) أن أهمية التحول الرقمي تنبع من كونه أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ يُسهم في تطوير المنظومة

القيادية عبر ما يُعرف بـ"القيادة الرقمية" التي تعتمد على البيانات والمؤشرات الفورية في توجيه القرارات، وفي بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة المؤسسية من خلال منصات المتابعة والتقييم الإلكترونية. كما يُبرز الباحثان أن التحول الرقمي يوفر منصة لإعادة تصميم علاقات المنظمة مع مختلف أصحاب المصلحة على نحو أكثر تفاعلية وتشاركية.

ويُضيف (أبو نصير وكناكرية، ٢٠٢٤) في معالجتهم لأهمية التحول الرقمي في البيئة الجامعية، أن هذه الأهمية تتضاعف في المؤسسات الأكاديمية بشكل خاص، لأن هذه المؤسسات تتعامل مع منظومة معقدة من العمليات الأكاديمية والإدارية والبحثية، وتتطلب مستوى عالياً من التكامل بين وظائفها. ومن هنا يبرز التحول الرقمي بوصفه أداة لتحقيق التميز المؤسسي عبر بطاقة الأداء المتوازن، إذ يُتيح قياس الأداء من منظور مالي وعملياتي وأكاديمي ومنظور المستفيدين في آنٍ واحد. كما تتبع أهميته من كونه يُسهم في تحسين تجربة الطالب والباحث والموظف على حدٍ سواء، ويُعزز مكانة الجامعة في التصنيفات الأكاديمية العالمية التي باتت تعتمد بشكل متزايد على مؤشرات النضج الرقمي.

ويُشير (Zhai et al., 2022) إلى أن أهمية التحول الرقمي على المستوى الاقتصادي الكلي تتمثل في إسهامه في تعزيز أداء الشركات وقيمتها السوقية عبر تحسين قدراتها الإنتاجية والابتكارية، وفي إعادة رسم خريطة الميزة التنافسية بين المنظمات، إذ لم تعد الميزة تُقاس بحجم الأصول المادية بقدر ما تُقاس بحجم الأصول الرقمية والمعرفية ومستوى توظيفها. كما يُبرز الباحثون أن التحول الرقمي يُسهم في خلق فرص جديدة للنمو من خلال منتجات وخدمات رقمية لم تكن ممكنة في الأنماط التقليدية.

ويُبين (Li et al., 2023) أن أهمية التحول الرقمي تكمن في دوره المحوري في تعزيز الأداء الابتكاري للمنظمات، إذ يُوفر منصةً لتوليد الأفكار وتجريبها وتسويقها بسرعة أكبر وتكلفة أقل، ويُتيح استقطاب المواهب الرقمية وتوظيف قدراتها في تطوير حلول مبتكرة. ويُضيف الباحثون أن التحول الرقمي يُعزز قدرة المنظمة على إدارة المعرفة وتوظيفها بشكل تنافسي، وهو ما يُمثل مصدراً رئيسياً للقيمة المضافة في اقتصاد المعرفة المعاصر.

ومن منظور القطاع العام، يذهب (شحاتة ورضوان، ٢٠٢٤) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في المؤسسات الحكومية والخدمية بشكل مضاعف، إذ يُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتقليل الفساد الإداري عبر أتمتة الإجراءات ورفع مستوى الشفافية، وتخفيف العبء البيروقراطي، وتحسين

إدارة الموارد العامة. كما يُتيح التحول الرقمي للجهات الحكومية بناء قواعد بيانات تكاملية تُسهم في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات المستندة إلى الأدلة.

ويُلاحظ (العريمي والحراشة، ٢٠٢٤) أن أهمية التحول الرقمي تنعكس على تميز الأداء المؤسسي عبر جملة من الجوانب، تبدأ بتعزيز القدرة على قياس الأداء بدقة وموضوعية عبر مؤشرات رقمية آنية، وتمتد إلى تحسين جودة الاتصالات الداخلية والخارجية، وتطوير منظومة الحوكمة المؤسسية، وبناء ثقافة تعتمد على البيانات في اتخاذ القرارات. ويرى الباحثان أن هذه الأهمية تتعاضد في القطاعات الحيوية كقطاع الاتصالات الذي يُمثل ركيزة للاقتصاد الرقمي بأكمله.

ومن منظور المؤسسات الأكاديمية، يُبين (ابن حليم وأندير والمجرب، ٢٠٢٤) أن أهمية التحول الرقمي في الجامعات تتجاوز الجانب الإداري لتشمل الجوانب الأكاديمية والبحثية، إذ يُتيح إعادة تصميم المناهج وأساليب التدريس والتقييم، ويُسهم في تعزيز التعاون البحثي بين الباحثين على المستويين المحلي والدولي، ويُطوّر البنية المعلوماتية للبحث العلمي عبر قواعد البيانات والمكتبات الرقمية.

ويُبرز (الدبوبي والصرايرة، ٢٠٢٣) أهمية أخرى للتحول الرقمي تتصل بمجال قياس الأداء المؤسسي، إذ يُتيح توظيف التقنيات الرقمية في تصميم بطاقات أداء متوازنة أكثر دقة وشمولاً، تُوفّر لصانع القرار رؤية ثلاثية الأبعاد حول الأداء المالي والتشغيلي والبشري في آنٍ واحد، وهو ما يُعدّ أهمية استثنائية في القطاعات التي تعتمد على الدقة والالتزام كقطاع التأمين والقطاع الصحي.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن أهمية التحول الرقمي تتوزع على مستويات متعددة تتراوح بين المستوى التشغيلي المتمثل في تحسين الكفاءة، والمستوى الاستراتيجي المتمثل في تعزيز الميزة التنافسية، والمستوى المؤسسي المتمثل في تطوير جودة الأداء، والمستوى المجتمعي المتمثل في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتتضاعف هذه الأهمية في المؤسسات الأكاديمية والصحية باعتبارها مؤسسات معرفية وخدمية في آنٍ واحد، وهو ما يُبرّر توجه هذه الدراسة نحو تناول التحول الرقمي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية.

4.1.2 أهداف التحول الرقمي

تتنوع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبنيها لمسار التحول الرقمي، وتتفاوت هذه الأهداف بحسب طبيعة المنظمة وقطاعها ومستوى نضجها الرقمي وسياقها البيئي. غير أن ثمة أهدافاً كبرى تتقاطع فيها الأدبيات، ويمكن استعراضها من خلال آراء الباحثين على النحو التالي:

يُشير (المومني والشاورة، ٢٠٢٤) إلى أن التحول الرقمي يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها: أولاً، تطوير الأداء المؤسسي عبر تحسين مخرجات العمليات ورفع جودتها. ثانياً، تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الرقمية المتسارعة. ثالثاً، تحسين تجربة المستفيد من الخدمات المؤسسية عبر قنوات تفاعلية متعددة. رابعاً، بناء منظومة معلوماتية تكاملية تدعم اتخاذ القرار. خامساً، ترشيد استخدام الموارد وتقليل الهدر التشغيلي.

ويرى (Teng et al., 2022) أن أهداف التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة تتمحور حول: تعزيز الاستدامة المؤسسية عبر بناء قدرات رقمية طويلة المدى، وتحسين المرونة التشغيلية بما يُمكن المنظمة من الاستجابة السريعة لتقلبات السوق، وتطوير نماذج أعمال جديدة تعتمد على المنصات الرقمية، وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق الجديدة، وبناء علاقات أكثر عمقاً وتفاعلية مع العملاء عبر أدوات إدارة علاقات العملاء الرقمية.

ويُوضح (علي وعبدالستار، ٢٠٢٥) في معالجته لنظم المعلومات الإدارية بوصفها إحدى ركائز التحول الرقمي، أن الأهداف الجوهرية لهذا التحول تتضمن: تعزيز كفاءة تدفق المعلومات داخل المنظمة، ودعم عمليات التخطيط والرقابة، ورفع مستوى دقة البيانات الإدارية والمالية، وتقليل زمن اتخاذ القرار، وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وبناء ذاكرة مؤسسية رقمية تحفظ المعرفة التنظيمية وتُتيح استرجاعها والاستفادة منها.

ومن منظور الأداء العالي للمنظمات، يُبرز (Meng et al., 2022) أن التحول الرقمي يستهدف تعزيز الأداء الاجتماعي للشركات إلى جانب أدائها الاقتصادي، من خلال تحسين الحوكمة المؤسسية، ورفع مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتعزيز الشفافية أمام أصحاب المصلحة، وبناء بيئة عمل أكثر شمولاً وعدالة، وتمكين مجالس الإدارة من ممارسة أدوارها الرقابية بشكل أكثر فاعلية عبر أدوات المتابعة الرقمية.

ويذهب (Chen & Hao, 2022) إلى أن التحول الرقمي يسعى كذلك إلى تحقيق أهداف بيئية واستدامة، إذ يُسهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمات عبر ترشيد استهلاك الطاقة، وتقليل البصمة الكربونية للعمليات، ودعم توجهات الاقتصاد الدائري، وتطوير حلول رقمية تُقلل من الاعتماد على الموارد المادية. وتُعدّ هذه الأهداف البيئية من الأهداف الحديثة نسبياً التي أُضيفت إلى منظومة أهداف التحول الرقمي في العقد الأخير.

ويُلخّص (رشق، ٢٠٢٥) أهداف التحول الرقمي في القطاعين العام والخاص في محاور عدة: بناء بيئة عمل رقمية متكاملة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة العمليات الإدارية والفنية، وتطوير مهارات العاملين وتأهيلهم رقمياً، وتعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية، وبناء قدرات المنظمة على الابتكار المستمر. ويرى الباحث أن هذه المحاور تُشكّل خارطة طريق شاملة يمكن اعتمادها إطاراً مرجعياً في تقييم مدى تحقق أهداف التحول الرقمي في أي منظمة.

ويُضيف (Ramadania et al., 2024) في دراستهم المنهجية للتحول الرقمي في التعليم العالي أن الأهداف الخاصة بالمؤسسات الأكاديمية تشمل: تحسين جودة العملية التعليمية، وتطوير البنية البحثية، ورفع كفاءة الإدارة الأكاديمية، وتعزيز التكامل بين الجامعة ومحيطها المجتمعي، وبناء منظومة تعليم مرنة تستوعب أنماط التعلم المتنوعة، ورفع مستوى تنافسية الجامعة في التصنيفات العالمية.

ويستنتج الباحث في ضوء ما تقدم أن أهداف التحول الرقمي في المؤسسات الأكاديمية والصحية، وهي البيئة التطبيقية لهذه الدراسة، تتوزع على أربعة محاور رئيسية: محور تطوير البنية التحتية الرقمية بوصفها ركيزة الأداء، ومحور تنمية الكفاءات الرقمية للعاملين، ومحور تعزيز القيادة الرقمية بوصفها موجهاً للتحول، ومحور بناء استراتيجية رقمية متكاملة توجّه المسار العام. وتتقاطع هذه المحاور بشكل واضح مع أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة، مما يُشير إلى انسجام الأهداف مع البنية القياسية المعتمدة.

5.1.2 أبعاد التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي في هذه الدراسة بناءً على المعالجة النظرية والتطبيقية التي تناولت المفهوم في عدد من الدراسات الحديثة، وفي مقدمتها دراسة (العريمي والحراشة، ٢٠٢٤) التي تناولت أبعاد التحول الرقمي في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، ودراسة (أبو نصير وكناكرية، ٢٠٢٤) التي عالجت أبعاده في البيئة الجامعية، ودراسة (شحاتة ورضوان، ٢٠٢٤) التي تناولته في القطاع الحكومي، فضلاً عن

دراسة (Al Masadeh et al., 2024) التي أُطِّرت أبعاده في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد استقر الباحث في ضوء هذه المعالجات على أربعة أبعاد رئيسية تُشكّل البنية القياسية للمتغير المستقل: البنية التحتية الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي، ويأتي شرحها على النحو التالي:

البُعد الأول: البنية التحتية الرقمية

تُمثّل البنية التحتية الرقمية القاعدة المادية والتقنية التي يقوم عليها أي مسار للتحول الرقمي، وتشمل مجموعة الأصول التقنية والأنظمة والشبكات وقواعد البيانات ومنصات الحوسبة السحابية التي تُتيح للمنظمة تنفيذ عملياتها الرقمية بكفاءة وموثوقية. ويرى (Al Masadeh et al., 2024) أن البنية التحتية الرقمية في الجامعات تتضمن الأجهزة والبرمجيات وأنظمة إدارة التعلم وشبكات الاتصال الداخلية والخارجية، وهي عناصر يتوقف عليها نجاح أي مبادرة رقمية لاحقة. ويُبرز الباحثان أن جودة هذه البنية تتحدد ليس فقط بحداثة مكوناتها التقنية، بل بمستوى تكامل هذه المكونات وقدرتها على التوسع والاستجابة لمتطلبات المستفيدين المتنامية.

وتتضمن البنية التحتية الرقمية جملة من العناصر الفرعية التي تتضافر لتُشكّل منظومة متكاملة؛ فمن جهة نجد المكونات المادية كالخوادم وأجهزة الشبكات ومراكز البيانات، ومن جهة أخرى تبرز المكونات البرمجية كأنظمة التشغيل وقواعد البيانات والتطبيقات المؤسسية، وتتضمّن إليها منصات الاتصال وأدوات التعاون الرقمي التي أصبحت ركيزة أساسية في بيئات العمل الحديثة. ويُشير (Wang & Shao, 2024) في معالجته لأثر التحول الرقمي على الإنتاجية إلى أن البنية التحتية الرقمية تُمثّل الشرط المؤسسي المسبق الذي يُتيح للمنظمة تجاوز عتبة معينة من النضج الرقمي، بعدها تبدأ العوائد الإيجابية للتحول الرقمي في الظهور بشكل ملموس.

