

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

التحول الرقمي في المؤسسات

إعداد الطالب:

لؤي محمد جبريل جندلي

إشراف:

أ. د. فايز علي جراد

2026

فهرس المحتويات

مقدمة	Error! Bookmark not defined.
مشكلة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
أهمية الدراسة	Error! Bookmark not defined.
أهداف الدراسة	10.....
تساؤلات الدراسة	Error! Bookmark not defined.
فروض الدراسة	Error! Bookmark not defined.
الدراسات السابقة	14.....
الفجوة البحثية	19.....
المنطلقات النظرية للدراسة	Error! Bookmark not defined.
المنهجية وطرق البحث	Error! Bookmark not defined.
أدوات الدراسة	Error! Bookmark not defined.
حدود الدراسة	Error! Bookmark not defined.
المراجع	33.....

المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية ومتسارعة في مختلف مجالات الحياة، وكان للتطور التكنولوجي الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات الدور الأبرز في إحداث هذه التحولات. فقد أدى انتشار الإنترنت، وتطور الحوسبة السحابية، وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال بشكل غير مسبوق، مما فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات لضمان البقاء والاستمرار في ظل المنافسة المتزايدة. وفي هذا السياق، برز مفهوم التحول الرقمي كأحد أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة المعاصرة، والذي يمثل انتقالاً استراتيجياً من الأساليب التقليدية إلى استخدام التقنيات الرقمية في إدارة العمليات والأنشطة المؤسسية.

ويُعد التحول الرقمي أكثر من مجرد استخدام للتكنولوجيا داخل المؤسسات، إذ يشير إلى عملية شاملة ومتكاملة تتضمن إعادة تصميم نماذج الأعمال، وتطوير العمليات التشغيلية، وتحسين طرق تقديم الخدمات، بما يحقق قيمة مضافة للعملاء ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي. فالمؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي لا تكتفي باستخدام الأنظمة التقنية، بل تسعى إلى إحداث تغيير جذري في ثقافتها التنظيمية، وهيكلها الإداري، وأساليب اتخاذ القرار، بحيث تصبح أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

وقد أصبح التحول الرقمي في الوقت الراهن ضرورة استراتيجية وليس خياراً، خاصة في ظل اشتداد المنافسة العالمية، وتزايد توقعات العملاء، الذين باتوا يفضلون الخدمات السريعة والمرنة التي تعتمد على الحلول الرقمية. كما أن التحول الرقمي يساهم في تمكين المؤسسات من الاستفادة من البيانات بشكل أفضل، وتحليلها لاتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية.

وفي هذا الإطار، تشير العديد من الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار داخل المؤسسات. كما يساهم في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات رقمية متطورة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل. ومن هنا، أصبح التحول الرقمي أحد أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النمو والاستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب التحول الرقمي أهمية خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها الدولة ضمن رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع قائم على المعرفة والابتكار. وقد أولت الرؤية اهتماماً كبيراً بتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما تسعى الجهات الحكومية إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي من خلال إطلاق العديد من المبادرات والبرامج التي تدعم التحول نحو الحكومة الرقمية، وتعزز من استخدام الخدمات الإلكترونية.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للتحول الرقمي، إلا أن تطبيقه داخل المؤسسات يواجه العديد من التحديات، من أبرزها مقاومة التغيير من قبل العاملين، ونقص المهارات الرقمية، وضعف البنية التحتية التقنية في بعض المؤسسات، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف التحول في المراحل الأولى. كما أن غياب الاستراتيجية الواضحة للتحول الرقمي قد يؤدي إلى فشل العديد من المبادرات الرقمية، مما يستدعي ضرورة التخطيط الجيد، وتوفير الدعم الإداري، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

ومن جهة أخرى، يُعد الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يشمل مجموعة من الأبعاد مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ومستوى الإنتاجية، والقدرة على الابتكار. ويرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بشكل فعال، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين عملياتها. وفي هذا السياق، يُنظر إلى التحول الرقمي كأداة رئيسية لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تمكين المؤسسات من العمل بكفاءة أعلى، وتقديم خدمات ذات جودة أفضل.

