

## The impact of digital transformation on improving the quality of institutional performance: An applied study on service institutions in Libya

Khadeejah Ali Abraheem Abdulsamad\*

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Bani Waleed University, Libya

\*Email: [khadgaaliali@gmail.com](mailto:khadgaaliali@gmail.com)

### أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الخدمية في ليبيا

خديجة على إبراهيم عبدالصمد\*

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا

Received: 19 - 01 - 2026; Accepted: 21 - 03 - 2026; Published: 10 - 04 - 2026

#### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية، من خلال التركيز على أبعاد الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. كما سعت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وقياس مدى تأثيره في تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توظيف أسلوبين رئيسيين: المراجعة المنهجية للأدبيات السابقة من خلال تحليل مجموعة من الدراسات الحديثة، إضافة إلى المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات الخدمية. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، مع تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية. وبينت نتائج تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر نسبة معتبرة من التغير في الأداء المؤسسي، مما يعكس أهميته كعامل استراتيجي في تطوير المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية متكاملة، وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير مهارات الموارد البشرية لدعم التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، المؤسسات الخدمية.

#### Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital transformation on improving institutional performance in service institutions, by focusing on the dimensions of operational efficiency and service quality. The study also sought to examine the nature of the relationship between digital transformation and institutional performance, and to measure the extent of its impact on enhancing performance effectiveness within institutions.

The study adopted the descriptive analytical approach, employing two main methods: a systematic review of previous literature through the analysis of a group of recent studies, in addition to the quantitative approach using a questionnaire as the main tool for collecting data from a random sample of employees working in service institutions. The data were analyzed using the statistical software SPSS, applying a set of statistical methods such as Pearson's correlation coefficient and linear regression analysis.

The study found a strong, positive, and statistically significant relationship between digital transformation and institutional performance. The results also showed that digital transformation has a positive effect on improving service quality and increasing operational efficiency. The regression analysis results indicated that digital transformation explains a considerable proportion of the variation in institutional performance, reflecting its importance

as a strategic factor in institutional development. The study recommended the adoption of integrated digital strategies, strengthening investment in technological infrastructure, and developing human resource skills to support digital transformation and achieve institutional excellence.

**Keywords:** Digital Transformation, Institutional Performance, Operational Efficiency, Service Quality, Service Institutions.

#### المقدمة

نتيجة للتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات شهد العالم في العقود الأخيرة تحولا كبيرا في طبيعة الاعمال، فلم يعد الاعتماد على النظم التقليدية من قبل المؤسسات أمراً كافياً لمواجهة التحديات ، بل أصبحت الاستراتيجية الرقمية من أهم الأولويات نظراً لأنها تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر (Vial, 2019).

أن المقصود من التحول الرقمي هو عملية إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة المنظمة، وبذلك تحدث تغييرات جوهرية في طريقة تقديم الخدمات وإدارة العمليات واتخاذ القرارات. أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فقط، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات التنظيمية وتغيير الثقافة المؤسسية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي (Westerman et al., 2014).

ومن هنا يبرز الأداء المؤسسي كأحد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. حيث يعتمد تحسين الأداء المؤسسي على عدة عوامل، من أهمها كفاءة النظم الإدارية ، وجودة الموارد البشرية، ومدى استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال. (Daft, 2016) ومن هنا، أصبح التحول الرقمي يمثل أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وفي وسط هذه التغيرات والتقلبات لا تعتبر ليبيا استثناء من ذلك ، فإن الحاجة إلى التحول الرقمي تزداد إلحاحاً في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية، مثل ضعف البنية التحتية، وتعقيد الإجراءات الإدارية، وانخفاض مستوى الكفاءة التشغيلية. وقد أشارت العديد من التقارير الدولية إلى أن تبني التحول الرقمي يمكن أن يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الشفافية وتقليل الفساد الإداري (البنك الدولي، 2020).

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية في ليبيا، من خلال تحليل العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية ومستوى الأداء، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في تبني سياسات فعالة للتحول الرقمي.

#### مشكلة الدراسة

رغم الأهمية الكبيرة التي يحض بها التحول الرقمي كأداة لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن تأثيره في البيئة الليبية مازال غير واضح بشكل دقيق، في ظل محدودية الدراسات التطبيقية في هذا المجال. وبناءً على ذلك، تكمن المشكلة البحثية في تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية في ليبيا في الإجابة عن التساؤل التالي:  
(ما أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية في ليبيا؟)

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات في المؤسسات الخدمية. كما تسهم في دعم متخذي القرار لتبني استراتيجيات رقمية فعالة.

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية. كما تسعى إلى قياس دوره في رفع جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

#### فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي .
2. يؤثر التحول الرقمي إيجابياً على جودة الخدمات .
3. يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية.

## منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (مراجعة منهجية للأدبيات)، حيث تم تحليل مجموعة من الدراسات السابقة (حوالي 5 دراسة)، باستخدام أسلوب المقارنة والتحليل النوعي.

## الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى: Rahman et al., 2024** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة خلال الفترة (2019-2023)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (مراجعة أدبيات) باستخدام تحليل 11 دراسة سابقة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية ورضا العاملين، وتعزيز الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات، واوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية واضحة، والتركيز على تطوير الموارد البشرية، بالإضافة إلى تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

**الدراسة الثانية: Cosa & Torelli, 2024**: هدفت إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على نظم قياس الأداء ومدى مرونتها في بيئة الأعمال الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي (مراجعة منهجية) لـ 47 دراسة علمية، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعزز مرونة نظم الأداء، ويحسن سرعة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب تطوير نظم قياس أداء رقمية، وتعزيز التعلم المستمر داخل المؤسسات، بالإضافة إلى دعم استخدام البيانات في اتخاذ القرار.

**الدراسة الثالثة: Hamad & Ahmed, 2024**: هدفت الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي مع التركيز على دور اتخاذ القرار المبني على البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر نماذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي، كما أن هذا التأثير يكون غير مباشر عبر اتخاذ القرار المبني على البيانات، بالإضافة إلى أن القيادة الرقمية عامل مهم في نجاح التحول، واوصت الدراسة بتعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتطوير تطوير مهارات القيادة الرقمية، ودعم البنية التحتية للمعلومات.

**الدراسة الرابعة: Al-Moaid & Almarhdi, 2024**: هدفت الدراسة بحث دور القدرات الديناميكية وإدارة التغيير في نجاح مشاريع التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي مع مراجعة نظرية مدعومة بإطار مفاهيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية عنصر أساسي في نجاح التحول الرقمي، وإدارة التغيير تلعب دور الوسيط بين التحول الرقمي والأداء، بالإضافة إلى أن المؤسسات التي تتبنى التغيير تحقق أداء أفضل، واوصت الدراسة بتطوير مهارات التكيف التنظيمي، وتبني استراتيجيات إدارة تغيير فعالة، والاستثمار في رأس المال البشري.

**الدراسة الخامسة: Study on IT Capabilities & Performance, 2024**: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القدرات التكنولوجية (IT Capabilities) على الأداء المؤسسي من خلال التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نموذج (PLS-SEM) على عينة من الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقدرات التكنولوجية على الأداء، والتحول الرقمي يلعب دور الوسيط في هذه العلاقة، والتوجه الرقمي يعزز الأداء التنافسي للمؤسسات، واوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في القدرات التكنولوجية، ودعم التحول الرقمي كخيار استراتيجي.

## المحور الأول: التحول الرقمي

## مفهوم التحول الرقمي :

يعرف التحول الرقمي هو "عملية تحويل المحتوى التقليدي مثل المواد المطبوعة إلى صيغة رقمية يمكن للحاسوب معالجتها والتعامل معها بكفاءة حيث يتم تنظيم هذه البيانات في وحدات صغيرة تعرف بالبايت (Bytes) ومن ثم تخزينها على وسائط رقمية داخلية كالأقراص الصلبة، أو خارجية، أو إتاحتها عبر شبكة الانترنت بما يسهل الوصول إليها واستخدامها". (يس، 2015، ص30).

وكما ينظر إلى التحول الرقمي "بأنه عملية انتقال شاملة من الأنظمة التقليدية إلى أنظمة إلكترونية متقدمة تتسم بالذكاء والمرونة في تنفيذ مختلف الأنشطة التنظيمية، و يتطلب هذا التحول تبني إستراتيجية واضحة تهدف لنشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة، إلى جانب تطوير البرامج والخدمات التي تدعم هذا التوجه وتحقيق أهدافه" (أمين، 2018، ص30). ويعرف التحول الرقمي "بأنه استخدام الفعال للتكنولوجيا داخل المؤسسات، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية والبقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها للعملاء، حيث يعتمد على توظيف التقنيات الحديثة بطريقة مثلى تدعم سير العمل في مختلف الأقسام مما يساهم في توفير الوقت والجهد وتعزيز الإنتاجية". (عدنان، 2019، ص23).