كما تشمل البنية التحتية الرقمية أنظمة الأمن السيبراني وحماية البيانات، التي باتت تُعدّ عنصراً حاسماً في تقييم جاهزية أي منظمة رقمياً، لا سيما في المؤسسات الأكاديمية والصحية التي تتعامل مع بيانات حساسة تتصل بالمستفيدين والأبحاث والسجلات. وأضاف (الجلطاي وعمر، ٢٠٢٥) في معالجته لجاهزية البلديات الرقمية أن تقييم البنية التحتية الرقمية لا يقتصر على وجود المكونات، بل يمتد إلى قياس مستوى الاستفادة الفعلية منها، ومدى تكاملها مع المنظومة التنظيمية الكلية، وقابليتها للتحديث المستمر.

البُعد الثاني: الكفاءات والمهارات الرقمية

يُشكّل هذا البُعد الركيزة البشرية للتحوّل الرقمي، إذ لا تكفي أحدث التقنيات وأكثرها تطوراً إن لم يتوفر الكادر البشري القادر على توظيفها بكفاءة. وتُعرّف الكفاءات الرقمية بوصفها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي تُمكن العاملين من استخدام التقنيات الرقمية في أداء مهامهم، والتفاعل مع الأدوات الرقمية بمستوى عالٍ من الاحتراف. ويُبرز (قرقط ولعشب، ٢٠٢٣) في معالجته لأثر التحوّل الرقمي على أداء الموارد البشرية أن الكفاءات الرقمية لم تعد ترفاً وظيفياً بل شرطاً أساسياً للبقاء المهني في بيئات العمل الحديثة، وأنها تتراوح بين كفاءات أساسية يجب توفرها لدى جميع العاملين، وكفاءات متقدمة تخص فئات وظيفية محددة.

وتتضمن الكفاءات الرقمية عدة أبعاد فرعية، منها البُعد المعرفي المتمثل في الإلمام بالتقنيات الحديثة ومفاهيمها، والبُعد المهاري المتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والتطبيقات، والبُعد السلوكي المتمثل في الاستعداد للتعلّم المستمر والتكيف مع التغيير التقني. ويُضيف (الحبيشي وطواف، ٢٠٢١) في معالجته لأداء شركات الاتصالات أن الكفاءات الرقمية تتطلب استثماراً منظماً في التدريب والتأهيل، إذ إن التقنيات الرقمية تتطور بمعدلات متسارعة تجعل من التدريب المستمر ضرورة مؤسسية.

ويُبرز (Li et al., 2023) أن الكفاءات الرقمية تُمثّل حلقة الوصل بين الاستثمار في التقنية والابتكار المؤسسي، إذ إن العاملين الذين يمتلكون مهارات رقمية عالية يستطيعون توظيف التقنيات المتاحة في إنتاج حلول مبتكرة وتحسينات نوعية على العمليات. ويُلفت الباحثون إلى أن بناء الكفاءات الرقمية يتطلب استراتيجية متكاملة تشمل الاستقطاب والتدريب والتحفيز والاحتفاظ بالمواهب الرقمية، إذ تواجه المنظمات منافسة حادة على هذه الفئة من الكوادر.

ويُشير (ابن حليم وأندير والمجرب، ٢٠٢٤) إلى أن الكفاءات الرقمية في البيئة الجامعية تكتسب طابعاً مزدوجاً، إذ تشمل كفاءات إدارية تتصل بالعمل المؤسسي، وكفاءات أكاديمية تتصل بالتدريس والبحث العلمي، وهو ما يُشكّل تحدياً خاصاً للإدارة الجامعية في تصميم برامج تطوير الكفاءات. ويرى الباحث أن هذا الطابع المزدوج يتوفر بدرجة أكبر في الجامعات الصحية التي تجمع بين البُعد الأكاديمي والبُعد الخدمي الصحي.

البُعد الثالث: القيادة الرقمية

تُعد القيادة الرقمية من أحدث المفاهيم القيادية التي برزت في أدبيات الإدارة، وتُعرف بوصفها نمطاً قيادياً يجمع بين الكفاءات القيادية التقليدية والقدرات الرقمية المتقدمة، ويتميز بقدرته على قيادة التحول الرقمي في المنظمة بشكل رؤيوي واستراتيجي. ويُقدّم (أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤) معالجة موسعة للقيادة الرقمية، مبرزاً أنها تركز على جملة من الممارسات الأساسية، تبدأ بامتلاك القائد رؤية رقمية واضحة يستطيع إيصالها لفريقه، وتمتد إلى قدرته على اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الرقمي، وتمكين العاملين من ممارسة أدوارهم الرقمية بحرية وابتكار.

وتتميز القيادة الرقمية بجملة من الخصائص التي تميزها عن الأنماط القيادية التقليدية، فهي قيادة تشاركية تعتمد على تفويض الصلاحيات، وقيادة مرنة تتكيف مع التغيرات المتسارعة، وقيادة مبنية على التعلم المستمر والانفتاح على التقنيات الحديثة. ويُبرز (Meng et al., 2022) أن القيادة الرقمية تُسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية عبر رفع مستوى الشفافية وتحسين قدرة مجالس الإدارة على الرقابة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الاجتماعي للمنظمة.

كما تُميز القيادة الرقمية نفسها بقدرتها على إدارة الفرق الافتراضية والموزعة جغرافياً، وقيادة عمليات التحول عبر الأقسام والوحدات المختلفة، وبناء شبكات التعاون مع الشركاء الخارجيين. ويُشير (Chen & Hao, 2022) في معالجته لخصائص مجالس الإدارة إلى أن التركيبة القيادية للمنظمة تلعب دوراً وسيطاً في تحديد فاعلية التحول الرقمي، إذ إن مجالس الإدارة ذات التركيبة المتنوعة والتكوين المعرفي المناسب تستطيع دعم مسارات التحول بشكل أفضل.

ويُضيف (جندي، ٢٠٢٤) في معالجته للريادة المؤسسية أن القيادة الرقمية تُمثّل حلقة الوصل بين استراتيجية التحول والريادة، إذ إن القائد الرقمي يمتلك القدرة على استشراف الفرص الرقمية وتحويلها إلى مشاريع ريادية تُضيف قيمة للمنظمة والمستفيدين. وهو ما يُبرز الطابع الاستراتيجي والابتكاري لهذا النمط القيادي.

البعد الرابع: استراتيجية التحول الرقمي

يُمثّل هذا البعد الإطار الشمولي الذي يوجّه جميع جهود التحول الرقمي في المنظمة، ويُعرف بأنه الخطة طويلة المدى التي تُحدّد الرؤية الرقمية للمنظمة وأهدافها ومساراتها ومواردها اللازمة لتحقيق التحول. ويُشير (العمريين والرابعة، ٢٠٢٣) إلى أن استراتيجية التحول الرقمي ترتبط ارتباطاً عضوياً بالاستراتيجية

الكلية للمنظمة، ولا يمكن أن تُصاغ بمعزل عنها، إذ إن التحول الرقمي ليس هدفاً في ذاته بل وسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

وتتضمن استراتيجية التحول الرقمي جملة من العناصر المتكاملة، تبدأ بالرؤية الرقمية التي تُحدّد ما تريد المنظمة أن تكون عليه رقمياً، وتمتد إلى تحديد الأهداف الرقمية القابلة للقياس، ورسم خارطة الطريق التي تُحدّد المراحل والأولويات، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتحديد الموارد المطلوبة، وتصميم مؤشرات الأداء التي تُتيح متابعة التقدم. ويُلاحظ (Egbeleo & Sodokin, 2025) أن الاستراتيجية الرقمية الفاعلة ترتبط بجودة المؤسسات، إذ إن المنظمات التي تمتلك جودة مؤسسية عالية تستطيع صياغة استراتيجيات رقمية أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ.

ويُبرز (Ramadania et al., 2024) أن استراتيجية التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي تكتسب طابعاً خاصاً، إذ تحتاج إلى التوفيق بين متطلبات الجودة الأكاديمية، وضغوط الرقمنة، وتوقعات الطلاب والمجتمع. ويُشير الباحثون إلى أن استراتيجية التحول الرقمي الجامعية يجب أن تكون شاملة بحيث تستوعب الأبعاد الأكاديمية والإدارية والبحثية والخدمية في آنٍ واحد.

ومن جانب آخر، يذهب (رشق، ٢٠٢٥) إلى أن استراتيجية التحول الرقمي تحتاج إلى مرونة عالية تُمكنها من التكيف مع المستجدات التقنية والبيئية، مع الحفاظ على استقرار التوجه العام. ويرى الباحث أن هذا التوازن بين الاستقرار والمرونة يُعدّ من أكبر التحديات التي تواجه صانعي القرار في المنظمات المتوجهة نحو التحول الرقمي.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق التحول الرقمي

تتنوع الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات في تطبيق التحول الرقمي، وتتفاوت هذه الاستراتيجيات بحسب مستوى نضج المنظمة الرقمي وطبيعة قطاعها وأولوياتها الاستراتيجية. ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات في عدة أنماط رئيسية:

- النمط الأول هو الاستراتيجية التدريجية التي تعتمد على التحول المرحلي المتسلسل، بدءاً من رقمنة العمليات الأساسية وصولاً إلى إعادة هيكلة نموذج العمل بالكامل. ويرى (Zhai et al., 2022) أن هذه الاستراتيجية تُناسب المنظمات الكبيرة ذات الهياكل المعقدة التي لا تحتمل تحولات مفاجئة، إذ تُتيح لها استيعاب التغيير بشكل تدريجي وتقليل مقاومته من قبل العاملين.

- النمط الثاني هو الاستراتيجية التحويلية الشاملة التي تعتمد على إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمة، وتُناسب المنظمات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية. ويُشير (Teng et al., 2022) إلى أن هذه الاستراتيجية تنطوي على مخاطر أعلى ولكنها تُتيح تحقيق قفزات نوعية في زمن قصير.
- النمط الثالث هو الاستراتيجية الهجينة التي تجمع بين التدرج في بعض العمليات والتحول السريع في عمليات أخرى، وذلك بحسب أولويات المنظمة وطبيعة كل عملية. ويرى (شحاتة ورضوان، ٢٠٢٤) أن هذه الاستراتيجية تكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية التي تحتاج إلى الموازنة بين متطلبات التحديث ومقتضيات الاستقرار المؤسسي.
- النمط الرابع هو الاستراتيجية القائمة على البيانات، التي تُركّز على بناء منظومة معلوماتية متكاملة أولاً، ثم توظيف البيانات المتاحة في توجيه جميع مسارات التحول اللاحقة. ويُبرز (Wang & Shao, 2024) أن هذه الاستراتيجية تحقق كفاءة عالية عبر تجاوز عتبة النضج المؤسسي المطلوبة.
- النمط الخامس هو الاستراتيجية القائمة على الابتكار، التي تُركّز على استثمار التحول الرقمي في تطوير منتجات وخدمات جديدة وبناء نماذج أعمال مبتكرة. ويرى (Li et al., 2023) أن هذه الاستراتيجية تُناسب المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية عالية وتحتاج إلى التميز عبر الابتكار المستمر.

المبحث الثاني: جودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

يُمثل الأداء المؤسسي المرآة التي تنعكس عليها كفاءة المنظمة وفاعليتها في تحقيق أهدافها، والمحك الذي تُقاس به قدرتها على البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتقلب وتساعد التنافس. وقد ظل مفهوم الأداء المؤسسي محورياً مركزياً في أدبيات الإدارة على مدى عقود، غير أن التحولات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين دفعت الباحثين والممارسين إلى إعادة النظر في هذا المفهوم، والانتقال من مقاربات الأداء الكمي البحت إلى مقاربات أكثر شمولاً وعمقاً تُبرز البُعد النوعي للأداء، وهو ما تجلّى في بروز مفهوم "جودة الأداء المؤسسي" بوصفه امتداداً نوعياً لمفهوم الأداء التقليدي.

ولم تعد المنظمات المعاصرة تكتفي بقياس ما تُنتجه من أعمال، بل باتت تُعنى بكيفية هذا الإنجاز، ومدى استدامته، ومستوى انسجامه مع تطلعات المستفيدين، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. ومن هنا برزت جودة الأداء المؤسسي بوصفها معياراً متقدماً يُوازن بين الكفاءة والفاعلية، ويجمع بين الكم والنوع، ويستوعب أبعاداً متعددة تشمل المالي والتشغيلي والبشري وأبعاد المستفيدين والتعلم والابتكار.

وتكتسب جودة الأداء المؤسسي أهمية مضاعفة في المؤسسات الأكاديمية والصحية باعتبارها مؤسسات تُقدّم خدمات ذات طابع معرفي وإنساني حساس، وتحتاج إلى منظومة قياس دقيقة تستوعب تعقيد مخرجاتها وتعدد أبعادها. ومن هنا يأتي هذا المبحث لتقديم معالجة نظرية متكاملة لجودة الأداء المؤسسي بوصفها المتغير التابع في هذه الدراسة، من خلال استعراض مفهوماها ومداخل تعريفها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، والاستراتيجيات المتبعة في تحقيقها، ثم تسليط الضوء على أبرز المعالجات النظرية والتطبيقية التي تناولتها في الأدبيات الحديثة.