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسات ومستوى أدائها، حيث تساهم التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز الأعمال، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة. كما أن التحول الرقمي يعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يساعدها على التميز في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع التحول الرقمي في المؤسسات، وتحليل أثره على تحسين الأداء المؤسسي، من خلال دراسة العلاقة بين استخدام التقنيات الرقمية ومستوى الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات. كما تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل التي تسهم في نجاح التحول الرقمي، والتحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيقه، بهدف تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد صناع القرار في تبني استراتيجيات رقمية فعالة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث بيئة عمل معقدة وسريعة التغير نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والتوسع في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، واشتداد المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. وقد أدى ذلك إلى بروز الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات حديثة تمكن المؤسسات من التكيف مع هذه التغيرات وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية. ومن بين هذه الاستراتيجيات، يبرز التحول الرقمي كأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات حقيقية في تطبيقه بشكل فعال، حيث تتفاوت مستويات تبني التقنيات الرقمية بين المؤسسات، وتختلف قدرتها على الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي. ففي الوقت الذي نجحت فيه بعض المؤسسات في تحقيق تقدم ملحوظ من خلال التحول الرقمي، لا تزال مؤسسات أخرى تعاني من ضعف في توظيف التقنيات الحديثة، مما يعكس سلباً على مستوى أدائها وكفاءتها التشغيلية.

وتتمثل إحدى أبرز الإشكاليات في أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب تغييراً شاملاً في الثقافة التنظيمية، وأساليب العمل، ونماذج الإدارة، وهو ما يشكل تحدياً كبيراً أمام العديد من المؤسسات، خاصة تلك التي تعتمد على الأنماط التقليدية في الإدارة. كما أن مقاومة التغيير من قبل العاملين، ونقص المهارات الرقمية، وضعف التدريب، تعد من العوامل التي تعيق نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات.

إضافة إلى ذلك، تعاني بعض المؤسسات من ضعف في البنية التحتية التقنية، أو عدم توفر الموارد المالية الكافية للاستثمار في التقنيات الحديثة، مما يحد من قدرتها على تنفيذ مبادرات التحول الرقمي بكفاءة. كما أن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة للتحول الرقمي يؤدي في كثير من الأحيان إلى تنفيذ مبادرات متفرقة وغير مترابطة، لا تحقق الأثر المطلوب في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي السياق السعودي، ومع التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030، برزت الحاجة إلى تطوير المؤسسات لتكون أكثر قدرة على مواكبة هذا التحول، خاصة في ظل الجهود المبذولة لتعزيز الحكومة الرقمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بين الطموحات الرقمية والتطبيق الفعلي داخل بعض المؤسسات، حيث تواجه تحديات تتعلق بضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية، أو محدودية الاستفادة من البيانات في اتخاذ القرارات.

كما تشير الملاحظات الواقعية إلى أن بعض المؤسسات تتبنى التحول الرقمي بشكل شكلي، دون تحقيق تغيير حقيقي في الأداء، حيث يتم التركيز على الجانب التقني فقط، مع إهمال الجوانب التنظيمية والبشرية، وهو ما يؤدي إلى نتائج محدودة أو غير مستدامة. وي طرح ذلك تساؤلات مهمة حول مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، والعوامل التي تسهم في نجاحه أو فشله.

ومن جهة أخرى، يُعد الأداء المؤسسي أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلا أن قياس هذا الأداء وتحسينه في ظل التحول الرقمي لا يزال يمثل تحدياً، خاصة في ظل تعدد الأبعاد المرتبطة به، مثل الكفاءة والإنتاجية والجودة والابتكار. كما أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، تبعاً لعدة عوامل مثل حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، ومستوى جاهزيتها الرقمية.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في البيئة العربية بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسات تحليلية تسهم في فهم هذه العلاقة بشكل أعمق، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