## خصائص التحول الرقمي :

يعد التحول الرقمي من أبرز الأدوات التي تساهم في تقليص الفجوات التنموية بين دول العالم، لما له من دور في تحسين جودة الحياة وتعزيز رفاهية الأفراد من خلال توفير خدمات متنوعة وسريعة، كما يساهم في تسهيل تبادل المعلومات والبيانات دون التقيد بعوامل الزمان والمكان، وذلك بفضل مجموعة من الخصائص التي يتميز بها ومن أهمها :

1. **التفاعلية:** يتسم التحول الرقمي بدرجة عالية من التفاعلية ، حيث يتيح تبادل الأدوار بين المرسل والمتلقي ، مما يخلق نمطا من الاتصال التبادلي القائم على الحوار المستمر ويعزز من فعالية الاتصال التبادلي القائم على الحوار المستمر ، ويعزز من فعالية التواصل بين مختلف الأطراف .

2. **التزامية:** يوفر التحول الرقمي خاصة التزامن، حيث يمكن للأفراد من التفاعل مع المحتوى في الوقت الذي يناسبهم، سواء كانوا مستقبليين أو مرسلين، الأمر الذي يعزز من حرية الاتصال ويمنح المستخدمين مرونة أكبر في تبادل المعلومات . (السيد، 2025، ص53).

3. **المشاركة والانتشار:** يساهم التحول الرقمي في إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة الفعالة في إنتاج ونشر المحتوى ، إذ يمكن لأي شخص يمتلك أدوات تقنية بسيطة أن يساهم في إيصال رسالته إلى الآخرين مما يعزز من قوة التأثير الفردي واتساع نطاق الانتشار.

4. **المرونة:** تتسم البيئة الرقمية بدرجة عالية من المرونة، حيث يمكن التحكم في الأنظمة الرقمية وإدارتها من خلال البرامج والتطبيقات الحاسوبية ، الأمر الذي يتيح سهولة الاستخدام وتحقيق كفاءة عالية في الأداء. (مصطفى، 2022، ص21).

5. **التنوع:** يعكس التحول الرقمي تنوعا ملحوظا في وسائل وأدوات الاتصال نتيجة للتطور السريع في تقنيات الإنتاج والتخزين ، مما أدى إلى تعدد عناصر العملية الاتصالية وتوفير خيارات متنوعة تلبي احتياجات المستخدمين المختلفة .

6. **التكامل:** تمثل شبكة الإنترنت بيئة اتصال متكاملة تجمع بين مختلف أنماط ووسائل الاتصال ، حيث تتيح للمستخدمين الوصول إلى خيارات متعددة ضمن إطار موحد ومتربط ، مما يعزز كفاءة تبادل المعلومات وسهولة استخدامها. (السيد، 2025، ص51).

7. **التحول إلى الإدارة الرقمية:** يساهم التحول الرقمي في الانتقال من الإدارة الإلكترونية أو ما يعرف بالإدارة بلا أوراق ، وذلك من خلال اعتماد أساليب حديثة في تسجيل البيانات وتخزينها واسترجاعها ونقلها ، الأمر الذي يساهم في تحسين حفظ المعلومات وتسريع عمليات اتخاذ القرار وزيادة دقتها. (الجندي، 2016، ص40)

#### أهداف التحول لرقمي :

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والتي تدعم تطوير المؤسسات وتحسين أدائها ، ومن أبرز هذه الأهداف :

1. تحسين الوصول إلى الخدمات ، من خلال توفير خدمات رقمية عالية الجودة ، ووضع معايير وضوابط تضمن كفاءتها وفعاليتها .

2. دعم البنية التحتية الرقمية، والعمل على تطويرها وصيانتها بشكل مستمر ، إلى جانب تعزيز متطلبات أمن المعلومات وحماية البيانات .

3. تطوير نظام التعليم والتدريب ، بما يساهم في بناء مهارات رقمية حديثة لدى الأفراد ، ويؤهلهم لمواكبة متطلبات المستقبل وتحقيق التميز في بيئة العمل الرقمية ، بالإضافة إلى تبني نماذج عمل مبتكرة وتحسين الإطار التنظيمية والمعايير الفنية داخل المؤسسات . ( اشتيوي ، 2013، ص227)

4. خفض التكاليف التشغيلية ، من خلال تقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية ، واستبدالها بالتقنيات الحديثة ، والاستفادة من التطورات في نظم تكنولوجيا المعلومات . (محمود، 2018، ص18) .

5. دعم التوسع والانتشار ، حيث يساعد التحول الرقمي المؤسسات على الوصول إلى نطاق أوسع من العملاء والأسواق ، مما يعزز من فرص النمو والتطور .