2.2.2 مفهوم جودة الأداء المؤسسي

تنوعت المقاربات الفكرية التي تناولت مفهوم جودة الأداء المؤسسي، وتفاوتت زوايا النظر إليه بحسب المدرسة الفكرية والحقل التطبيقي الذي انطلق منه الباحث. وقد أفرز هذا التنوع جملة من التعريفات التي تُثري المفهوم وتُبرز أبعاده المتعددة، دون أن تختزله في زاوية واحدة.

في المدرسة ذات التوجه الكمي، يُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه محصلة لمخرجات المنظمة قياساً بمدخلاتها ومواردها المستخدمة، مع التركيز على مؤشرات الإنتاجية والكفاءة التشغيلية. وقد قدّم (Wang & Shao, 2024) في هذا السياق معالجة للأداء بوصفه ناتجاً للكفاءة الإنتاجية التي تُقاس بمقدار المخرجات النوعية والكمية التي تُحققها المنظمة في ضوء مواردها المتاحة. ويُميز هذا المنظور نفسه بكونه يُقدّم مقياساً موضوعياً قابلاً للمقارنة والتتبع، غير أنه يُواجه بنقد يتمثل في اقتصره على البعد الكمي وإغفاله للأبعاد النوعية والسلوكية.

وفي مقاربة أكثر شمولاً، يُعرّف الأداء المؤسسي بوصفه محصلة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تُنتج في نهاية المطاف قيمة مضافة تُقدّمها المنظمة لأصحاب المصلحة. وقد أشار (Zhai et al., 2022) إلى أن أداء المنظمة يُقاس بمدى قدرتها على تحويل مواردها إلى قيمة اقتصادية واجتماعية، وأن جودة هذا التحويل تعكس مستوى النضج المؤسسي للمنظمة. ويتميز هذا التعريف بربطه بين الأداء والقيمة، وهو ربط يُضفي على المفهوم طابعاً استراتيجياً يتجاوز حدود الكفاءة التشغيلية.

ومن منظور شامل، يُعرّف (المومني والشاورة، ٢٠٢٤) الأداء المؤسسي بوصفه المستوى الذي تبلغه المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية، مع الحفاظ على جودة المخرجات ورضا المستفيدين. ويُلاحظ أن هذا التعريف قد أدمج مفهوم الجودة في صلب الأداء، مؤكداً أن الأداء لا يكتمل معناه إلا حين يقترن بمعيار الجودة. وهو ما ينسجم مع التحول المفاهيمي من "الأداء المؤسسي" إلى "جودة الأداء المؤسسي".

وفي تعريف يُبرز البُعد التنافسي، يذهب (جندي، ٢٠٢٤) إلى أن الأداء المؤسسي يُمثّل قدرة المنظمة على تحقيق مركز تنافسي متميز في السوق عبر إنتاج مخرجات ذات قيمة تتجاوز ما يُقدّمه المنافسون. ويُدخل هذا التعريف مفهوم الميزة التنافسية بوصفها مؤشراً على الأداء العالي، وهو ما يُوسّع منظور المفهوم ليشمل البيئة الخارجية للمنظمة لا داخلها فقط.

ومن زاوية بطاقة الأداء المتوازن، يُقدّم (أبو نصير وكناكرية، ٢٠٢٤) تعريفاً للأداء المؤسسي بوصفه منظومة متعددة الأبعاد تشمل الأداء المالي وأداء العمليات الداخلية وأداء التعلم والنمو وأداء المستفيدين. ويتميز هذا التعريف بإبرازه للطابع النسقي للأداء، وبفرضه اختزال الأداء في مؤشر واحد أو بُعد واحد، وهو ما ينسجم مع التوجه المعاصر نحو القياس متعدد الأبعاد للأداء.

وفي معالجة أخرى، يذهب (شحاتة ورضوان، ٢٠٢٤) إلى تعريف الأداء المؤسسي بأنه القدرة الكلية للمنظمة على استثمار مواردها المتاحة بأفضل السبل الممكنة لتحقيق النتائج المستهدفة، مع الحرص على استدامة هذه النتائج على المدى البعيد. ويلاحظ إدخال بُعد "الاستدامة" في هذا التعريف، وهو ما يعكس تطور المفهوم واستيعابه لتحديات العصر المتصلة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

ومن منظور مغاير، يُعرّف (العمرين والربابعة، ٢٠٢٣) الأداء العالي للمنظمات بوصفه الحالة التي تبلغها المنظمة حين تُحقق تفوقاً مستداماً على منافسيها من خلال مزيج فريد من الكفاءات التنظيمية والاستراتيجية. ويُقدّم هذا التعريف رؤية دينامية للأداء، إذ لا يُعدّ الأداء العالي إنجازاً لحظياً بل حالة مستمرة تحتاج إلى تجديد دائم للقدرات والاستراتيجيات.

ومن منظور مؤسسات القطاع العام، يُعرّف (أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤) الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بوصفه المستوى الذي تُقدّم به هذه المؤسسات خدماتها للجمهور المستفيد بجودة عالية وسرعة استجابة وشفافية إجرائية، بما يُحقق رضا المستفيدين ويُعزّز الثقة العامة في المؤسسة. ويُبرز هذا التعريف الخصوصية التي يكتسبها الأداء في المؤسسات الحكومية، إذ يرتبط أساساً بجودة الخدمة العامة والقيمة المقدّمة للمجتمع لا بالربحية.

ومن الأدبيات المتصلة بجاهزية القطاع البلدي، يُقدّم (الجلالوي وعمر، ٢٠٢٥) تعريفاً للأداء المؤسسي بأنه محصلة تفاعل الجاهزية التقنية والبشرية والتنظيمية للمنظمة، ومدى قدرتها على توظيف هذه الجاهزيات في تقديم خدمات نوعية ترتقي إلى تطلعات المستفيدين. ويُضيف هذا التعريف مفهوم "الجاهزية" بوصفه شرطاً مسبقاً للأداء الجيد، وهو ما يُثري المفهوم ببُعد استعدادي مسبق.

ومن منظور تقييم الأداء، يذهب (الدوبي والصرايرة، ٢٠٢٣) إلى أن جودة الأداء المؤسسي تُمثّل الحالة المتقدمة من الأداء التي تتحقق حين تستطيع المنظمة قياس أبعاد أدائها المختلفة بدقة وموضوعية، وتوظيف نتائج هذا القياس في تحسين مستمر لمخرجاتها. ويربط هذا التعريف بين الجودة والقياس، مبرزاً أن الأداء لا يُمكن تحسينه إن لم يُمكن قياسه.

ومن جانب آخر، يُعرّف (Ramadania et al., 2024) الأداء التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية بوصفه المستوى الذي تبلغه المؤسسة في تحقيق رسالتها الأكاديمية والبحثية والخدمية، مع الحفاظ على

معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتحقيق التوازن بين المتطلبات المتعددة لأصحاب المصلحة. ويُبرز هذا التعريف الطابع الخاص للأداء في المؤسسات الأكاديمية باعتبارها مؤسسات ذات رسالة مركّبة.

ومن منظور الأداء الابتكاري، يُقدّم (Li et al., 2023) تعريفاً للأداء بوصفه محصلة قدرة المنظمة على توليد الابتكارات وتحويلها إلى قيمة اقتصادية، وأن جودة الأداء تُقاس بمدى تكرارية هذا التوليد واستدامته. ويُضيف هذا التعريف بُعداً ابتكارياً حديثاً لمفهوم الأداء، ينسجم مع تحولات اقتصاد المعرفة.

ويستنتج الباحث من مجمل التعريفات السابقة أن جودة الأداء المؤسسي مفهوم مركّب متعدد الأبعاد، يتجاوز في دلالاته مفهوم الأداء التقليدي، ويجمع بين الكفاءة والفاعلية والجودة والاستدامة. ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن جودة الأداء المؤسسي هي: "المستوى المتقدم من الأداء الذي تبلغه المنظمة حين تستطيع تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية عاليتين، مع التميز النوعي في مخرجاتها، والاستجابة الفاعلة لتطلعات مختلف أصحاب المصلحة، والاستدامة في تحقيق هذا التميز عبر الزمن، وذلك بتوظيف مواردها المادية والبشرية والمعرفية توظيفاً أمثل، ضمن منظومة قياس متعددة الأبعاد تشمل الجوانب المالية والتشغيلية والبشرية وأبعاد المستفيدين". ويتميز هذا التعريف بجمعه بين المقاربات الكمية والنوعية، وبين المنظور الداخلي والخارجي للمنظمة، وبين النتائج الحالية والاستدامة المستقبلية.

3.2.2 أهمية جودة الأداء المؤسسي

تتبع أهمية جودة الأداء المؤسسي من كونها المعيار الجوهري الذي يُحدّد قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتميز في بيئة تتسم بالتقلب وتساعد المنافسة. وقد تعددت الزوايا التي نظر منها الباحثون إلى هذه الأهمية، بحسب اختلاف مجالات دراستهم وبيئات تطبيقها.

ويُشير (المومني والشاورة، ٢٠٢٤) إلى أن أهمية جودة الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية تتجسد في جملة من المحاور: أولاً، أنها تُمثّل المؤشر الرئيسي على مدى قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية. ثانياً، أنها تُوفّر أساساً موضوعياً للمقارنة بين المنظمات المتشابهة، بما يُتيح لكل منظمة معرفة موقعها النسبي. ثالثاً، أنها تُشكّل مرجعاً لصانعي القرار في تحديد الأولويات وتوزيع الموارد. رابعاً، أنها تُسهم في تعزيز الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة عبر تقديم دليل موضوعي على كفاءتها. خامساً، أنها تُتيح للمنظمة رصد اختلالاتها ومعالجتها في الوقت المناسب.

ويرى (العريمي والحراشة، ٢٠٢٤) أن جودة الأداء المؤسسي تكتسب أهمية متعاظمة في القطاعات الخدمية والتنظيمية، إذ تُمثّل المدخل الجوهري لتحقيق التميز المؤسسي، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الحوكمة داخل المنظمة. ويُبرز الباحثان أن جودة الأداء تنعكس على قدرة المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وفي بناء علاقات مستقرة مع المستفيدين والشركاء، وفي تعزيز مكانتها التنظيمية على المدى البعيد. كما تُسهم جودة الأداء في تقليل الهدر التشغيلي وتحسين استغلال الموارد، وتوفير بيئة عمل محفزة على الابتكار والإبداع.

ويُوضّح (شحاتة ورضوان، ٢٠٢٤) أن جودة الأداء المؤسسي تحمل أهمية مضاعفة في المؤسسات الحكومية والخدمية، إذ تُمثّل معياراً لجودة الخدمات العامة المقدّمة للمواطنين. وتتمثل هذه الأهمية في: تعزيز الثقة العامة في المؤسسات الحكومية، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتحسين تجربة المستفيد من الخدمة العامة، وتقليل زمن إنجاز المعاملات، وترشيد الإنفاق العام، ورفع كفاءة استخدام المال العام. ويُبرز الباحثان أن هذه الأهمية تتجسد بوضوح في القطاعات التي تُقدّم خدمات مباشرة للجمهور كقطاع الضرائب والصحة والتعليم.

ويُبيّن (Zhai et al., 2022) أن أهمية جودة الأداء تتجلى على المستوى الاقتصادي الكلي في كونها المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، إذ إن المنظمات ذات الأداء العالي تُسهم في رفع الإنتاجية الوطنية وتحسين المؤشرات الاقتصادية العامة. كما تتجلى هذه الأهمية على مستوى المنظمة في تعزيز قيمتها السوقية وقدرتها على استقطاب الاستثمارات وتوسيع نطاق أعمالها. ويُضيف الباحثون أن جودة الأداء تُشكّل ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهي ميزة أصبحت أكثر تعقيداً وصعوبة في تحقيقها بفعل تسارع وتيرة التغيير في بيئة الأعمال.

ويرى (أبو نصير وكناكريّة، ٢٠٢٤) أن أهمية جودة الأداء المؤسسي في البيئة الجامعية تتضاعف لعدة اعتبارات، منها أن الجامعات مؤسسات معرفية تُنتج رأس المال البشري الذي يقود التنمية في المجتمع، مما يجعل جودة أدائها انعكاساً مباشراً على جودة المخرجات المجتمعية. ومنها أن الجامعات تعمل في بيئة تنافسية عالية على المستويين المحلي والدولي، وتحتاج إلى الحفاظ على مكانتها في التصنيفات العالمية. ومنها أن الجامعات تتعامل مع منظومة معقدة من أصحاب المصلحة تشمل الطلاب والأكاديميين والموظفين والمجتمع، وتحتاج إلى تحقيق التوازن بين تطلعاتهم المتعددة.

ويُشير (Al Masadeh et al., 2024) إلى أن جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة تحمل أهمية استثنائية، إذ ترتبط ارتباطاً مباشراً بجذب الطلاب والمحافظة عليهم، وتحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة، وبناء سمعة أكاديمية تُتيح التميز في سوق التعليم العالي. وتتمثل أهمية جودة الأداء أيضاً في تعزيز قدرة الجامعة على الحصول على الاعتمادات الأكاديمية والاعتراف الدولي، وهو ما يُشكل ميزة تنافسية أساسية.

