



عنوان البحث:

"أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية والأداء الاستراتيجي للمؤسسات في المملكة العربية السعودية"

اعداد الطالب /نهى عبدالعزيز الرشيد
الرقم الجامعي : 261000127

إشراف: أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي: 2026

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	3
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
تساؤلات الدراسة	7
فروض الدراسة	8
الدراسات السابقة	9
الفجوة البحثية	11
المنطلقات النظرية للدراسة	12
المنهجية وطرق البحث	13
مجتمع وعينة الدراسة	14
أداة الدراسة	15

16	أساليب التحليل الإحصائي
17	حدود الدراسة
18	المراجع

يشهد العالم اليوم موجةً متسارعةً من التحولات التكنولوجية التي أعادت رسم ملامح بيئة الأعمال على المستويين المحلي والدولي؛ إذ باتت المؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز والاستدامة مُلزَمةً بتبني استراتيجيات التحول الرقمي بوصفها ضرورةً وجوديةً لا مجرد خيارٍ تنافسي. ويُعدّ التحول الرقمي من أبرز المحاور التي تتمحور حولها خطط التنمية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تُولي اهتماماً بالغاً لتوظيف التقنيات الحديثة في تطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة.

وفي هذا السياق، تتجلى الحاجة الماسة إلى دراسة الأثر الفعلي للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية والأداء الاستراتيجي للمؤسسات، لا سيما أن التطبيق الفعلي لمبادرات الرقمنة يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات، وتباين نتائجه بحسب طبيعة القطاع وحجم المؤسسة ومدى جاهزيتها التنظيمية والتقنية.

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وما يترتب عليه من تحسينات في الكفاءة التشغيلية وتعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات السعودية، مع الإشارة إلى الفجوة البحثية القائمة في هذا المجال على المستوى المحلي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه الواسع نحو التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، لا يزال الغموض قائماً حول مدى فاعلية هذا التحول في تحسين الأداء الفعلي. وتتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

هل يُسهم التحول الرقمي فعلياً في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأداء الاستراتيجي في المؤسسات السعودية؟

وتدعم هذه الإشكالية جملة من المؤشرات والأدلة، أبرزها:

- تشير دراسات عالمية إلى أن نحو 70% من مشاريع التحول الرقمي لا تحقق أهدافها المرجوة (McKinsey, 2023).
- غياب أطر تقييم موحدة لقياس أثر الرقمنة على الأداء في السياق السعودي.
- تفاوت واسع في نتائج التحول الرقمي بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة.
- ندرة الدراسات العربية التي تربط التحول الرقمي بمؤشرات الأداء الاستراتيجي بشكل متكامل.

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية في مجال التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي.
- سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين الرقمنة والكفاءة التشغيلية في البيئة السعودية.
- تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين متغيرات التحول الرقمي ومؤشرات الأداء.

ب) الأهمية التطبيقية

- تزويد المؤسسات السعودية بتوصيات عملية لتحسين استراتيجيات التحول الرقمي.
- مساعدة صانعي القرار والسياسات في تصميم برامج دعم التحول الرقمي.
- تطوير أدوات قياس وتقييم مناسبة للسياق المحلي.

أهداف الدراسة

الهدف العام

تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة

- تحديد مستوى التحول الرقمي الحالي في عينة من المؤسسات السعودية.
- قياس العلاقة بين درجة التحول الرقمي ومؤشرات الكفاءة التشغيلية.
- تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي من حيث القدرة التنافسية والابتكار.
- تحديد المعوقات التنظيمية والتقنية التي تحدّ من فاعلية مبادرات الرقمنة.
- تقديم إطار مقترح لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.

تساؤلات الدراسة

- ما مستوى التحول الرقمي الحالي في المؤسسات السعودية موضع الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية للمؤسسات؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي من حيث القدرة التنافسية والابتكار؟

- ما أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات السعودية في مسيرة التحول الرقمي؟
- ما العوامل المُيسِّرة لنجاح التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية والأداء الاستراتيجي للمؤسسات السعودية.

الفرضيات الفرعية

- H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية.
- H2: يؤثر التحول الرقمي إيجاباً على القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية.
- H3: تُعيق العوامل التنظيمية والثقافية فاعلية مبادرات التحول الرقمي.
- H4: يرتبط مستوى الاستثمار في البنية التحتية الرقمية ارتباطاً إيجابياً بتحسين الأداء الاستراتيجي.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الزهراني (2022):

هدفت إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي في البنوك السعودية، باستخدام المنهج الكمي على عينة قوامها 250 موظفاً. خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على كفاءة الخدمات المصرفية، غير أنها اقتصرَت على القطاع المصرفي دون سواه، وهو ما يُعدّ قصوراً يسعى البحث الحالي لتجاوزه بتشمّل قطاعات متعددة.

2. دراسة العمري والحارثي (2021):

تناولت دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي السعودية، مستخدمةً المنهج المختلط على عينة من 15 جامعة. أظهرت النتائج أن اعتماد منصات التعلم الإلكتروني والإدارة الرقمية يُسهم في تحسين الكفاءة المؤسسية، إلا أن الدراسة لم تتناول الجانب الاستراتيجي بعمق كافٍ.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Vial 2019):

قدّمت مراجعةً نظريّةً شاملةً لمفهوم التحول الرقمي وآثاره التنظيمية، وخلصت إلى أن التحول الرقمي الناجح يتطلب إعادة هيكلة شاملة للنماذج التشغيلية، وليس مجرد تبني تقنيات جديدة. تُمثّل هذه الدراسة المرجع النظري الأساسي لهذا البحث.