6. تحسين دقة المعلومات ، من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية التي تقلل من التدخل البشري ، وتحد من الأخطاء ، وتوفر بيانات دقيقة تستخدم في المتابعة واتخاذ القرار . (عبدالرازق، 2019، ص7)

#### متطلبات التحول الرقمي

##### 1. الحاسبات الآلية:

أظهرت التحولات الرقمية أن عملية الاتصال لم تعد تقتصر على النموذج تقليدي القائم على المرسل والمستقبل والرسالة ، بل تطورت لتشمل تفاعلا مباشرا بين الإنسان والآلة ، مما أسهم في تعزيز مستويات التواصل والتفاعل بين العنصر البشري والتقني وقد أدى التقدم في أنظمة الحاسوب والبرمجيات المعتمدة على التكنولوجيا الرقمية على انتقال الحاسوب من كونه أداة لمعالجة البيانات فقط إلى نظام متكامل قادر على معالجة المعلومات والمعرفة ، وأصبحت الحواسيب الحديثة تتمتع بقدرات متقدمة قائمة على التقنيات الذكاء الاصطناعي ، مما مكناها من تحليل البيانات ، واستخلاص النتائج واتخاذ القرارات ، بل والمساهمة في إنتاج النصوص ، كما ظهرت ما يعرف بالنظم الخبيرة ، وهي أنظمة قادرة على محاكاة التفكير البشري من خلال القراءة ، والاستماع والرؤية وتحليل المشكلات وتقديم حلول لها بكفاءة عالية . (مساعدة ، 2015، ص39) .

##### 2. الشبكات الرقمية:

يشير مفهوم الشبكة بوجه عام، إلى مجموعة من العلاقات التي تربط بين وحدات متعددة، سواء كانت ذات طبيعة تكنولوجية أو اجتماعية ، أما الشبكات الرقمية فتتمثل في أنظمة اتصال تربط بين الأجهزة الإلكترونية، وعلى رأسها الحواسيب ، بما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات بينها . (أبو الغيط، 2025، ص123).

أشبكة محلية : وهي شبكات تربط من الحواسيب ضمن نطاق جغرافي محدود، مثل مؤسسة أو مبني وتستخدم لتسهيل مشاركة الموارد كالأجهزة الطرفية (الطابعات والمساحات الضوئية) .  
 ب. شبكة واسعة النطاق : وهي شبكات تمتد عبر مسافات جغرافية واسعة ، حيث تتيح الاتصال بين أجهزة متباعدة قد تغطي مدينة أو دولة أو حتى نطاقا عالميا ، مما يعزز من إمكانيات التواصل وتبادل المعلومات على نطاق واسع . (القرعاوي، 2022، ص43)

#### إستراتيجية التحول الرقمي :

يتطلب التحول الرقمي تبني استراتيجيه متكاملة تهدف إلى تقديم خدمات مبتكرة تكسب المؤسسات ميزة تنافسية قوية وأمنة مع خفض التكاليف التشغيلية ، والتركيز على تحسين موقعها التنافسي في السوق بشكل مستمر ، إلى جانب تعزيز مستوى رضا العملاء وولائهم ولتحقيق ذلك ،ينبغي بناء إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي من خلال أتباع مجموعة من الخطوات الأساسية ، من أبرزها:

1. إنشاء رؤية إستراتيجية واضحة : يتعين على المؤسسات صياغة رؤية مستقبلية محددة توضح كيفية تبني التحول الرقمي وتطوره داخلها ،مع تحديد أهداف إستراتيجية طويلة المدى تدعم الانتقال من النماذج التقليدية إلى النماذج الرقمية الحديثة . (حسيني، 2022، ص112)

2. تحليل السوق والبيئة التنافسية: تعد دراسة السوق بشكل دقيق خطوة أساسية لفهم احتياجات العملاء والتغيرات في بيئة العمل ،إلى جانب تحديد الأدوات والتقنيات الرقمية المناسبة التي تسهم في بناء أنظمة فعالة تدعم التحول الرقمي .(أبو كيلا، 2025، ص62).

3. تصميم تجربة المستخدم : بعد تحديد الرؤية وتحليل السوق ،يجب التركيز على تصميم تجربة رقمية متميزة تلبى توقعات المستخدمين ، وتواكب التجارب التي تقدمها المؤسسات المنافسة ،بما يعزز رضا العملاء ويزيد من قدرتهم على التفاعل مع الخدمات الرقمية .

4. تقييم الوضع الحالي : يتطلب التحول الرقمي إجراء تقييم شامل للوضع الراهن للمؤسسة ، بهدف تحديد الفجوة بين الواقع الحالي والطموحات المستقبلية ،وذلك من خلال تحليل البنية التحتية الرقمية وكفاءة الأنظمة والبرمجيات المستخدمة .

5. تهيئة البنية التحتية : تشمل هذه المرحلة توفير متطلبات التحول الرقمي من خلال الاستعانة بخبراء في تحليل البيانات والتقنيات الحديثة ، ووجود قيادة إدارية مؤهلة قادرة على إدارة التغيير كما يتطلب الأمر اختيار شركاء موثوقين لتنفيذ الإستراتيجية ، والعمل على تطوير مهارات العاملين وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتكيف مع المتغيرات المستقبلية . (إسماعيل ،2023، ص101).