ويرى (الحبيشي وطواف، ٢٠٢١) أن أهمية جودة الأداء تتمثل في كونها الوسيلة الأساسية التي تُتيح للمنظمة قياس تقدمها نحو أهدافها، ورصد الفجوات بين ما هو مخطط وما هو محقق، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. كما تُوفّر جودة الأداء المؤسسي منظومة تحفيز للعاملين عبر ربط مستوى أدائهم بالحوافز والترقيات، وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والمساءلة.

ويُبرز (Egbeleo & Sodokin, 2025) على المستوى الكلي أن جودة أداء المؤسسات تُمثل ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، إذ إن المؤسسات ذات الجودة العالية تُساهم في تحسين البيئة الاستثمارية، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، ورفع مستوى الإنتاجية الوطنية. ويرى الباحثان أن العلاقة بين جودة المؤسسات والإنتاجية علاقة تبادلية، إذ يُعزّز كل منهما الآخر في دورة تنمية إيجابية.

ومن جانب مغاير، يُشير (Meng et al., 2022) إلى أن أهمية جودة الأداء تتوسع لتشمل الأداء الاجتماعي للمنظمة، إذ لم يعد يُنظر إلى المنظمات المتميزة بوصفها تلك التي تُحقق أرباحاً عالية فقط، بل تلك التي تُوازن بين النجاح الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والأثر البيئي. ويُوسّع هذا المنظور من نطاق أهمية جودة الأداء ليشمل أبعاداً غير تقليدية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من التقييم المعاصر للمنظمات.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن أهمية جودة الأداء المؤسسي تتوزع على عدة مستويات مترابطة: مستوى المنظمة ذاتها من حيث بقاؤها وتطورها ومكانتها التنافسية، ومستوى العاملين من حيث الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء، ومستوى المستفيدين من حيث جودة الخدمات المقدمة ورضاهم عنها، ومستوى المجتمع من حيث القيمة المضافة التي تُقدّمها المنظمة، ومستوى الاقتصاد الكلي من حيث الإسهام في التنمية والنمو. وتتضاعف هذه الأهمية في المؤسسات الأكاديمية الصحية التي تُقدّم خدمات معرفية وصحية بالغة الحساسية، وتحتاج إلى منظومة أداء عالية الجودة لضمان مخرجات ترتقي إلى مستوى المسؤولية المنوطة بها.

4.2.2 أهداف قياس جودة الأداء المؤسسي وتحقيقها

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال قياس جودة أدائها المؤسسي والعمل على تحسينه بشكل مستمر. وتتنوع هذه الأهداف بتنوع الزوايا التي يتناولها الباحثون في معالجتهم للموضوع.

ويرى (شحاتة ورضوان، ٢٠٢٤) أن أهداف تحسين جودة الأداء المؤسسي تتمحور حول: أولاً، ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد. ثانياً، رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. ثالثاً، تحسين استغلال الموارد المتاحة وتقليل الهدر. رابعاً، تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية. خامساً، بناء منظومة حوكمة رشيدة تدعم الشفافية والمساءلة. سادساً، توفير أساس موضوعي لقرارات التطوير والتحسين المستمر.

ويوضح (أبو نصير وكناكرية، ٢٠٢٤) أن أهداف قياس الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الأكاديمية تشمل: تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية والتشغيلية والبشرية وأبعاد المستفيدين، وضمان الانسجام بين الأداء اليومي والأهداف الاستراتيجية، وتوفير رؤية شاملة لصانع القرار حول أداء المؤسسة، ورصد المؤشرات المؤدية إلى النتائج (المؤشرات المتقدمة) وليس فقط المؤشرات النتائجية (المؤشرات المتأخرة). ويبرز الباحثان أن هذه الأهداف تُتيح للجامعات إدارة أدائها بشكل استباقي لا رد فعلي.

ويبين (العريمي والحراشة، ٢٠٢٤) أن أهداف تحقيق تميز الأداء المؤسسي تتضمن: بناء ثقافة مؤسسية تُقدس التميز وتُحَقَّر عليه، وترسيخ مبدأ التحسين المستمر في جميع العمليات، وتعزيز رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة، وبناء علاقات مستدامة مع المستفيدين، ورفع مستوى القدرة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى البعيد.

ويرى (علي وعبدالستار، ٢٠٢٥) في معالجته لدور نظم المعلومات في الأداء المؤسسي أن أهداف تحسين الأداء تشمل كذلك: رفع كفاءة تدفق المعلومات، وتحسين دقة القرارات الإدارية، وتقليل زمن الاستجابة للمستجدات، وبناء ذاكرة مؤسسية تحتفظ بالمعرفة التنظيمية، وتعزيز التنسيق بين الوحدات المختلفة. ويبرز الباحث أن هذه الأهداف تُشكّل شبكة متكاملة تتضافر لتحقيق جودة عالية للأداء الكلي للمنظمة.

ويُضيف (Ramadania et al., 2024) أن أهداف تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي تتصل بتحقيق التميز في الأبعاد الأكاديمية والبحثية والإدارية والخدمية، وبناء بيئة تعليمية محفزة، ورفع مستوى الإنتاج البحثي وجودته، وتعزيز مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية، وبناء شراكات فاعلة مع القطاعات المستفيدة. ويرى الباحثون أن هذه الأهداف تتحقق عبر منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والممارسات.

ويستنتج الباحث في ضوء آراء الباحثين أن أهداف قياس جودة الأداء المؤسسي وتحقيقها في البيئة الأكاديمية الصحية تتوزع على محاور متعددة تبدأ بضمان جودة الخدمات المقدمة للطلاب والمستفيدين، وتمتد إلى تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية، وتعزيز رضا العاملين والانتماء المؤسسي، وبناء سمعة مؤسسية متميزة في السوق الأكاديمي المحلي والإقليمي والدولي. وتتقاطع هذه الأهداف مع أبعاد المتغير التابع المعتمد في هذه الدراسة، مما يُشير إلى انسجام الأهداف مع البنية القياسية المستخدمة.

5.2.2 أبعاد جودة الأداء المؤسسي

تم تحديد أبعاد جودة الأداء المؤسسي في هذه الدراسة بناءً على المعالجة الشاملة التي قدمتها عدة دراسات بارزة، وفي مقدمتها دراسة (الدبوبي والصريرة، ٢٠٢٣) التي عالجت قياس الأداء المؤسسي عبر بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين، ودراسة (أبو نصير وكناكرية، ٢٠٢٤) التي طُبقت الإطار نفسه في الجامعات الأردنية، ودراسة (Al Masadeh et al., 2024) التي تناولت التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية الخاصة، إضافةً إلى دراسة (Ramadania et al., 2024) التي قدمت مراجعة منهجية للأداء التنظيمي في التعليم العالي.

وقد تبنت هذه الدراسة معالجة تدمج بين المنظور الشمولي لبطاقة الأداء المتوازن ومنظور التميز المؤسسي، بما يجعل جودة الأداء المؤسسي تُقاس عبر محور واحد يستوعب مجموعة من الأبعاد المتكاملة يمكن استعراضها بتفصيل على النحو التالي:

البُعد الأول: البُعد المالي والاقتصادي للأداء

يُمثل هذا البُعد الجانب التقليدي في قياس الأداء، ويُعنى بتقييم المخرجات الاقتصادية والمالية للمنظمة، من حيث كفاءة استخدام الموارد المالية، وترشيد الإنفاق، وتحقيق العوائد المستهدفة. ويرى (Zhai et al.,

(2022) أن الأداء المالي للمنظمة يُمثّل الحصيلة النهائية لكل الجهود التنظيمية والتشغيلية، وأن جودة هذا الأداء تُقاس بقدرة المنظمة على تحقيق نمو مالي مستدام دون الإخلال بالجوانب الأخرى للأداء. وفي المؤسسات غير الربحية والحكومية، يتحول هذا البُعد إلى تقييم مدى كفاءة استخدام الميزانيات وترشيد النفقات وتحقيق أعلى قيمة مقابل المال المستثمر، وهو ما يُشير إليه (شحاتة ورضوان، ٢٠٢٤) بوصفه أحد أهم مؤشرات جودة الأداء في المؤسسات الحكومية.

البُعد الثاني: بُعد كفاءة العمليات الداخلية

يُعنى هذا البُعد بتقييم مستوى الكفاءة التشغيلية للمنظمة، من حيث سرعة إنجاز الأعمال، ودقة التنفيذ، وسلسلة تدفق العمليات، ومستوى التنسيق بين الوحدات المختلفة. ويُبرز (Wang & Shao, 2024) أن كفاءة العمليات الداخلية تُمثّل المؤشر الأدق على مستوى النضج المؤسسي، إذ تعكس قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بأقل هدر ممكن للموارد والوقت والجهد. وتتضمن مؤشرات هذا البُعد: زمن دورة العمل، ومعدل الأخطاء، ومستوى إعادة العمل، ودرجة أتمتة العمليات، ومستوى التكامل بين الأنظمة والوحدات.

ويُضيف (علي وعبدالستار، ٢٠٢٥) في معالجته لدور نظم المعلومات أن كفاءة العمليات الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى تدفق المعلومات داخل المنظمة، إذ إن المعلومات الدقيقة والمتاحة في الوقت المناسب تُسهم في اتخاذ قرارات أفضل وتنفيذ عمليات أكثر كفاءة. ويرى الباحث أن هذا البُعد يكتسب أهمية استثنائية في المؤسسات الأكاديمية الصحية التي تتعامل مع تدفقات معقدة من العمليات الأكاديمية والصحية والإدارية.

البُعد الثالث: بُعد رضا المستفيدين وجودة الخدمة

يُشكّل هذا البُعد أحد أهم أبعاد جودة الأداء المؤسسي المعاصرة، إذ لم يعد يُنظر إلى الأداء بمعزل عن انطباعات المستفيدين ومستوى رضاهم. ويُبرز (أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤) أن رضا المستفيدين يُمثّل المرآة التي تنعكس عليها جودة الأداء الفعلي للمنظمة، وأن قياس هذا الرضا يُوفّر تغذية راجعة قيمة لصانع القرار حول ما يحتاج إلى تحسين. وتتضمن مؤشرات هذا البُعد: مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات، ودرجة ولائهم للمنظمة، ومعدل الشكاوى وسرعة معالجتها، وجودة تجربة المستفيد.

وفي البيئة الجامعية، يكتسب هذا البُعد طابعاً خاصاً، إذ يشمل رضا الطلاب عن الخدمات الأكاديمية والإدارية، ورضا أعضاء هيئة التدريس عن البيئة البحثية والأكاديمية، ورضا الموظفين عن بيئة العمل، ورضا الشركاء الخارجيين عن التعاون مع الجامعة. ويُشير (Ramadania et al., 2024) إلى أن هذا التنوع في المستفيدين يجعل قياس هذا البُعد في المؤسسات الأكاديمية أكثر تعقيداً وتطلباً للحساسية.

البُعد الرابع: بُعد التعلم والنمو والابتكار

يُعنى هذا البُعد بتقييم قدرة المنظمة على التعلم المؤسسي والتطور المستمر والابتكار في مخرجاتها وعملياتها. ويُبرز (Li et al., 2023) أن الأداء الابتكاري يُعدّ أحد أهم أبعاد الأداء المعاصر، إذ إن المنظمات التي لا تُبدع بشكل مستمر تفقد قدرتها التنافسية بشكل تدريجي. وتتضمن مؤشرات هذا البُعد: عدد الأفكار المبتكرة المنفذة، ومعدل تطوير خدمات جديدة، ومستوى الاستثمار في البحث والتطوير، ودرجة تبني التقنيات الحديثة، ومستوى التدريب والتطوير للعاملين.

ويُوضّح (ابن حليم وأندير والمجرب، ٢٠٢٤) أن هذا البُعد يكتسب أهمية مضاعفة في الجامعات، إذ إن جوهر عمل الجامعة يقوم على إنتاج المعرفة ونقلها، مما يجعل قدرتها على التعلم المؤسسي والابتكار المستمر شرطاً أساسياً لتحقيق رسالتها.

البُعد الخامس: بُعد رأس المال البشري وأداء العاملين

يُمثل هذا البُعد الركيزة البشرية لجودة الأداء المؤسسي، إذ إن أداء المنظمة في نهاية المطاف هو محصلة أداء العاملين فيها. ويُبرز (قرقط ولعشب، ٢٠٢٣) أن جودة أداء الموارد البشرية تتحدد بعدة عوامل، منها مستوى الكفاءات، ودرجة الرضا الوظيفي، ومستوى الانتماء المؤسسي، ومعدل الإنتاجية الفردية، ومستوى التطور المهني. ويُشير الباحثان إلى أن هذا البُعد يرتبط ارتباطاً عضوياً بجودة الأداء الكلي، إذ لا يمكن للمنظمة أن تُحقق أداءً متميزاً بموارد بشرية ذات أداء متدنٍ.