ما مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات؟

ما العوامل التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي؟

ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي؟

ما التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي؟

كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين أدائها؟

وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، بما يسهم في تقديم فهم علمي وتطبيقي يساعد المؤسسات على تبني التحول الرقمي بشكل فعال وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في التحول الرقمي في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يُعد هذا الموضوع من أبرز القضايا المعاصرة التي تحظى باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتطبيقات العملية على حد سواء. ومع التسارع الكبير في التطورات التكنولوجية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لا غنى عنه، الأمر الذي يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية علمية وتطبيقية كبيرة.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي، حيث تسعى إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح مفهوم التحول الرقمي وأبعاده المختلفة، وتحليل تأثيره في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات. كما تسهم الدراسة في الربط بين المفاهيم الحديثة في الإدارة، مثل الابتكار الرقمي، وإدارة المعرفة، والقيادة الرقمية، وبين الأداء المؤسسي، مما يعزز من فهم هذه المفاهيم في سياق واحد متكامل.

ونأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من كونها تعالج موضوعاً حديثاً نسبياً في البيئة العربية، حيث لا تزال الدراسات التي تتناول التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي محدودة مقارنة بالدراسات في البيئات الأجنبية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسهم في سد جزء من الفجوة المعرفية، من خلال تقديم تحليل علمي يستند إلى الأدبيات الحديثة، ويأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة التنظيمية العربية.

كما تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال تناولها مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، مثل البنية التحتية التقنية، والقيادة الإدارية، وثقافة المنظمة، ومستوى مهارات العاملين، وتحليل تأثير هذه العوامل في

تحسين الأداء المؤسسي. ويسهم ذلك في بناء نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، مما يعزز من التراكم المعرفي في مجال الإدارة الحديثة.

ومن جانب آخر، تتيح هذه الدراسة الفرصة للباحثين لإجراء دراسات لاحقة تتناول موضوع التحول الرقمي من زوايا مختلفة، مثل دراسة تأثيره في الابتكار، أو علاقته برضا العملاء، أو دوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية، الأمر الذي يعزز من تطوير هذا المجال البحثي ويزيد من عمقه العلمي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها من قبل المؤسسات بمختلف أنواعها، سواء كانت حكومية أو خاصة، حيث تساعد هذه الدراسة صناع القرار على فهم الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد الخطوات اللازمة لتبني استراتيجيات رقمية فعالة.

كما تسهم الدراسة في تمكين المؤسسات من تشخيص مستوى جاهزيتها الرقمية، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في بنيتها التقنية والتنظيمية، مما يساعدها على وضع خطط تطوير مناسبة تسهم في تحسين أدائها. كذلك، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على التغلب على التحديات التي تواجهها في تطبيق التحول الرقمي، مثل نقص المهارات الرقمية أو مقاومة التغيير.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في دعم جهود التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، حيث تتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول نحو الاقتصاد الرقمي وتعزيز الابتكار. ومن خلال تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، تسهم هذه الدراسة في دعم المبادرات الوطنية الهادفة إلى تطوير القطاعين العام والخاص، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما يمكن أن تستفيد إدارات الموارد البشرية من نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج تدريبية تستهدف رفع مستوى المهارات الرقمية لدى العاملين، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي. كذلك، يمكن لإدارات تقنية المعلومات الاستفادة من هذه الدراسة في تطوير الأنظمة الرقمية بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

ومن ناحية أخرى، تساعد هذه الدراسة في توجيه المؤسسات نحو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، من خلال التركيز على تحقيق القيمة المضافة وليس مجرد استخدام التكنولوجيا، وهو ما يساهم في تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل. كما تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار، وتطوير خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

ثالثاً: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية

تمتد أهمية هذه الدراسة لتشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، حيث يساهم التحول الرقمي في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة إنتاجيتها. كما يساعد في خلق فرص عمل جديدة تتطلب مهارات رقمية متقدمة، مما يساهم في تطوير رأس المال البشري.