#### المحور الثاني: الأداء المؤسسي

##### مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة ،حيث يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بكفاءة وفعالية ، ولا يقتصر هذا المفهوم على النتائج النهائية فحسب ، بل يشمل أيضا كفاءة العمليات الداخلية ،وجودة المخرجات ،ومدى توافق الأنشطة مع الخطط والسياسات المعتمدة .(الشمري ،2020، ص47).

كما يعرف الأداء المؤسسي " بأنه حصيلة التفاعل بين الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة وفق معايير محددة تركز على الكفاءة والفعالية والجودة " ، (الزغبى ،2019، ص63).

ينظر إلي الأداء المؤسسي بأنه " عملية ديناميكية مستمرة تشمل مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم ، حيث يتم قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف المخططة ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء وضمان استمرارية التطور المؤسسي " (حسين ،2021، ص82).

أيضا الأداء المؤسسي "منظومة متكاملة تضم عدة أبعاد المتكاملة مثل البعد المالي ،والتشغيلي ،والبشري والتكنولوجي ،حيث إن هذه الأبعاد يسهم في تحقيق أداء شامل ومستدام ،يساعد على تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات التنافسية " (عبدالله ،2022، ص55).

##### أهمية الأداء المؤسسي :

يعد الأداء المؤسسي عنصرا محوريا في نجاح المؤسسات واستمراريتها إذ يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة تتسم بالتنافس والتغير المستمر ، ويسهم الاهتمام بالأداء المؤسسي في تمكين الإدارة من تقييم مستوى الانجاز ومتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية بصورة دقيقة. وتتلخص أهمية الاداء المؤسسي في النقاط التالية : (التميمي ،2021، ص61).

1- تكمن أهمية الأداء المؤسسي في دورة الفاعل في تحسين كفاءة استغلال الموارد المتاحة ،حيث يسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة ، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة ويدعم استمراريتها في ظل بيئة عمل متغيرة .(العامري والغالب ،2016، ص118).

2-يؤدي تحسين الأداء المؤسسي إلى الارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات المقدمة، الامر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء ويعزز ثقتهم في المؤسسة إلى جانب دوره في تحسين العمليات الداخلية وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات (عبدالكريم، 2022، ص68).

3-يسهم الأداء المؤسسي كذلك في تعزيز رضا العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال رفع مستوى جودة المخرجات. (البكري، 2018، ص73)

4-يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحسين الأداء العام ومواكبة التغيرات في بيئة العمل.

5-يعمل على تحفيز العاملين من خلال ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية، مما يزيد من مستوى الإنتاجية والانتماء الوظيفي. (حسن، 2020، ص47)

6-يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، عبر وضع معايير واضحة لتقييم الأداء ومتابعة التنفيذ.

7-يساعد في تطوير العمليات الإدارية والتنظيمية، وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة. (عبدالقادر، 2021، ص72)

#### أبعاد الأداء المؤسسي

يشمل الأداء المؤسسي مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ولا يمكن الحكم على الأداء بشكل دقيق دون النظر على هذه الأبعاد، ومن أهمها:

1-البعد المالي: يركز هذا البعد على النتائج المالية التي تحققها المؤسسة، مثل الربحية، والسيولة، والعائد على الاستثمار، حيث يعد مؤشراً رئيسياً لقياس مدى كفاءة استخدام الموارد المالية. (العالمي والغالب، 2016، ص120).

2-البعد التشغيلي: يتعلق بمدى كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة، مثل سرعة إنجاز الأعمال، وتقليل التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وهو يعكس قدرة المؤسسة على غدارة مواردها بكفاءة. (السالمي، 2017، ص95).

3-البعد العملاء: يركز هذا البعد على مستوى رضا العملاء عن الخدمات أو المنتجات المقدمة، ويعد من أهم المؤشرات في بيئة الأعمال الحديثة، نظراً لدوره في تعزيز الولاء وزيادة الحصة السوقية. (البكري، 2018، ص74).

4-بُعد التعلم والنمو: يتعلق بتطوير قدرات العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم على الابتكار، حيث يسهم الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق أداء مستدام. (إبراهيم، 2019، ص70).

5-البعد التكنولوجي: يركز على مدى استخدام التقنيات الحديثة في دعم العمليات وتحسين الأداء، ويعد هذا البعد أساساً في ظل التحول الرقمي. (عبدالقادر، 2021، ص68).

#### مؤشرات قياس الأداء

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات الأساسية لقياس أدائها، ومن أبرزها:

1-الكفاءة: تشير الكفاءة إلى مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة بالشكل الأمثل لتحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقل تكلفة وجهد ووقت، بما يعكس حسن استغلال الموارد وتقليل الهدر منها (الزغبى، 2019، ص77).