2. دراسة (Warner & Wäger 2019):

ركّزت على العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في المؤسسات، مستخدمةً منهج دراسة الحالة في سياقات أوروبية. أكدت الدراسة أن المؤسسات ذات القدرات الديناميكية الأعلى تحقق تحولاً رقمياً أكثر فاعلية، وهو ما سيُختبر في السياق السعودي في البحث الحالي.

الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تتضح جملة من الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث لمعالجتها:

- غياب دراسات تجمع بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية والأداء الاستراتيجي معاً في السياق السعودي.
- اقتصار معظم الدراسات المحلية على قطاعات بعينها كالمصارف والتعليم دون تناول قطاعات أخرى.
- ندرة الدراسات التي تستخدم المنهج المختلط لدراسة التحول الرقمي مؤسسياً في البيئة العربية.
- غياب أطر قياس مُحكّمة ومُعتمدة لتقييم أثر التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى ثلاثة أطر نظرية رئيسية:

1. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

طوّرها (Teece et al. (1997، وتُفسّر كيف تبني المؤسسات قدراتها على التكيف والابتكار

في البيئات المتغيرة. يُوظّف البحث هذه النظرية لفهم كيفية بناء المؤسسات لقدراتها
الرقمية ومرونتها التكيفية.

2. نموذج قبول التقنية (Technology Acceptance Model - TAM)

يُفسّر العوامل المؤثرة في قبول الأفراد والمؤسسات للتقنيات الجديدة، وهو أداة تحليلية
محورية لدراسة مدى تقبل موظفي المؤسسات للتحويل الرقمي.

3. نظرية الموارد والكفاءات (Resource-Based View - RBV)

تعتبر القدرات الرقمية مورداً استراتيجياً يُتيح للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية
مستدامة، وهو المنطلق الذي يربط التحويل الرقمي بالأداء الاستراتيجي.

المنهجية وطرق البحث

نوع البحث: بحث وصفي تحليلي ذو طابع تطبيقي.

المنهج: المنهج المختلط (Mixed Methods)، يجمع بين:

- المرحلة النوعية: مقابلات شبه منظمة مع مديري التحول الرقمي والاستراتيجية في عينة من المؤسسات.
- المرحلة الكمية: استبيان إلكتروني لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة على عينة ممثلة.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: جميع المؤسسات التجارية والصناعية والخدمية السعودية التي بدأت تطبيق مبادرات التحول الرقمي.

عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية تضم:

- 10 مقابلات نوعية مع مديرين تنفيذيين مسؤولين عن التحول الرقمي.

- 350 استبياناً مُوجَّهاً لمديري الأقسام والموظفين في مؤسسات متعددة القطاعات (تجارة، صناعة، خدمات، اتصالات).
- تشمل مؤسسات من الرياض وجدة والدمام لضمان التنوع الجغرافي.

أداة الدراسة

أولاً: دليل المقابلة شبه المنظمة

يتضمن (10-12) سؤالاً مفتوحاً يستهدف:

- استكشاف استراتيجيات التحول الرقمي المتبعة.
- تحديد المكاسب التشغيلية المحققة.
- رصد العوائق والتحديات التي واجهتها المؤسسة.

ثانياً: الاستبيان

مكوّن من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (القطاع، الحجم، سنوات التأسيس).
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى التحول الرقمي (12 بنداً).
- الجزء الثالث: مقياس الكفاءة التشغيلية (8 بنود) والأداء الاستراتيجي (10 بنود).

اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين: عرض الأداة على (5) محكمين متخصصين.
- الاتساق الداخلي: معامل كرونباخ ألفا (الهدف: $\alpha > 0.70$).
- الصدق البنائي: التحليل العاملي التوكيدي.

أساليب التحليل الإحصائي

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - اختبار الارتباط: معامل بيرسون لقياس العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.
 - تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضيات وقياس حجم الأثر.
 - تحليل المحتوى: لبيانات المقابلات النوعية.
- يُستخدم برنامج SPSS v.26 في التحليل الكمي، وبرنامج NVivo في التحليل النوعي.

حدود الدراسة

أ) المجال البشري

مديرو الأقسام والمختصون في التحول الرقمي في مؤسسات سعودية خاصة وشبه حكومية.

ب) المجال المكاني

المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسية: الرياض، جدة، الدمام.

ج) المجال الزمني

فترة جمع البيانات: الربع الأول والثاني من عام 2026.

د) المجال الموضوعي

يقتصر البحث على دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية والأداء الاستراتيجي دون التطرق لجوانب التحول الرقمي في التسويق أو الموارد البشرية بشكل منفرد.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الزهراني، م. (2022). أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في البنوك السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 14(2)، 45-72.
- العمري، س.، والحارثي، ف. (2021). دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي السعودية. مجلة العلوم التربوية، 9(1)، 110-138.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). التقرير السنوي للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). مؤشرات التحول الرقمي في القطاع الخاص 2023. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey Global Institute
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349
- 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), 482-471
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, (25-1)14

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

إعداد: أ.د. فايز علي جراد

www.midocean.edu.km