البُعد السادس: بُعد الاستدامة والأداء الاجتماعي والبيئي

يُمثل هذا البُعد إضافةً حديثة نسبياً لأبعاد جودة الأداء المؤسسي، وقد اكتسب أهمية متصاعدة في العقد الأخير مع تنامي الوعي بقضايا الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. ويُشير (Meng et al., 2022) إلى أن الأداء الاجتماعي للمنظمة أصبح جزءاً لا يتجزأ من تقييم جودة أدائها الشامل، وأن المنظمات

المتميزة هي تلك التي تُحقق توازناً بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويُضيف (Chen & Hao, 2022) البُعد البيئي لهذا التقييم، مبرزاً أن جودة الأداء البيئي تنعكس على السمعة المؤسسية والقدرة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

البُعد السابع: بُعد الحوكمة والشفافية المؤسسية

يُعنى هذا البُعد بتقييم منظومة الحوكمة داخل المنظمة، ومستوى الشفافية في القرارات والإجراءات، ودرجة المساءلة المؤسسية. ويُبرز (Egbeleo & Sodokin, 2025) أن جودة المؤسسات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الحوكمة، وأن المنظمات التي تمتلك منظومات حوكمة قوية تُحقق أداءً أفضل وأكثر استدامة. وتتضمن مؤشرات هذا البُعد: مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات، ودرجة الالتزام بالمعايير والأنظمة، ومستوى المساءلة، وجودة الرقابة الداخلية.

6.2.2 استراتيجيات تحقيق جودة الأداء المؤسسي

تعتمد المنظمات على مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق جودة عالية في أدائها المؤسسي، وتتنوع هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة المنظمة وسياقها. ويمكن استعراض أبرزها كما يلي:

- الاستراتيجية الأولى هي استراتيجية التحسين المستمر، التي تعتمد على إحداث تحسينات صغيرة ومتراكمة في العمليات والمخرجات بشكل دائم. ويرى (Zhai et al., 2022) أن هذه الاستراتيجية تُوفّر مساراً آمناً ومستداماً لتطوير الأداء، إذ تُقلّل مقاومة التغيير وتُتيح تراكم المكاسب عبر الزمن.
- الاستراتيجية الثانية هي استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على ترسيخ ثقافة الجودة في كل جوانب المنظمة، وإشراك جميع العاملين في مساعي التحسين، والتركيز على رضا المستفيدين. ويُبرز (الدبوبي والصريرة، ٢٠٢٣) أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى منظومة قياس دقيقة لأبعاد الأداء المختلفة، وهو ما يُوفّره إطار بطاقة الأداء المتوازن.
- الاستراتيجية الثالثة هي استراتيجية إعادة هندسة العمليات، التي تعتمد على إحداث تغيير جذري في العمليات الجوهرية بهدف تحقيق تحسينات نوعية في الأداء. ويرى (Wang & Shao, 2024) أن هذه الاستراتيجية تُناسب المنظمات التي تُواجه فجوات كبيرة في الأداء وتحتاج إلى تحولات نوعية سريعة.

- الاستراتيجية الرابعة هي استراتيجية البنية التحتية والتقنية، التي تعتمد على الاستثمار في التقنيات الحديثة والبنى التحتية الرقمية لتحقيق قفزات نوعية في الأداء. ويُبرز (Al Masadeh et al., 2024) أن هذه الاستراتيجية اكتسبت أهمية متعاظمة في السنوات الأخيرة مع تسارع وتيرة التحول الرقمي في جميع القطاعات.
- الاستراتيجية الخامسة هي استراتيجية تطوير رأس المال البشري، التي تعتمد على الاستثمار في تدريب العاملين وتطوير كفاءاتهم بوصف ذلك مساراً رئيسياً لتحسين جودة الأداء. ويُشير (الحبيشي وطواف، ٢٠٢١) إلى أن هذه الاستراتيجية تُمثل الاستثمار الأكثر استدامة، إذ إن العاملين المؤهلين يستطيعون التكيف مع أي متغيرات وتحقيق أداء متميز في مختلف الظروف.
- الاستراتيجية السادسة هي استراتيجية التوجه بالمستفيد، التي تعتمد على وضع المستفيد في مركز اهتمام المنظمة، وتصميم جميع العمليات والخدمات انطلاقاً من احتياجاته وتطلعاته. ويُبرز (أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤) أن هذه الاستراتيجية تُحقق نتائج نوعية في تحسين رضا المستفيدين وبناء علاقات مستدامة معهم.
- الاستراتيجية السابعة هي استراتيجية الابتكار المؤسسي، التي تعتمد على بناء بيئة داعمة للابتكار وتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة تُطوّر المنتجات والخدمات والعمليات. ويرى (Li et al., 2023) أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة وموارد كافية ومنظومة تحفيز مناسبة.
- الاستراتيجية الثامنة هي استراتيجية الحوكمة الرشيدة، التي تعتمد على بناء منظومة حوكمة قوية تدعم الشفافية والمساءلة وترسخ ثقافة الالتزام. ويُبين (العريمي والحراشة، ٢٠٢٤) أن الحوكمة الرشيدة تُوفّر البيئة المؤسسية اللازمة لاستدامة جودة الأداء.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة الحالية، إذ يعرض بشكل تفصيلي المنهج العلمي الذي اعتمدت عليه الباحثة في معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويتضمن هذا الفصل توصيفاً دقيقاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها وعينتها بأرقام تفصيلية موزعة على المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية، ثم عرضاً وافياً لأداة الدراسة وطريقة بنائها، وما أُجري عليها من اختبارات الصدق والثبات بأنواعها المختلفة، بما في ذلك مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وبين هذه الأبعاد والمتغير التابع، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي وظفتها الباحثة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. ويحرص هذا الفصل على تقديم بناء منهجي متماسك يُؤرّ أساساً علمياً موثقاً للنتائج التي ستُعرض في الفصل التالي.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس وأهدافه، إذ يُتيح هذا المنهج وصف ظاهرة التحول الرقمي وأثرها في جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تحليلاً كمياً موضوعياً، والوصول إلى استنتاجات علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

ويُعدّ المنهج الوصفي التحليلي منهجاً منظماً يقوم على جمع البيانات المتصلة بالظاهرة المدروسة من مصادرها الأصلية، وتصنيفها وتحليلها إحصائياً بغية الوصول إلى تفسيرات دقيقة للعلاقات بين المتغيرات، دون تدخل من الباحثة في مسار الظاهرة أو مكوناتها. وقد وظّفت الباحثة هذا المنهج عبر مسارين متكاملين:

- المسار الأول: المسار النظري، وفيه اعتمدت الباحثة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وصياغة تصور متكامل للمفاهيم والأبعاد.

- المسار الثاني: المسار الميداني، وفيه اعتمدت الباحثة على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة التي صُممت خصيصاً لأغراض الدراسة، ووُزعت على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، ثم عولجت البيانات المستخلصة إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.(SPSS)

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض، من مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية)، والبالغ عددهم الإجمالي (3000) موظف وموظفة وفقاً لأحدث الإحصائيات المتاحة من إدارة الموارد البشرية بالجامعة. ويشمل هذا المجتمع العاملين في الكليات الأكاديمية والعمادات المساندة والإدارات الإدارية والتقنية الذين لديهم تفاعل مباشر أو غير مباشر مع عمليات التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة على المستويات الإدارية:

جدول (3 - 1): توزيع مجتمع الدراسة على المستويات الإدارية

النسبة المئوية	العدد	المستوى الإداري
6.0%	180	الإدارة العليا
24.0%	720	الإدارة الوسطى
70.0%	2100	الإدارة التنفيذية
100%	3000	الإجمالي

4.3 عينة الدراسة

اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات العينة، لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية في الجامعة تمثيلاً متوازناً يعكس التركيبة الفعلية لمجتمع الدراسة. وبناءً على جدول تحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970)، ونظراً لأن حجم المجتمع (3000) موظف، تم توزيع (350) استبانة على أفراد العينة، آخذين في الاعتبار نسبة الفاقد المتوقعة في الاسترداد.

وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (325) استبانة بنسبة استرداد (92.86%)، تم استبعاد (18) منها لعدم اكتمال بياناتها أو لتحيز إجاباتها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (307) استبانات بنسبة (87.71%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهو ما يتجاوز الحد الأدنى المطلوب (300) استبانة، ويُحقق مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ لا يتجاوز (5%).

والجدول التالي يُبين توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل على المستويات الإدارية بأسلوب التوزيع النسبي الطبقي:

جدول (3 - 2): توزيع الاستبانات على المستويات الإدارية وفق أسلوب العينة الطبقية

المستوى الإداري	حجم المجتمع	النسبة	حجم العينة	الموزع	المسترد	الصالح للتحليل
الإدارة العليا	180	6.0%	21	21	20	19
الإدارة الوسطى	720	24.0%	84	84	78	74
الإدارة التنفيذية	2100	70.0%	245	245	227	214
الإجمالي	3000	100%	350	350	325	307

جدول (3 - 3): توزيع الاستبانات على الوحدات التنظيمية

الوحدة التنظيمية	الموزع	المسترد	الصالح للتحليل	النسبة %
الكليات الأكاديمية	140	132	125	40.72%
العمادات المساندة	70	65	62	20.19%
الإدارات الإدارية	84	78	73	23.78%
الإدارات التقنية	56	50	47	15.31%
الإجمالي	350	325	307	100%

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، ولقدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية

من عينة كبيرة نسبياً في فترة زمنية معقولة. وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة وإلى الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مع تكييف فقراتها لتلائم البيئة التطبيقية للدراسة.

وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري).
- القسم الثاني: المتغير المستقل (التحول الرقمي)، ويقاس أربعة أبعاد، يتضمن كل بُعد (4) فقرات، بإجمالي (16) فقرة، موزعة كما يلي:

جدول (3 - 4) المتغير المستقل (التحول الرقمي)

البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
البنية التحتية الرقمية	4	1 - 4
الكفاءات والمهارات الرقمية	4	5 - 8
القيادة الرقمية	4	9 - 12
استراتيجية التحول الرقمي	4	13 - 16
الإجمالي	16	

- القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)، ويُقاس عبر محور واحد يتضمن (10) فقرات تُغطّي أبعاد جودة الأداء المؤسسي بشكل شامل.

وقد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في تدرج الاستجابات على فقرات الاستبانة، وذلك لشيوعه في الدراسات الإدارية، ولملاءمته لقياس الاتجاهات والآراء، ولسهولة استخدامه من قبل المستجيبين. والجدول التالي يوضح فئات المقياس ودرجاتها:

جدول (3 - 5): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمدت الباحثة على معيار طول الفئة الذي يُحسب بالمعادلة: (5) -
 (1) $1.33 = 3 \div$ ، ليكون تصنيف مستويات الاستجابة على النحو التالي:

جدول (3 - 6): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من 1.00 إلى أقل من 2.33	منخفض
من 2.33 إلى أقل من 3.67	متوسط
من 3.67 إلى 5.00	مرتفع

6.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الاستبانة، اعتمدت الباحثة على نوعين من الصدق:

صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية بلغ عددهم (9) محكمين من عدد من الجامعات، وذلك للتأكد من: مدى وضوح فقرات الاستبانة وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد الذي وُضعت لقياسه، ومدى شمولية الفقرات لأبعاد المتغيرين، وأي إضافات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقد أخذت الباحثة بجميع الملاحظات التي أبداهها المحكمون، وأجرت التعديلات اللازمة بحذف بعض الفقرات وإعادة صياغة أخرى، حتى استقرت الاستبانة على صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، طُبِّقت على عينة استطلاعية بلغت (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، ثم حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه.

جدول (3 - 7): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل (التحول الرقمي) بالدرجة الكلية لكل بُعد

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البنية التحتية الرقمية	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.769**	0.000
	4	0.803**	0.000
الكفاءات والمهارات الرقمية	5	0.794**	0.000
	6	0.826**	0.000
	7	0.771**	0.000
	8	0.809**	0.000
القيادة الرقمية	9	0.812**	0.000
	10	0.784**	0.000
	11	0.798**	0.000
	12	0.821**	0.000
استراتيجية التحول الرقمي	13	0.807**	0.000
	14	0.789**	0.000
	15	0.816**	0.000
	16	0.793**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (3 - 8): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.786**	0.000
2	0.812**	0.000
3	0.795**	0.000

0.000	0.823**	4
0.000	0.774**	5
0.000	0.808**	6
0.000	0.791**	7
0.000	0.817**	8
0.000	0.782**	9
0.000	0.801**	10

**دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور، كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.769) و(0.826)، مما يدل على تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (3 - 9): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للتحويل الرقمي

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البنية التحتية الرقمية	0.874**	0.000
الكفاءات والمهارات الرقمية	0.891**	0.000
القيادة الرقمية	0.883**	0.000
استراتيجية التحويل الرقمي	0.902**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01).

7.3 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند تكرار تطبيقها، استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على العينة الاستطلاعية ذاتها، مع حساب معامل الثبات لكل بُعد على حدة، وللمتغير المستقل ككل، وللمتغير التابع، وللاداة بشكل عام.

جدول (3 - 10): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البنية التحتية الرقمية	4	0.842
الكفاءات والمهارات الرقمية	4	0.867
القيادة الرقمية	4	0.854
استراتيجية التحول الرقمي	4	0.879
التحول الرقمي (المتغير المستقل ككل)	16	0.921
جودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)	10	0.908
الأداة ككل	26	0.943

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، إذ تراوحت لأبعاد التحول الرقمي بين (0.842) و(0.879)، وبلغت للمتغير المستقل ككل (0.921)، وللمتغير التابع (0.908)، ولأداة ككل (0.943)، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية جداً من الثبات، وصلاحياتها للاستخدام في الدراسة الحالية.

8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتأكد من العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل من جهة، وبين هذه الأبعاد والمتغير التابع من جهة أخرى، وللتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity) بين الأبعاد، حسبت الباحثة مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة على العينة الكاملة (307 استبانة).