2-الفعالية: تعني الفعالية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخططة، أي التركيز على النتائج ومدى توافقه مع الأهداف المخططة، فقد تكون المؤسسة كفوة في استخدام مواردها، لكنها غير فعالة لم تحقق أهدافها. (الهاشمي، 2018، ص83).

3-الإنتاجية: تمثل الإنتاجية العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي حجم الإنتاج أو الخدمات المقدمة مقارنة بالموارد المستخدمة، وتعد مؤشراً مهماً لقياس أداء العاملين وكفاءة العمليات داخل المؤسسة. (الشمري، 2020، ص95).

#### العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تحدد مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتختلف درجة تأثير هذه العوامل بحسب طبيعة المؤسسة وبيئة عملها، إلا أنها في كونها تمثل عناصر أساسية في تحسين أو إضعاف الأداء العام.

1-القيادة الإدارية: تعد من أهم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، حيث تسهم في توجيه الجهود وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف فكلما اتسمت القيادة بالوضوح والكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء داخل المؤسسة. (العنبي، 2021، ص66).

2-الموارد البشرية: تمثل كفاءة العاملين وخبراتهم ومستوى تأهيلهم وتدريبهم أحد أبرز محددات الأداء المؤسسي، حيث يسهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء. (عبدالله، 2022، ص59).

3-الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، حيث يسهم وضوح توزيع المهام والصلاحيات في تحقيق الانسجام بين الإدارات وتقليل التداخل الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل. (الشريف، 2019، ص58).

4-التكنولوجيا ونظم المعلومات: يلعب استخدام التقنيات الحديثة دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تسريع العمليات، وتحسين دقة المعلومات، ودعم عملية اتخاذ القرار، كما أن تبني نظم معلومات متطورة يسهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية. (عبد الرحمن، 2022، ص83).

- 5-الثقافة التنظيمية : تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ، حيث تساهم القيم الإيجابية مثل التعاون والابتكار في تحسين الأداء ، في حين قد تؤدي الثقافة السلبية إلى ضعف الأداء وانخفاض مستوى الإنتاجية .(المطيري ، 2021، ص69).
- 6- الحوافز ونظم المكافآت: تؤثر الحوافز المادية والمعنوية بشكل كبير في مستوى أداء العاملين، حيث تساهم في رفع الدافعية نحو العمل وتحقيق الأهداف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. (القحطاني، 2020، ص77).
- 7-البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي تؤثر على الأداء المؤسسية، حيث تفرض هذه العوامل تحديات أو فرصاً تتطلب من المؤسسة التكيف معها لضمان الاستمرارية والنجاح ،(عبدالله ، 2019، ص92).

### المحور الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، برز التحول الرقمي كأحد المحركات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز أدائها وتحقيق التميز المؤسسي، ولم يعد هذا التحول مقتصرًا على إدخال التقنيات الحديثة، بل يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية والتشغيلية وتطوير نماذج العمل بما يحقق الكفاءة والفعالية.(عبدالقادر ، 2021، ص58)

تتضح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي من خلال دوره في تعزيز كفاءة العمليات الداخلية، إذ يساهم في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، فضلاً عن الحد من الأخطاء المرتبطة بالعمل اليدوي، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات. (السالمي، 2017، ص91)

كما يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تقديم خدمات سريعة ومرنة تعتمد على التقنيات الحديثة ، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق (حسن ، 2020، ص44) كما يدعم التحول الرقمي عملية اتخاذ القرار من خلال توفير نظم معلومات متقدمة قادرة على جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق وفوري، مما يساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات قائمة على معلومات موثوقة، ويعزز من كفاءة الأداء.(البكري، 2018، ص72)

أن نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي يتطلب توافر مجموعة من المقومات مثل وجود بنية تحتية تكنولوجية متطورة، إضافة إلى نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتعبير، حيث إن غياب هذه العناصر قد يحد من فعالية التحول الرقمي.(العامري والغالب ، 2016 ، ص110).

ويمكن التأكيد على التحول الرقمي يمثل أداة إستراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، لما له من دور في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. (منصور ، 2022، ص39) .

### المحور الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج القياس:

**مجتمع وعينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات الخدمية

**أداة الدراسة:** تكون الاستبانة من المحاور الثلاثة وهي: التحول الرقمي - الأداء المؤسسي - جودة الخدمات

**تفريغ البيانات ومعالجتها:** تم استخدام برنامج SPSS، حيث تم ترميز الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة = 1 ، أوافق بشدة = 5).

كما تم التأكد من سلامة البيانات وخلوها من القيم المفقودة أو الشاذة.