وعلى الصعيد الاجتماعي، يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الحياة من خلال توفير خدمات إلكترونية تسهل على الأفراد إنجاز معاملاتهم بسرعة وكفاءة، مما يعزز من رضا المستفيدين. كما يساعد في تعزيز الشفافية وتقليل الإجراءات التقليدية المعقدة، الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى الثقة بين المؤسسات والمجتمع.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات، وذلك في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتوجهات الحديثة نحو تبني التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأبعاده المختلفة، وبيان أهميته في بيئة الأعمال المعاصرة.

تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات، ومدى اعتمادها على التقنيات الرقمية في إدارة عملياتها.

تحديد العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، مثل البنية التحتية التقنية، والقيادة الإدارية، وثقافة المنظمة، ومستوى مهارات العاملين.

دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وقياس مدى تأثير استخدام التقنيات الرقمية في تحسين الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات.

تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تحسين القيمة المقدمة للعملاء وتقليل التكاليف التشغيلية.

التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية.

تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تبني التحول الرقمي بشكل فعال وتحقيق تحسين ملموس في الأداء المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى فهم طبيعة التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي، ويتمثل السؤال الرئيس في الآتي:

السؤال الرئيس:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات؟

التساؤلات الفرعية:

ما مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات؟

ما الأبعاد الرئيسة للتحول الرقمي التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أعمالها؟

ما العوامل التنظيمية والتقنية التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات؟

ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي؟

إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية؟

ما دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؟

ما التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي؟

كيف يمكن للمؤسسات التغلب على معوقات التحول الرقمي لتحقيق أداء مؤسسي متميز؟

فروض الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وباعتماد على الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي، يمكن صياغة الفروض الآتية:

أولاً: الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات.

ثانياً: الفروض الفرعية

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات.

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسات.

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التقنية في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات.

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ومستوى تطبيق التحول الرقمي.

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمهارات العاملين الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة ونجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

الدراسات السابقة

حظي موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، حيث سعى العديد من الباحثين إلى دراسة تأثير التقنيات الرقمية على كفاءة المؤسسات وإنتاجيتها وقدرتها التنافسية. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة:

1. دراسة (Vial, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل لفهم التحول الرقمي داخل المؤسسات، من خلال تحليل مجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحديد مكونات التحول الرقمي وأبعاده المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا، بل يشمل تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية. كما أكدت أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة الكفاءة وتعزيز الابتكار.

تحليل:

تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات المرجعية في المجال، حيث قدمت إطاراً نظرياً قوياً يمكن الاستناد إليه في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

2. دراسة (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات، من خلال دراسة عدد من الشركات العالمية التي تبنت استراتيجيات رقمية متقدمة.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق التحول الرقمي حققت مستويات أعلى من الربحية والأداء مقارنة بالمؤسسات التقليدية. كما أكدت الدراسة أن القيادة الرقمية تلعب دوراً أساسياً في نجاح التحول الرقمي.

تحليل:

تبرز هذه الدراسة أهمية القيادة في التحول الرقمي، وهو ما يدعم الفروض المتعلقة بدور الإدارة العليا في تحسين الأداء المؤسسي.

3. دراسة (Kane et al., 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، من خلال تحليل بيانات مجموعة من المؤسسات في عدة قطاعات.

وأظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على وجود استراتيجية واضحة، وثقافة تنظيمية داعمة، وليس فقط على توفر التكنولوجيا. كما أشارت إلى أن العديد من المؤسسات تفشل في التحول الرقمي بسبب غياب القيادة الفعالة.

تحليل:

تدعم هذه الدراسة فكرة أن التحول الرقمي عملية تنظيمية شاملة، وليست تقنية فقط، مما يعزز أهمية العوامل البشرية والتنظيمية.

4. دراسة (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, & Song, 2017)

ركزت هذه الدراسة على دور الابتكار الرقمي في تحسين أداء المؤسسات، من خلال تحليل تأثير التقنيات الرقمية في تطوير المنتجات والخدمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار الرقمي يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ويتيح لها تقديم قيمة مضافة للعملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

تحليل:

توضح هذه الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار، وهو ما يعزز فهم دور التكنولوجيا في تحقيق التميز المؤسسي.