جدول (3 - 11): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والمتغير التابع (n = 307)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) البنية التحتية الرقمية	1				
(2) الكفاءات والمهارات الرقمية	0.612**	1			
(3) القيادة الرقمية	0.587**	0.634**	1		
(4) استراتيجية التحول الرقمي	0.628**	0.641**	0.673**	1	

1	0.762**	0.735**	0.718**	0.694**	(5) جودة الأداء المؤسسي
---	---------	---------	---------	---------	-------------------------

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط ما يلي:

- أولاً، جميع معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يُشير إلى وجود علاقات طردية بين هذه المتغيرات.
- ثانياً، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بين (0.587) و(0.673)، وهي قيم تعكس علاقات ارتباط متوسطة إلى قوية، ولا تتجاوز الحد الأعلى (0.80) الذي يُعدّ مؤشراً على وجود ارتباط خطي متعدد قد يُؤثر على نتائج تحليل الانحدار، مما يعني إمكانية إدراج جميع الأبعاد في نموذج الانحدار المتعدد دون مشكلات إحصائية.
- ثالثاً، تراوحت معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع بين (0.694) و(0.762)، وجاءت جميعها في المستوى القوي من الارتباط الطردي، وكان أعلاها ارتباط استراتيجية التحول الرقمي بجودة الأداء المؤسسي، يليها ارتباط القيادة الرقمية، ثم الكفاءات والمهارات الرقمية، وأخيراً البنية التحتية الرقمية.

وللتأكد بشكل قاطع من غياب مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حسبت الباحثة معاملَي التباين المسموح به (Tolerance) وعامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (3 - 12): اختبار الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد المتغير المستقل

البُعد	Tolerance	VIF
البنية التحتية الرقمية	0.512	1.953
الكفاءات والمهارات الرقمية	0.478	2.092
القيادة الرقمية	0.451	2.217
استراتيجية التحول الرقمي	0.436	2.294

يتضح من الجدول أن قيم Tolerance لجميع الأبعاد أكبر من (0.10)، وأن قيم VIF لجميع الأبعاد أقل من (10)، وهو ما يؤكد عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ويُتيح تطبيق تحليل الانحدار المتعدد بأمان إحصائي.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي، استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – Version 26) لمعالجة البيانات وتحليلها، وذلك بتوظيف جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، وبيان مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وتحديد المستوى النسبي لكل بُعد وكل فقرة، وترتيب الفقرات والأبعاد وفق أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عبر حساب الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبُعد، ولبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من قدرتها على إعطاء نتائج متسقة.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance): للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، وضمان صلاحية بيانات الدراسة لتطبيق تحليل الانحدار المتعدد.
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من مدى اعتدالية توزيع البيانات، وضمان استيفاء الشروط اللازمة لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل مستقل، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي مجتمعةً على جودة الأداء المؤسسي، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وتحديد النسبة التي يُفسرها المتغير المستقل من التباين في المتغير التابع.

- اختبار (F) لقياس المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد ككل.
- اختبار (T) لقياس المعنوية الإحصائية لكل بُعد داخل نموذج الانحدار.
- معامل التحديد (R^2) لتحديد نسبة التباين الذي تُفسّره المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة عبر الاستبانة، ويتضمن ذلك: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والتحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على فقرات المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الأربعة، وفقرات المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)، ثم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (307) مفردة، والجدول التالي توضح هذا التوزيع:

توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	186	60.6%
أنثى	121	39.4%
الإجمالي	307	100%

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (60.6%)، في حين بلغت نسبة الإناث (39.4%)، وهو توزيع يعكس التركيبة العامة لسوق العمل في البيئة الأكاديمية والصحية بالمملكة العربية السعودية.

توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (4 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	168	54.7%
ماجستير	92	30.0%
دكتوراه	41	13.4%
أخرى	6	2.0%
الإجمالي	307	100%

يتبين من الجدول أن معظم أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (54.7%)، تليها درجة الماجستير بنسبة (30.0%)، ثم درجة الدكتوراه بنسبة (13.4%)، وهو ما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً للعينة يُتيح فهماً جيداً لمفاهيم التحول الرقمي وجودة الأداء المؤسسي.

توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

جدول (4 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	68	22.1%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	104	33.9%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	87	28.3%
15 سنة فأكثر	48	15.6%
الإجمالي	307	100%

يُظهر الجدول تنوعاً واضحاً في سنوات خبرة أفراد العينة، إذ إن ما يزيد عن (77.9%) من المبحوثين لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات، مما يمنح استجاباتهم موثوقية عالية في تقييم ظاهرة التحول الرقمي وأثرها على جودة الأداء المؤسسي.

توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الإداري

جدول (4 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	19	6.2%
الإدارة الوسطى	74	24.1%
الإدارة التنفيذية	214	69.7%
الإجمالي	307	100%

يتضح من الجدول أن توزيع العينة على المستويات الإدارية جاء متنسقاً مع توزيع مجتمع الدراسة، مما يؤكد سلامة أسلوب المعاينة الطبقية المستخدم.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك وفقاً لمعيار الحكم الذي اعتمدته الباحثة (الفصل الثالث).

التحليل الوصفي للمتغير المستقل: التحول الرقمي

أ. البُعد الأول: البنية التحتية الرقمية

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البنية التحتية الرقمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك الجامعة بنية تحتية رقمية حديثة تدعم عمليات التحول الرقمي.	3.94	0.812	2	مرتفع
2	تتوفر في الجامعة أنظمة معلومات متكاملة تربط بين مختلف وحداتها التنظيمية.	3.87	0.847	3	مرتفع
3	تُوفّر الجامعة شبكة اتصالات رقمية موثوقة وذات أداء عالٍ.	4.02	0.789	1	مرتفع

مرتفع	4	0.865	3.81	تعتمد الجامعة أنظمة أمن سيبراني متقدمة لحماية بياناتها وعملياتها الرقمية.	4
مرتفع		0.658	3.91	المتوسط العام للبُعد	

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد البنية التحتية الرقمية بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.658)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الجامعة تمتلك بنية تحتية رقمية جيدة، وقد جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بشبكة الاتصالات الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.02)

ب. البُعد الثاني: الكفاءات والمهارات الرقمية

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الكفاءات والمهارات الرقمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يملك العاملون في الجامعة المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم.	3.76	0.874	3	مرتفع
6	توفّر الجامعة برامج تدريبية مستمرة لتطوير الكفاءات الرقمية للعاملين.	3.68	0.891	4	مرتفع
7	يستطيع العاملون التكيف بسرعة مع التقنيات الرقمية الجديدة المُدخلة على العمل.	3.83	0.836	1	مرتفع
8	تُشجّع الجامعة العاملين على اكتساب مهارات رقمية متقدمة.	3.79	0.858	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.77	0.691		مرتفع

بلغ المتوسط العام لبُعد الكفاءات والمهارات الرقمية (3.77) بانحراف معياري (0.691)، وهو مستوى مرتفع، مع ملاحظة أن فقرة توفير البرامج التدريبية جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يُشير إلى الحاجة إلى تعزيز البرامج التدريبية في الجامعة.

ج. البُعد الثالث: القيادة الرقمية

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد القيادة الرقمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تمتلك القيادة في الجامعة رؤية واضحة للتحويل الرقمي.	3.98	0.803	1	مرتفع
10	تعتمد القيادة في الجامعة على البيانات في اتخاذ قراراتها.	3.85	0.849	3	مرتفع
11	تُشجّع القيادة الابتكار الرقمي وتتبنى الأفكار الجديدة.	3.79	0.862	4	مرتفع
12	تُمكن القيادة العاملين من ممارسة أدوارهم الرقمية بحرية ومسؤولية.	3.92	0.821	2	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		3.89	0.674		مرتفع

بلغ المتوسط العام لبُعد القيادة الرقمية (3.89) بانحراف معياري (0.674)، وهو مستوى مرتفع، وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بامتلاك القيادة رؤية واضحة للتحويل الرقمي المرتبة الأولى بمتوسط (3.98).

د. البُعد الرابع: استراتيجية التحويل الرقمي

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استراتيجية التحويل الرقمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة ومكتوبة للتحويل الرقمي.	3.96	0.816	2	مرتفع
14	تنسجم استراتيجية التحويل الرقمي مع الاستراتيجية العامة للجامعة.	4.05	0.784	1	مرتفع
15	تحدّد استراتيجية التحويل الرقمي أهدافاً قابلة للقياس والمتابعة.	3.88	0.842	4	مرتفع

مرتفع	3	0.829	3.91	تُوفّر الجامعة الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.	16
مرتفع		0.663	3.95	المتوسط العام للبُعد	

بلغ المتوسط العام لبُعد استراتيجية التحول الرقمي (3.95) بانحراف معياري (0.663)، وهو أعلى المتوسطات بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة نحو التحول الرقمي.

هـ. الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 9): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفع	1	0.663	3.95	استراتيجية التحول الرقمي
مرتفع	2	0.658	3.91	البنية التحتية الرقمية
مرتفع	3	0.674	3.89	القيادة الرقمية
مرتفع	4	0.691	3.77	الكفاءات والمهارات الرقمية
مرتفع		0.612	3.88	المتغير المستقل ككل (التحول الرقمي)

التحليل الوصفي للمتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي

جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تُحقّق الجامعة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.	3.92	0.807	3	مرتفع
2	تُقدّم الجامعة خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.	4.01	0.782	1	مرتفع

مرتفع	6	0.836	3.84	تتميز عمليات الجامعة الداخلية بالكفاءة وسلاسة التنفيذ.	3
مرتفع	8	0.849	3.81	يوجد تكامل واضح بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الجامعة.	4
مرتفع	5	0.823	3.88	تُظهر الجامعة قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات البيئية.	5
مرتفع	2	0.798	3.94	تعتمد الجامعة على مؤشرات دقيقة لقياس أدائها المؤسسي.	6
مرتفع	9	0.857	3.79	تُوفّر الجامعة بيئة عمل داعمة للابتكار والتطوير.	7
مرتفع	4	0.815	3.90	تلتزم الجامعة بمعايير الشفافية والحوكمة في عملياتها.	8
مرتفع	7	0.842	3.83	تُحقق الجامعة مستوى مرتفعاً من رضا العاملين والمستفيدين.	9
مرتفع	10	0.868	3.76	تُحافظ الجامعة على استدامة أدائها المتميز عبر الزمن.	10
مرتفع		0.628	3.87	المتوسط العام للمتغير التابع	

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.628)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس تقييماً إيجابياً من أفراد العينة لجودة الأداء المؤسسي في الجامعة، وقد جاءت الفقرة المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين في المرتبة الأولى بمتوسط (4.01).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحويل الرقمي) على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحويل الرقمي (كعوامل مستقلة) على جودة الأداء المؤسسي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحويل الرقمي على جودة الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.246	0.001 **
البنية التحتية الرقمية	0.213	4.128	0.000 **
الكفاءات والمهارات الرقمية	0.256	4.892	0.000 **
القيادة الرقمية	0.284	5.317	0.000 **
استراتيجية التحويل الرقمي	0.318	5.964	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847	معامل التحديد = 0.717		
قيمة الاختبار F = 191.428	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 11) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحويل الرقمي كمتغيرات مستقلة، وجودة الأداء المؤسسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.717، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 71.7% من التباين في جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتحويل الرقمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "استراتيجية التحويل الرقمي" هو الأكثر تأثيراً على جودة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.318$)، وبلغت قيمة ($T = 5.964$) بدلالة

معنوية عالية. (Sig. = 0.000) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه الاستراتيجية الرقمية الواضحة والمُوجَّهة في رسم مسار التحول وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية والكفاءات والمهارات الرقمية تُساهمان بشكل دال في تفسير التباين في جودة الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل الانحدار لبُعد القيادة الرقمية (0.284)، ولبُعد الكفاءات والمهارات الرقمية (0.256)، مما يعكس الأهمية المحورية للعنصرين القيادي والبشري في تعزيز جودة الأداء. أما بُعد البنية التحتية الرقمية فقد أظهر أثراً دالاً إحصائياً بمعامل انحدار (B = 0.213) وقيمة T بلغت (4.128) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يُشير إلى أن البنية التحتية تُشكّل الأساس المادي الذي تنطلق منه بقية الأبعاد.

وبلغت قيمة اختبار F المحسوبة (191.428) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعةً على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض. ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H01)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على جودة الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	---------------------	-----------------	-----------------------

جودة الأداء المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	البنية التحتية الرقمية	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
	0.694	0.482	1	283.916	0.000		0.662	0.039	0.694	16.850	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "البنية التحتية الرقمية" على "جودة الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (23)، إذ بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.482$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.482$ ، مما يُشير إلى أن 48.2% من التباين في جودة الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال متغير البنية التحتية الرقمية منفرداً، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (283.916) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.662$)، بقيمة T بلغت (16.850)، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى البنية التحتية الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.662) في مستوى جودة الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: (H02)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءات والمهارات الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج على النحو

التالي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الكفاءات والمهارات الرقمية على جودة الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
جودة الأداء المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الكفاءات والمهارات الرقمية	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
	0.718	0.516	1	324.782	0.000		0.652	0.036	0.718	18.021	0.000

يتبين من الجدول (4 - 13) أن معامل الارتباط بين الكفاءات والمهارات الرقمية وجودة الأداء المؤسسي بلغ ($r = 0.718$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.516$) ، مما يُشير إلى أن (51.6%) من التباين في مستوى جودة الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال متغير الكفاءات والمهارات الرقمية بمفرده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (324.782) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير الفرضية. كما بلغ معامل التأثير (B) = 0.652 بقيمة T بلغت (18.021) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الكفاءات والمهارات الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.652) في مستوى جودة الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات والمهارات الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في الجامعة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H03)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على جودة الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
جودة الأداء المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	القيادة الرقمية	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
	0.735	0.540	1	358.164	0.000		0.685	0.036	0.735	18.925	0.000

يتضح من الجدول (4 - 14) أن معامل الارتباط بين القيادة الرقمية وجودة الأداء المؤسسي بلغ ($r = 0.735$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.540$)، مما يعني أن (54.0%) من التباين في مستوى جودة الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال متغير القيادة الرقمية منفرداً.