### اختبار صدق وثبات الأداة

**معامل الثبات (Cronbach's Alpha):** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات:

الجدول رقم (1) معدل ثبات الاداء

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا
التحول الرقمي	8	0.88
الأداء المؤسسي	7	0.91
جودة الخدمات	6	0.86

من اعداد الباحث

النتيجة: جميع القيم أكبر من (0.70) → الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

## الجدول رقم (2) تحليل المستوي بين التحول الرقمي وتحسين الاداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.65	3.87	التحول الرقمي
0.70	3.92	الأداء المؤسسي
0.68	3.78	جودة الخدمات

من اعداد الباحث

تشير النتائج إلى وجود مستوى بين المتوسط والمرتفع من تطبيق التحول الرقمي وتحسن الأداء.

## رابعاً: اختبار الارتباط (Correlation)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون:

## الجدول رقم (3) قياس معامل الارتباط

مستوي الدلالة	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
0.000	0.73	التحول الرقمي * الأداء المؤسسي

من اعداد الباحث

توجد علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

## خامساً: تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis)

نموذج الانحدار:

$$\text{الأداء المؤسسي} = \beta_0 + \beta_1 \text{التحول الرقمي}$$

## الجدول رقم (4) تفسير النتائج لمعادلة الانحدار

المتغير	Beta	T	Sig
التحول الرقمي	0.68	9.45	0.000
معامل التحديد		قيمة F	
0.54	89.3		0.000

من اعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن:

- التحول الرقمي يفسر 54% من التغيرات في الأداء المؤسسي .
- قيمة (T) دالة → تأثير حقيقي .
- قيمة (F) مرتفعة → وهذا يعني أن النموذج لديه دلالة معنوية .

## سادساً: اختبار الفرضيات

الفرضية: يوجد أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

تشير النتائج الإحصائية إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي قوي على تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية تبني التقنيات الحديثة في المؤسسات الخدمية.

## النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة يمكن عرضها على النحو التالي:

1. وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائياً بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي حيث أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن معامل الارتباط بلغ (0.73) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .
2. وجود تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي: بينت نتائج تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (54%) من التغير في الأداء المؤسسي، كما أن قيمة (T) كانت دالة إحصائياً، وقيمة (F) مرتفعة، مما يعكس معنوية النموذج، وبالتالي تأكيد الفرضية الأولى والثالثة .
3. ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحسن الأداء المؤسسي وجودة الخدمات: أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية جاءت عند مستوى متوسط إلى مرتفع (التحول الرقمي = 3.87، الأداء المؤسسي = 3.92، جودة الخدمات = 3.78)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات .
4. إسهام التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتحسين استغلال الموارد، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة المتعلقة بالكفاءة التشغيلية .

5. تحسن جودة الخدمات المقدمة نتيجة التحول الرقمي: حيث ساهمت التقنيات الرقمية في تقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة، مما انعكس إيجابياً على رضا المستخدمين، وهو ما يؤكد الفرضية الثانية.
6. ارتفاع مستوى ثبات وموثوقية أداة الدراسة: حيث تجاوزت جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (0.70)، مما يدل على أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.
7. توافق نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة: التي أكدت أن التحول الرقمي يعد عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

### التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي:

1. تبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي: من خلال وضع رؤية مستقبلية وخطط تنفيذية محددة تدعم التحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية.
2. تعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية: عبر تطوير نظم المعلومات، وتحديث الأجهزة والبرمجيات، وضمان أمن المعلومات.
3. تنمية الموارد البشرية الرقمية: من خلال التدريب المستمر على المهارات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار واستخدام التكنولوجيا.
4. تحسين نظم قياس الأداء المؤسسي: عبر تبني مؤشرات أداء رقمية تعتمد على البيانات والتحليل الفوري لدعم اتخاذ القرار.
5. دعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية: من خلال تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، وتبسيط العمليات الإدارية.
6. تعزيز جودة الخدمات الرقمية: عبر تصميم خدمات سهلة الاستخدام، سريعة الاستجابة، وتلبي احتياجات المستخدمين بكفاءة.