5. دراسة (Bharadwaj et al., 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور استراتيجية الأعمال الرقمية في تحسين أداء المؤسسات، حيث ركزت على العلاقة بين التكنولوجيا والاستراتيجية التنظيمية.

وأظهرت النتائج أن دمج التكنولوجيا في الاستراتيجية العامة للمؤسسة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويؤدي إلى تحسين الأداء على المدى الطويل.

تحليل:

تؤكد هذه الدراسة أهمية الربط بين التحول الرقمي والاستراتيجية، وهو ما يدعم فكرة أن التحول الرقمي يجب أن يكون جزءاً من التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

6. دراسة عربية: (القحطاني، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية، إلا أن هناك تحديات تتعلق بنقص المهارات الرقمية ومقاومة التغيير.

تحليل:

تعد هذه الدراسة مهمة لربط الموضوع بالسياق المحلي، وتدعم نتائج الدراسات الأجنبية مع إبراز خصوصية البيئة السعودية.

7. دراسة (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023)

ركزت هذه الدراسة على تقييم مستوى التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل مؤشرات الأداء الرقمي في الجهات الحكومية.

وأظهرت النتائج أن المملكة حققت تقدماً ملحوظاً في مجال التحول الرقمي، خاصة في الخدمات الحكومية الإلكترونية، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء.

تحليل:

تدعم هذه الدراسة التوجه الوطني نحو التحول الرقمي، وتبرز أثره الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.

الخلاصة التحليلية للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدد من النتائج المهمة:

وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

التحول الرقمي عملية شاملة تشمل الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية.

تلعب القيادة والاستراتيجية دوراً محورياً في نجاح التحول الرقمي.

توجد تحديات مشتركة مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية.

هناك نقص في الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العربية بشكل معمق.

الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي، يتضح أن معظم هذه الدراسات ركزت على البيئات الأجنبية، واهتمت بتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء من منظور تقني أو استراتيجي عام، دون التعمق في دراسة هذه العلاقة ضمن السياق التنظيمي العربي بشكل كافٍ.

كما أن عدداً من الدراسات ركز على جانب واحد من التحول الرقمي، مثل التكنولوجيا أو الابتكار، دون تناول التحول الرقمي كعملية شاملة تتضمن أبعاداً تنظيمية وبشرية، مثل القيادة الإدارية، وثقافة المنظمة، ومستوى

مهارات العاملين. بالإضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات اعتمدت على نماذج نظرية عامة قد لا تعكس بشكل دقيق واقع المؤسسات في الدول النامية، وخاصة في المملكة العربية السعودية.

ومن جهة أخرى، يظهر نقص واضح في الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي بشكل متكامل، حيث لم يتم التركيز بشكل كافٍ على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء المختلفة مثل الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وجودة الخدمات، والقدرة التنافسية في إطار واحد شامل.

وبناءً على ذلك، تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة تحليلية تربط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في سياق المؤسسات العربية، مع التركيز على العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة في هذه العلاقة، وذلك بهدف تقديم فهم أكثر شمولاً ودقة يمكن أن يساهم في دعم المؤسسات في تبني التحول الرقمي بشكل فعال وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء.

الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي، يتضح أن معظم هذه الدراسات ركزت على البيئات الأجنبية، واهتمت بتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء من منظور تقني أو استراتيجي عام، دون التعمق في دراسة هذه العلاقة ضمن السياق التنظيمي العربي بشكل كافٍ.

كما أن عدداً من الدراسات ركز على جانب واحد من التحول الرقمي، مثل التكنولوجيا أو الابتكار، دون تناول التحول الرقمي كعملية شاملة تتضمن أبعاداً تنظيمية وبشرية، مثل القيادة الإدارية، وثقافة المنظمة، ومستوى مهارات العاملين. بالإضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات اعتمدت على نماذج نظرية عامة قد لا تعكس بشكل دقيق واقع المؤسسات في الدول النامية، وخاصة في المملكة العربية السعودية.