وبلغت قيمة F المحسوبة (358.164) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعكس صلاحية النموذج الإحصائي. كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.685$) بقيمة (18.925) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى القيادة الرقمية تؤدي إلى زيادة قدرها (0.685) في مستوى جودة الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على جودة الأداء المؤسسي في الجامعة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H04)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
جودة الأداء المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	استراتيجية التحول الرقمي	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
	0.762	0.581	1	422.735	0.000		0.722	0.035	0.762	20.560	0.000

يتبين من الجدول (4 - 15) أن معامل الارتباط بين استراتيجية التحول الرقمي وجودة الأداء المؤسسي بلغ ($r = 0.762$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين المتغيرين، وهي الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.581$) ، مما يُشير إلى أن (58.1%) من التباين في مستوى جودة الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال متغير استراتيجية التحول الرقمي بمفرده، وهي أعلى نسبة تفسير تتحقق ضمن الفرضيات الفرعية.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (422.735) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز صلاحية النموذج الإحصائي. كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.722$) بقيمة (20.560) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى استراتيجية التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.722) في مستوى جودة الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي في الجامعة محل الدراسة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي الذي أُجري في الفصل السابق، مع تفسير هذه النتائج وبيان الأسباب الكامنة وراءها، وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة، بغية تعزيز مصداقية النتائج ووضعها في سياقها العلمي الأوسع. ثم يُقدّم الفصل جملة من التوصيات العملية المستخلصة من نتائج الدراسة، إضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية تُكمل مسار البحث في هذا المجال.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (3.88)، وهو ما يُشير إلى أن الجامعة قطعت شوطاً ملحوظاً في مسار التحول الرقمي، وتُدرّك أهميته الاستراتيجية بوصفه ركيزة لتطوير أدائها المؤسسي. ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى ما تشهده المملكة العربية السعودية من توجه استراتيجي شامل نحو الاقتصاد الرقمي في إطار رؤية 2030، وإلى ما تمتلكه الجامعة من موارد وقدرات مؤسسية تُتيح لها استيعاب مبادرات التحول الرقمي. وتتقاطع هذه النتيجة مع التوجه العام الذي رصدته دراسة (المومني والشاورة، 2024) حول مستوى التحول الرقمي في المنظمات الدولية العاملة في الأردن، ومع ما أشارت إليه دراسة (Al Masadeh et al., 2024) في الجامعات الأردنية الخاصة، إذ إن المؤسسات الأكاديمية في المنطقة العربية أصبحت تتبنى بشكل متزايد مسارات التحول الرقمي بوصفها استجابة لضغوط تنافسية وتنظيمية متصاعدة.

وقد جاء بُعد استراتيجية التحول الرقمي في المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط بلغ (3.95)، ويُفسّر ذلك بأن الجامعة تمتلك توجهاً استراتيجياً واضحاً نحو الرقمنة، وتحرص على مواءمة مبادراتها الرقمية مع رؤيتها العامة وأهدافها الاستراتيجية، وهو ما يعكس نضجاً تخطيطياً في إدارة عمليات التحول الرقمي. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (العمريين والرابعة، 2023) من أن الاستراتيجية الرقمية تُشكّل نقطة الانطلاق الأساسية في أي مسار تحولي داخل المنظمات، ومع ما رصدته

دراسة (Ramadania et al., 2024) في مراجعتها المنهجية للتحويل الرقمي في التعليم العالي من أن مؤسسات التعليم العالي التي تمتلك استراتيجيات رقمية مكتوبة وواضحة تحقق مستويات نضج رقمي أعلى مقارنة بغيرها.

وفي المقابل، جاء بُعد الكفاءات والمهارات الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.77)، وهو مستوى مرتفع في تصنيف المقياس لكنه الأدنى ضمن أبعاد المتغير المستقل. ويُعزى ذلك إلى الطبيعة المتسارعة لتطور التقنيات الرقمية التي تُخلق فجوة دائمة بين المهارات المتاحة والمهارات المطلوبة، إضافة إلى أن بناء الكفاءات الرقمية يتطلب استثماراً تراكمياً في التدريب والتأهيل لا يمكن أن يواكب سرعة التطور التقني بشكل تام. وتلتقي هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (قرط ولعشب، 2023) من أن الكفاءات الرقمية لدى الموارد البشرية تمثل التحدي الأكبر في مسارات التحويل الرقمي، ومع ما رصدته دراسة (الحبيشي وطواف، 2021) من أن الاستثمار في المهارات الرقمية يحتاج إلى استمرارية تفوق ما تقدمه معظم المنظمات فعلياً.

كما كشفت الدراسة أن مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ (3.87)، وهو ما يُشير إلى أن الجامعة تمتلك منظومة أداء متطورة تُوازن بين الكفاءة والفاعلية، وتحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين. ويُفسر هذا المستوى المرتفع بطبيعة الجامعة بوصفها مؤسسة أكاديمية صحية تحتاج إلى الالتزام بمعايير جودة صارمة، سواء في العملية الأكاديمية أو في الخدمات الصحية المرتبطة بها، إضافة إلى الإطار التنظيمي الذي يخضع لمعايير الاعتماد الأكاديمي المحلية والدولية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (أبو نصير وكناكريه، 2024) من أن الجامعات في المنطقة العربية تُظهر مستويات مرتفعة نسبياً من جودة الأداء المؤسسي، خاصة حين تعتمد على أطر قياسية شاملة كبطاقة الأداء المتوازن، ومع ما رصدته دراسة (ابن حليم وأندير والمجرب، 2024) في جامعة طرابلس من أن البيئات الأكاديمية تمتلك جاهزية تنظيمية جيدة لتحقيق مستويات أداء مرتفعة حين تتوفر الظروف الداعمة.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد التحويل الرقمي مجتمعةً على جودة الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، أي أن (71.7%) من التباين في جودة الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال أبعاد التحويل الرقمي الأربعة. ويُعزى ذلك إلى أن التحويل الرقمي لم يعد مجرد أداة تشغيلية بل غدا مساراً استراتيجياً يُعيد تشكيل جوهر المنظمة، بما ينعكس مباشرة

على قدرتها على تحقيق أهدافها بجودة عالية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توجّهت إليه دراسة (Zhai et al., 2022) في تناولها للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات، إذ إن التحول الرقمي يُوفّر بنية تحتية مؤسسية تُتيح تحقيق قفزات نوعية في الأداء، ومع ما أطّرت دراسة (Wang & Shao, 2024) من أن هناك عتبة نضج رقمي بعدها تبدأ الآثار الإيجابية للتحول الرقمي على الأداء في التبلور بشكل واضح. كما تتسق مع الإطار الذي بنته دراسة (شحاتة ورضوان، 2024) في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، تبين أن بُعد استراتيجية التحول الرقمي كان الأكثر تأثيراً في جودة الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.318$) في النموذج المتعدد، وفُسّر منفرداً (58.1%) من التباين في المتغير التابع. ويُفسّر ذلك بأن الاستراتيجية الرقمية تُمثّل البوصلة التي تُوجّه جميع مبادرات التحول، وتضمن تكامل الجهود وعدم تشتت الموارد، فحين تكون الاستراتيجية واضحة ومنسجمة مع الأهداف الكلية للمنظمة تتحول مبادرات الرقمنة إلى محرك حقيقي للأداء لا مجرد استثمار تقني معزول. وتتسجم هذه النتيجة مع الإطار الذي طرحته دراسة (Al Masadeh et al., 2024) حول محورية الاستراتيجية الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، ومع ما ذهبت إليه دراسة (رشق، 2025) من أن الاستراتيجية المتكاملة للتحول الرقمي تُشكّل الأساس الذي تتبني عليه بقية الأبعاد.

وجاء بُعد القيادة الرقمية في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.284$)، وفُسّر منفرداً (54.0%) من التباين في جودة الأداء المؤسسي. ويُعزى ذلك إلى الدور المحوري الذي يؤديه القادة في تشكيل الرؤية الرقمية للمنظمة، وفي بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول، وفي حسم القرارات الجوهرية المتصلة بتخصيص الموارد وتحديد الأولويات. فالتحول الرقمي في جوهره تحول قيادي قبل أن يكون تحولاً تقنياً، وحين تمتلك المنظمة قيادات رقمية واعية تنعكس هذه القدرة على مستوى الأداء المؤسسي بأكمله. وتلتقي هذه النتيجة مع ما رصدته دراسة (أبو بكر والسويطي، 2024) من أن ممارسات القيادة الرقمية تُشكّل رافعة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، ومع ما أشارت إليه دراسة (Meng et al., 2022) من أن خصائص القيادة والحوكمة تلعب دوراً وسيطاً في تحديد مدى فاعلية التحول الرقمي على الأداء الاجتماعي والمؤسسي للشركات.

كما أظهرت النتائج أن بُعد الكفاءات والمهارات الرقمية له أثر دال إحصائياً بمعامل انحدار ($B = 0.256$)، وفُسّر منفرداً (51.6%) من التباين في جودة الأداء المؤسسي. ويُفسّر ذلك بأن الكفاءات البشرية

هي الحلقة التنفيذية التي تُترجم الاستراتيجيات الرقمية إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع، فمهما كانت البنية التحتية متطورة والاستراتيجية واضحة، تبقى الفاعلية النهائية مرهونة بقدرة العاملين على توظيف التقنيات المتاحة توظيفاً فاعلاً. وتتوافق هذه النتيجة مع الإطار الذي قدّمته دراسة (قرط ولعشب، 2023) في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية، ومع ما أطّرتة دراسة (Li et al., 2023) من أن الكفاءات الرقمية تُشكّل حلقة الوصل بين الاستثمار في التقنية والأداء الابتكاري للمنظمات.

وجاء بُعد البنية التحتية الرقمية في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.213$)، وفُسر منفرداً (48.2%) من التباين في جودة الأداء المؤسسي. ويُعزى ذلك إلى أن البنية التحتية الرقمية تُمثّل شرطاً ضرورياً لكنها غير كافية بمفردها لتحقيق الأثر الأمثل على الأداء، إذ تحتاج إلى استراتيجية توجهها، وقيادة تُوظفها، وكفاءات تُشغّلها. كما أن الجامعة موضوع الدراسة تمتلك بنية تحتية جيدة نسبياً كما أظهر التحليل الوصفي، مما يجعل الأثر الحدي لتحسينات إضافية في هذه البنية أقل من الأثر الحدي للتحسينات في الأبعاد الأخرى الأقل نضجاً. وتتسجم هذه النتيجة مع الإطار الذي قدّمته دراسة (الجلطلاوي وعمر، 2025) حول أهمية تقييم الجاهزية الرقمية بوصفها بنية أساسية للأداء، ومع ما رصدته دراسة (Egbeleo & Sodokin, 2025) من أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي تخضع لتفاعلات مؤسسية معقدة لا يُختزل فيها الأثر في البُعد التقني وحده.

وتتفق هذه النتيجة كذلك مع ما ذهبت إليه دراسة (العريمي والحراشة، 2024) من أن تميز الأداء المؤسسي يتحقق حين تتضافر أبعاد التحول الرقمي بشكل تكاملي، لا حين يُركّز على بُعد دون الآخر. كما تتسق مع الإطار الذي طرحته دراسة (Teng et al., 2022) حول العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، من أن الأثر الأقوى يتحقق حين تُقارب أبعاد التحول الرقمي بوصفها منظومة متكاملة لا عناصر منفصلة.