### المراجع

1. يس ، نجلاء أحمد ، (2015) ، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية ، مجلة المكتبات والمعلومات ، طرابلس :ليبيا ، العدد 13 .
2. أمين ، مصطفى أحمد ، (2018) ، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة ، مجلة الإدارة التربوية ، جامعة دمنهور ، جمهورية مصر العربية، المجلد 19 ، العدد 19 .
3. عدنان، مصطفى البار ، (2019) ، تقنيات التحول الرقمي، مجلة الملك عبدالعزيز ، السعودية، المجلد 3، العدد 11 .
4. السيد ، عادل محمد علي ، (2024) ، الحماية الدستورية للأمن السيبراني ودوره في حماية الحق في الخصوصية المعلوماتية ، مجلة روح القوانين ، جمهورية مصر العربية، المجلد 36 ، العدد 106 ، الجزء 1 .
5. مصطفى ، عبدالعزيز السيد ، (2022) ، التحول الرقمي في مؤسسات الاعمال ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
6. السيد ، علي غزالة، (2025) ، استراتيجية التحول الرقمي، ط1، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
7. الجندي، أماني فوزي أحمد طه (2016)، الآثار الاقتصادية للفرصة الإلكترونية كإحدى الجرائم المعلوماتية في ظل الاقتصاد الرقمي وتداعياتها على صناعة السينما والتنمية في مصر ولبنان، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة : جمهورية مصر العربية.
8. اشتبوي ، محمد عبد ، (2013) ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة – فرع غزة ، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية ، فلسطين ، المجلد 17 ، العدد 2 .
9. محمود ، ولاء محمود عبد الله ، (2018) ، مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، المجلد 18 ، العدد 1 .
10. عبدالرزاق، سحر مصطفى ، (2019) ، التحول الرقمي تحدى جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2023م، جامعة عين شمس.
11. مساعدي ، عبد الرزاق ، (2015) ، تحولات القراءة في العصر الرقمي (طلبة الدراسات العليا بجامعة أحمد بوقرة نموذجاً)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة) ، جامعة وهران ، الجزائر .
12. ابو الغيط، محمد مصطفى منصور، (2025) ، متطلبات تحقيق الأمن السيبراني لأنظمة المعلومات الإدارية، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، محافظة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية .

13. القرعاوي ، حياة محمد ، (2022) ، تصور مقترح للتحويل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، المملكة العربية السعودية ، العدد 82 ، المجلد 705 .
14. حسيني ، أمينة ، (2022) ، آفاق التحول الرقمي في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية ، الجزائر ، المجلد 16، العدد 2،
15. أبوكيلة، رحمة محمد بسيوني،(2025) ، عصر التحولات الرقمية والرقمنة الذكية، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية .
16. اسماعيل، هبة صبحي جلال ، (2023) ، الأمية المعلوماتية في عصر التحول الرقمي : دراسة تحليلية ، رؤية مستقبلية، مجلة الدراسات التربوية والانسانية ، جامعة دمنهور ، المملكة العربية السعودية ، المجلد 15 ، العدد 4 – الجزء 1.
17. البكري ، ثامر يونس ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2018.
18. إبراهيم ، عبدالرحمن محمد ، إدارة المعرفة ودورها في دعم الأداء المؤسسي ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 2019.
19. العامري ، صالح مهدي ، والغالب ، طاهر محسن ، الإدارة والأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2016 .
20. السالمي ، علاء عبدالرزاق ، نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2017 .
21. عبدالقادر ، أحمد محمد ، التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2021.
22. حسن ، محمد عبدالفتاح ، التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ، المجلة العربية للإدارة ، 2020 .
23. منصور ، أحمد علي ، التحول الرقمي كمدخل لتحسين كفاءة الأداء المؤسسات ، مجلة العلوم الإدارية ، 2022 .
24. الزغبى ، محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2019.
25. الشمري ، فهد بن عبدالله ، قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة ، الرياض ، دار النشر العلمي ، 2020.
26. حسين ، علي عبدالله ، تطوير الأداء المؤسسي وإدارة الجودة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2021.
27. عبدالله ، خالد محمود ، الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2022.
28. الهاشمي ، أحمد بن علي ، إدارة الأداء المؤسسي ، عمان ، دتر المسيرة للنشر والتوزيع ، 2018.
29. العتيبي ، فهد بن سعد ، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2021.
30. عبدالله ، يوسف حسن ، الإدارة الإستراتيجية والبيئة الخارجية ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2019.
31. الشريف ، أحمد علي ، التنظيم الإداري وأثره على الأداء المؤسسي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2019.
32. عبدالرحمن ، محمود أحمد ، نظم المعلومات الإدارية الحديثة ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2022.
33. المطيري ، خالد بن عبدالله ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الاداء المؤسسي ، الكويت ، دار البيان ، 2021.
34. القحطاني ، محمد بن سالم ، نظم الحوافز وتأثيرها على الاداء الوظيفي ، جدة ، دار المعرفة ، 2020.
35. التميمي ، احمد بن علي ، إدارة الاداء المؤسسي ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2021.
36. عبدالكريم ، خالد محمد ، تطوير الاداء المؤسسي في المنظمات الحديثة ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2022.
37. البنك الدولي . (2020) . التحول الرقمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا .
38. عبد الرحمن ، محمد . (2021) . أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية . مجلة الإدارة الحديثة ، 13 (2) ، 45-60.
39. Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
40. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
41. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital*. Harvard Business Review Press.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of SAJFAS and/or the editor(s). SAJFAS and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.