ومن جهة أخرى، يظهر نقص واضح في الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي بشكل متكامل، حيث لم يتم التركيز بشكل كافٍ على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء المختلفة مثل الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وجودة الخدمات، والقدرة التنافسية في إطار واحد شامل.

وبناءً على ذلك، تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة تحليلية تربط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في سياق المؤسسات العربية، مع التركيز على العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة في هذه العلاقة، وذلك بهدف تقديم فهم أكثر شمولاً ودقة يمكن أن يساهم في دعم المؤسسات في تبني التحول الرقمي بشكل فعال وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء.

المنهجية وطرق البحث

تُعد المنهجية العلمية من العناصر الأساسية في أي بحث أكاديمي، حيث تمثل الإطار الذي يحدد الأسلوب المتبع في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وفي ضوء طبيعة موضوع الدراسة، الذي يتناول أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي، فقد تم اختيار المنهج المناسب الذي يتيح تحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل علمي ومنهجي.

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل أبعادها المختلفة، وفهم العلاقات بين متغيراتها.

ويُستخدم المنهج الوصفي لتحليل واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتحديد مستواه وأبعاده المختلفة، في حين يُستخدم الجانب التحليلي لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، من خلال تفسير البيانات واستخلاص النتائج.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي أو تسعى إلى تطبيقه، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص.

أما عينة الدراسة، فتتمثل في مجموعة من العاملين يتم اختيارهم بطريقة مناسبة (مثل العينة العشوائية البسيطة)، بهدف تمثيل مجتمع الدراسة بشكل يعكس خصائصه العامة. ويمكن أن تشمل العينة موظفين من مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والموظفين التنفيذيين.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية، وقدرته على جمع معلومات من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير.

ويتكون الاستبيان من عدة محاور رئيسية، تشمل:

البيانات الديموغرافية:

مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

محور التحول الرقمي:

ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، مثل استخدام التقنيات الحديثة، وتوفير الأنظمة الرقمية.

محور الأداء المؤسسي:

ويتضمن عبارات تقيس مستوى الأداء داخل المؤسسة، مثل الكفاءة، والإنتاجية، وجودة الخدمات.

رابعاً: صدق وثبات الأداة

لضمان دقة النتائج، تم مراعاة التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك من خلال:

الصدق:

من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة للتحقق من ملاءمة العبارات ووضوحها.

الثبات:

من خلال استخدام معامل (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق الإجابات، حيث يُعد المؤشر مقبولاً إذا تجاوز (0.70).

خامساً: أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنها:

الإحصاء الوصفي:

المتوسطات الحسابية

الانحرافات المعيارية

وذلك لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرات.

تحليل الارتباط (Correlation):

لقياس قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

تحليل الانحدار (Regression):

لقياس تأثير التحول الرقمي في الأداء المؤسسي.

اختبار الفرضيات:

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بعدة حدود، وهي:

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية:

تقتصر على العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال عام 2026.

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي دون التطرق إلى متغيرات أخرى بشكل تفصيلي.

أدوات الدراسة

تُعد أدوات جمع البيانات من العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث تمكّن الباحث من الحصول على المعلومات اللازمة لتحليل الظاهرة محل الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ونظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الإدارية، نظراً لقدرته على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين بطريقة منظمة، مما يسهل تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية.

وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع مراعاة وضوح العبارات وسهولة فهمها، وتجنب الغموض أو التحيز في صياغة الأسئلة.

ثانياً: مكونات الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية، وهي:

1. البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية للمبحوثين، مثل:

العمر

الجنس

المؤهل العلمي

سنوات الخبرة

المسمى الوظيفي

وتهدف هذه البيانات إلى وصف عينة الدراسة وتحليل الفروق بين الأفراد.