وفي مجمل النتائج، يتبين أن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء المؤسسي علاقة تكاملية متعددة الأبعاد، تتراوح قوتها بحسب البُعد المتناول، غير أنها تتفق في اتجاهها الإيجابي الدال. وهو ما ينسجم مع الإطار الذي طرحته دراسة (Chen & Hao, 2022) من أن التحول الرقمي يُنتج آثاراً إيجابية على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، بما فيها الأداء البيئي والاجتماعي، حين تتوفر خصائص قيادية وحوكومية مناسبة. كما يتسق مع الإطار الذي بنته دراسة (علي وعبدالستار، 2025) في تناوله لدور نظم المعلومات في الأداء المؤسسي، ودراسة (الدبوبي والصريرة، 2023) في توظيفها لبطاقة الأداء المتوازن في قياس أثر

التحول الرقمي، ودراسة (جندي، 2024) في ربطها بين التحول الرقمي والريادة المؤسسية، بما يعكس تراكم الأدلة العلمية على الأثر الإيجابي المستدام للتحول الرقمي في المخرجات المؤسسية بمختلف أبعادها.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، تُقدّم الباحثة جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى إدارة جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض، وإلى المؤسسات الأكاديمية المشابهة:

- تعزيز الاستثمار في برامج بناء الكفاءات والمهارات الرقمية للعاملين عبر خطة تدريبية سنوية متجددة، تُغطي المستويات الإدارية الثلاثة، وتُوظّف أساليب تدريب متنوعة تشمل التدريب الافتراضي، وورش العمل التطبيقية، والشهادات المهنية المعتمدة في المجال الرقمي.
- إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة تُعنى بمتابعة تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، ومراجعتها دورياً، وربطها بمؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس والمتابعة، مع تفويض صلاحيات كافية لهذه الوحدة تُتيح لها التنسيق مع مختلف الوحدات التنظيمية في الجامعة.
- تصميم برامج تطويرية موجهة للقيادات الجامعية في المستويين العلوي والوسيط، تُركّز على بناء قدرات القيادة الرقمية، وتنمية الوعي بأدوات صناعة القرار المستندة إلى البيانات، وتعزيز ثقافة تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات في البيئة الرقمية.
- الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية بشكل مواكب للمستجدات التقنية، مع التركيز على تعزيز أنظمة الأمن السيبراني وحماية البيانات الحساسة المرتبطة بطبيعة عمل الجامعة الصحية والأكاديمية، وتوسيع نطاق التكامل بين الأنظمة المؤسسية المختلفة.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي عبر منظومة تحفيز متكاملة تُشجّع العاملين على تبني الأدوات الرقمية، وتقديم الأفكار المبتكرة، والمشاركة في مبادرات التحسين المستمر.
- تفعيل منظومة قياس شاملة لجودة الأداء المؤسسي تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن أو أطر مماثلة، مع ربط هذه المنظومة بلوحات معلومات رقمية تُتيح للقيادة العليا متابعة مؤشرات الأداء بشكل آني، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.
- تطوير آليات لقياس رضا المستفيدين من خدمات الجامعة بشكل دوري، بما يشمل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والشركاء الخارجيين، وتوظيف نتائج هذا القياس في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

- تعزيز الشراكات مع الجهات المحلية والدولية المتخصصة في مجال التحول الرقمي في التعليم العالي والقطاع الصحي، بغية الاستفادة من الممارسات المتقدمة، ونقل المعرفة، وتطوير القدرات المؤسسية.
- إجراء مراجعات دورية للاستراتيجية الرقمية للجامعة تُواكب المستجدات التقنية والتشريعية، مع الحرص على أن تظل الاستراتيجية منسجمة مع الرؤية الوطنية 2030، ومع متطلبات الاعتماد الأكاديمي المحلي والدولي.
- بناء منظومة إدارة معرفة رقمية تحفظ الذاكرة المؤسسية للجامعة، وتوثق التجارب والدروس المستفادة من مبادرات التحول الرقمي، وتتيح استرجاعها والاستفادة منها في المبادرات المستقبلية.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

استكمالاً لما بحثته الدراسة الحالية، تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية في المجالات التالية:

- دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي في ظل وجود متغيرات بسيطة كالتكيف الاستراتيجي، أو الثقافة التنظيمية، أو الرقابة التنظيمية.
- دراسة أثر التحول الرقمي على أبعاد فرعية أخرى للأداء المؤسسي، كالأداء الابتكاري، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي، والأداء المالي.
- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية من حيث مستوى تطبيق التحول الرقمي وأثره على جودة الأداء.
- دراسة معوقات تطبيق التحول الرقمي في القطاع الأكاديمي الصحي وسبل التغلب عليها.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة المستفيد في مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على مخرجات مؤسسية متعددة كالإبداع الإداري، والالتزام التنظيمي، والاحتفاظ بالكوادر.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of digital transformation, through its four dimensions (digital infrastructure, digital competencies and skills, digital leadership, and digital transformation strategy), on the quality of institutional performance at King Saud bin Abdulaziz University for Health Sciences in Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was employed as the primary tool for data collection from a stratified random sample of (307) administrative and academic staff members, selected from a total population of (3000) employees. The validity and reliability of the study instrument were verified, with Cronbach's Alpha coefficient reaching (0.943) for the overall instrument. Data were statistically processed using SPSS software, employing descriptive and inferential methods, including simple and multiple linear regression analysis.

The study concluded that there is a statistically significant positive impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of digital transformation, with all its dimensions combined, on the quality of institutional performance, as these dimensions explained (71.7%) of the variance in the dependent variable. The digital transformation strategy dimension ranked first in terms of impact strength, followed by digital leadership, then digital competencies and skills, and finally digital infrastructure. The study recommended enhancing investment in building the digital competencies of employees, establishing a specialized unit to monitor the implementation of the digital strategy, designing development programs for university leaders in the field of digital leadership, and activating a comprehensive institutional performance measurement system linked to real-time digital dashboards.

Keywords: Digital Transformation, Institutional Performance Quality, Digital Infrastructure, Digital Competencies, Digital Leadership, Digital Strategy, King Saud bin Abdulaziz University for Health Sciences.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ❖ ابن حليم، علي عبدالفتاح، أندير، جمال محمد، و المجرب، أنور صالح. (2024). التحول الرقمي وعلاقته في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة طرابلس. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س11، عدد خاص ، 7 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1684898>
- ❖ أبو بكر، أحمد فوزي، و السويطي، شلبي إسماعيل مرشد. (2024). أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين: وزارة الاتصال والاقتصاد الرقمي أنموذجاً. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج9، ع21 ، 161 - 192. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1519684>
- ❖ أبو بكر، أحمد فوزي، و السويطي، شلبي إسماعيل مرشد. (2024). أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين: وزارة الاتصال والاقتصاد الرقمي أنموذجاً. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج9، ع21 ، 161 - 192. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1519684>
- ❖ أبو نصير، نانسي نواف صالح، و كناكرية، رائد محمد ياسين. (2024). أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية وفقاً للبطاقة الأداء المتوازن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1568802>
- ❖ أبو نصير، نانسي نواف صالح، و كناكرية، رائد محمد ياسين. (2024). أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية وفقاً للبطاقة الأداء المتوازن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1568802>
- ❖ البطلاوي، زكريا حسن علي، و عمر، عبدالرؤوف بوشنيف. (2025). التحول الرقمي في البلديات: تقييم الجاهزية وانعكاسات الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على بلديات ليبيا. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع39 ، 87 - 113. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636634>

- ❖ جنيدي، أحمد مجدي أحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 60 - 97. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522822>
- ❖ الحبيشي، جمال عبدالعزيز عبدالله، و طواف، عبدالخالق هادي محسن. (2021). أثر التحول الرقمي على أداء شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء، صنعاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1369274>
- ❖ الحبيشي، جمال عبدالعزيز عبدالله، و طواف، عبدالخالق هادي محسن. (2021). أثر التحول الرقمي على أداء شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء، صنعاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1369274>
- ❖ الدوبوي، هبة عطية خليل، و الصرايرة، شادي إرشيد مسلم. (2023). التحول الرقمي في تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417912>
- ❖ رشق، تغريد محمد معروف عرب. (2025). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على تجارب القطاع العام والقطاع الخاص. المجلة العربية للتربية النوعية، ع42، 139 - 166. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1644665>
- ❖ شحاتة، جيهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1515294>
- ❖ شحاتة، جيهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1515294>
- ❖ العريمي، هنادي نواف، و الحراحشة، فرج عبدالله هزاع. (2024). أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).

<http://search.mandumah.com/Record/1539123>

❖ العريمي، هنادي نواف، و الحراحشة، فرج عبدالله هزاع. (2024). أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).

<http://search.mandumah.com/Record/1539123>

❖ علي، معتصم ياسر، و عبدالستار، إسكندر حسن. (2025). أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في البنك المركزي اليمني المركز الرئيس عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية،

<http://search.mandumah.com/Record/1583317>

❖ العمرين، بشار سليمان تيم، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445910>

❖ العمرين، بشار سليمان تيم، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445910>

❖ قرقط، ناصر، و لعشب، سهام. (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج6، ع1 ، 234 - 255. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1372723>

❖ قرقط، ناصر، و لعشب، سهام. (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج6، ع1 ، 234 - 255. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1372723>

❖ المومني، تامر نايف عليان، و الشاورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1498477>

❖ المومني، تامر نايف عليان، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1498477>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- ❖ Al Masadeh, M., Alzeaideen, K. A., Haimour, F. O., Al Masadeh, F., Alsabatin, H., & Hakami, H. (2024). The impact of digital transformation on institutional excellence in Private Jordanian Universities—case study: Zarqa University. In *Intelligent Systems, Business, and Innovation Research* (pp. 229-241). Cham: Springer Nature Switzerland.
- ❖ Chen, P., & Hao, Y. (2022). Digital transformation and corporate environmental performance: The moderating role of board characteristics. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1757-1767.
- ❖ Egbeleo, E., & Sodokin, K. (2025). Digital transformation, institutional quality and productivity in Sub-Saharan Africa. *Cogent Economics & Finance*, 13(1), 2519924.
- ❖ Egbeleo, E., & Sodokin, K. (2025). Digital transformation, institutional quality and productivity in Sub-Saharan Africa. *Cogent Economics & Finance*, 13(1), 2519924.
- ❖ Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., & Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on Firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100317.
- ❖ Meng, S., Su, H., & Yu, J. (2022). Digital transformation and corporate social performance: How do board independence and institutional ownership matter?. *Frontiers in Psychology*, 13, 915583.
- ❖ Ramadania, R., Hartijasti, Y., Purmono, B. B., Haris, N., Muhammad, D., & Afifi, M. Z. (2024). A Systematic Review on Digital Transformation and Organizational Performance in Higher Education. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 19.(4)
- ❖ Ramadania, R., Hartijasti, Y., Purmono, B. B., Haris, N., Muhammad, D., & Afifi, M. Z. (2024). A Systematic Review on Digital Transformation and Organizational Performance in Higher Education. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 19.(4)
- ❖ Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012.
- ❖ Wang, D., & Shao, X. (2024). Research on the impact of digital transformation on the production efficiency of manufacturing enterprises: Institution-based analysis of the threshold effect. *International Review of Economics & Finance*, 91, 883-897
- ❖ Wang, D., & Shao, X. (2024). Research on the impact of digital transformation on the production efficiency of manufacturing enterprises: Institution-based analysis of the threshold effect. *International Review of Economics & Finance*, 91, 883-897.
- ❖ Zhai, H., Yang, M., & Chan, K. C. (2022). Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society*, 68, 101841.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي في جامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية بالرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير
☐ دكتوراه ☐ أخرى

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى
☐ إدارة تنفيذية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول الرقمي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
البنية التحتية الرقمية					
					تمتلك الجامعة بنية تحتية رقمية حديثة تدعم عمليات التحول الرقمي.
					تتوفر في الجامعة أنظمة معلومات متكاملة تربط بين مختلف وحداتها التنظيمية.
					تُوفّر الجامعة شبكة اتصالات رقمية موثوقة وذات أداء عالٍ.
					تعتمد الجامعة أنظمة أمن سيبراني متقدمة لحماية بياناتها وعملياتها الرقمية.
الكفاءات والمهارات الرقمية					
					يملك العاملون في الجامعة المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم.
					توفّر الجامعة برامج تدريبية مستمرة لتطوير الكفاءات الرقمية للعاملين.
					يستطيع العاملون التكيف بسرعة مع التقنيات الرقمية الجديدة المُدخلة على العمل.
					تُشجّع الجامعة العاملين على اكتساب مهارات رقمية متقدمة.
القيادة الرقمية					
					تمتلك القيادة في الجامعة رؤية واضحة للتحول الرقمي.

المُعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تعتمد القيادة في الجامعة على البيانات في اتخاذ قراراتها.
					تُشجّع القيادة الابتكار الرقمي وتتبنى الأفكار الجديدة.
					تُمكن القيادة العاملين من ممارسة أدوارهم الرقمية بحرية ومسؤولية.
استراتيجية التحول الرقمي					
					تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة ومكتوبة للتحول الرقمي.
					تنسجم استراتيجية التحول الرقمي مع الاستراتيجية العامة للجامعة.
					تحدّد استراتيجية التحول الرقمي أهدافاً قابلة للقياس والمتابعة.
					تُوفّر الجامعة الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

✿ المحور الثاني: جودة الأداء المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُحقق الجامعة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.
					تُقدّم الجامعة خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.
					تتميز عمليات الجامعة الداخلية بالكفاءة وسلاسة التنفيذ.
					يوجد تكامل واضح بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الجامعة.
					تُظهر الجامعة قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات البيئية.
					تعتمد الجامعة على مؤشرات دقيقة لقياس أدائها المؤسسي.
					تُوفّر الجامعة بيئة عمل داعمة للابتكار والتطوير.
					تلتزم الجامعة بمعايير الشفافية والحوكمة في عملياتها.
					تُحقق الجامعة مستوى مرتفعاً من رضا العاملين والمستفيدين.
					تُحافظ الجامعة على استدامة أدائها المتميز عبر الزمن.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Human Resources



**The Impact of Digital Transformation on
Institutional Performance Quality at King Saud bin
Abdulaziz University for Health Sciences in Riyadh**

Prepared by:

Nasser Mufadhia Alanazi

253001510

Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448