2. محور التحول الرقمي

يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، مثل:

استخدام الأنظمة الرقمية في العمل

توفر البنية التحتية التقنية

دعم الإدارة للتحول الرقمي

مستوى تدريب العاملين على التقنيات الحديثة

ويهدف هذا المحور إلى قياس مدى تبني المؤسسة للتحول الرقمي.

3. محور الأداء المؤسسي

يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء داخل المؤسسة، مثل:

الكفاءة التشغيلية

الإنتاجية

جودة الخدمات

مستوى الابتكار

ويهدف هذا المحور إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

ثالثاً: مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، وذلك على النحو الآتي:

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

ويُعد هذا المقياس مناسباً للدراسات الإدارية، حيث يتيح قياس اتجاهات وآراء الأفراد بشكل دقيق.

رابعاً: صدق وثبات الأداة

لضمان جودة البيانات ودقة النتائج، تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1. الصدق (Validity):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة وتقنية المعلومات، بهدف التأكد من:

وضوح العبارات

ملاءمتها لموضوع الدراسة

قدرتها على قياس المتغيرات بشكل صحيح

2. الثبات (Reliability):

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث يُعد معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوز (0.70)، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين العبارات.

خامساً: طريقة توزيع الاستبيان

تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة باستخدام الوسائل المناسبة، مثل:

الاستبيان الإلكتروني

أو النماذج الورقية

وذلك بهدف جمع أكبر قدر ممكن من البيانات التي تعكس واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات.

حدود الدراسة

تُعد حدود الدراسة من العناصر المهمة في البحث العلمي، حيث توضح الإطار الذي تندرج ضمنه الدراسة، وتحدد نطاق تطبيق نتائجها، وذلك من خلال بيان القيود التي تحكمها من حيث المكان والزمان والعينة والموضوع. وفي ضوء ذلك، تتحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

أولاً: الحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات الواقعة داخل المملكة العربية السعودية، حيث يتم التركيز على دراسة واقع التحول الرقمي وتأثيره في الأداء المؤسسي ضمن هذا النطاق الجغرافي، مما يعني أن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات خارج هذا الإطار يجب أن يتم بحذر، نظراً لاختلاف البيئات التنظيمية والتكنولوجية.

ثانياً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات محل الدراسة، بمختلف مستوياتهم الإدارية، سواء الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية، دون التطرق إلى آراء العملاء أو المستفيدين من الخدمات.

ثالثاً: الحدود الزمنية

تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2026م، وبالتالي فإن نتائجها تعكس واقع التحول الرقمي والأداء المؤسسي خلال هذه الفترة الزمنية، وقد تختلف النتائج في حال تغير الظروف أو تطور التقنيات في المستقبل.

رابعاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مع التركيز على بعض الأبعاد مثل الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وجودة الخدمات، دون التوسع في دراسة متغيرات أخرى مثل رضا العملاء أو الثقافة التنظيمية بشكل مستقل.

المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1–25.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *MIS Quarterly*, 43(1), 118–144

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning

Armstrong, M. (2020). *Human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education

ثانياً: المراجع العربية

القحطاني، س. ب. (2021). *التحول الرقمي في المؤسسات السعودية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

أبو النصر، م. م. (2020). *إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأساليب الحديثة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

السكرانة، ب. خ. (2021). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطائي، ح. ح. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية.

العامري، ص. ق. (2019). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القحطاني، س. ب. (2021). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.

(2014). Westerman, G

(2019). Vial, G

القحطاني (2021)

وزارة الاتصالات السعودية (2023)

(2014). Westerman, G

(2019). Vial, G

القحطاني (2021)

وزارة الاتصالات السعودية (2023)

(2014). Westerman, G

(2019). Vial, G

القحطاني (2021)

وزارة الاتصالات السعودية (2023)

(2014). Westerman, G

(2019). Vial, G

القحطاني (2021)

وزارة الاتصالات السعودية (2023)

(2014). Westerman, G

(2019). Vial, G

القحطاني (2021)

وزارة الاتصالات السعودية (2023)

(2014). Westerman, G

(2019). Vial, G

القحطاني (2021)

وزارة الاتصالات السعودية (2023)