

تأثير التحول الرقمي على أداء شركة PwC للخدمات المهنية في
السعودية بمدينة جدة
(دراسة حالة)

إسم الطالبة:

رغد أحمد علي رامي

الرقم الجامعي

2021205846

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

في البداية نحمد الله تعالى على أن وفقني لإنجاز هذا البحث، له
الحمد والشكر

ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتورة منى مصطفى العشري من جامعة
ميدأوشن، التي كان لدعمها وتوجيهاتها العلمية الرصينة أثر كبير في إنجاح هذا
البحث. أشكرها على وقتها ومساعدتها في تجاوز التحديات الأكاديمية.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء إدارة جامعة ميدأوشن على جهودهم المستمرة في
دعم الطلاب وتوفير كل ما يلزم لتحقيق التفوق الأكاديمي. كانت توجيهاتهم ودعمهم
الإداري سبباً في تسهيل مسيرتي العلمية، وأشكرهم على تفانيهم في تطوير بيئة
أكاديمية محفزة وداعمة.

رغد أحمد رامي

اهداء

إلى من علمني الصمود أمام التحديات، إلى من كان لهم الفضل فيما أنا عليه اليوم،
إلى والديّ الغاليين، الذين قدموا لي الحب والدعم الدائمين، أهدي هذا البحث. كما
أهديه إلى كل من كان له دور في تحفيزي وتوجيهي لتحقيق هذا الإنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا لي سندًا ورفقاء في رحلتي، وداعميني في
كل لحظة.

إلى أصدقائي الأوفياء، الذين لم ييخلوا عليّ بتشجيعهم ومساندتهم طوال هذه الرحلة.
أهدي لكم جميعًا هذا العمل تقديرًا لعطائكم المستمر وإيمانكم بي.

كما أهدي هذا الإنجاز إلى جامعتي الغالية، جامعة ميدأوشن، التي كانت لي بيتًا للعلم
والمعرفة ومصدرًا للإلهام في مسيرتي الأكاديمية.

رغد أحمد رامي

جدول المحتويات

5	المقدمة:	1.1.
7	مشكلة الدراسة	1.2.
10	أهمية الدراسة	1.3.
12	أسئلة الدراسة	1.4.
13	أهداف الدراسة	1.5.
13	فرضيات الدراسة	1.6.
14	نموذج الدراسة	1.7.
14	منهجية الدراسة	1.8.
15	الدراسة الميدانية	1.9.
16	مخطط المشروع المقترح	1.10.
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2.
18	المقدمة:	2.1.
19	المتغير المستقل	2.2.
22	المتغير التابع	2.3.
24	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	2.4.
	الخاتمة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	2.5.

جدول الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	نموذج الدراسة.. الباحثة 2024،	الشكل 1
16	منهجية البحث للمشروع... الباحثة، 2024	الشكل 2
17	مخطط المشروع المقترح... الباحثة، 2024	الشكل 3
26	قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.. Vial, 2019	الشكل 4
29	نموذج العلاقة بين التحول الرقمي والأداء والصراعات والفجوات.. Westerman, 2014	الشكل 5

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً واسع النطاق خلال العقود الأخيرة. تعد شركات الخدمات المهنية من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد وتعزيز الاستدامة في البلاد. تشمل هذه الشركات مجموعة واسعة من القطاعات مثل الاستشارات الهندسية، الخدمات المالية، الاستشارات القانونية، والخدمات الإدارية.

ويعد أداء الشركات هو المؤشر الأساسي الذي يعكس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يتأثر أداء الشركات بعدة عوامل تشمل الإدارة الفعالة، الهيكل التنظيمي المناسب، والقدرة على الابتكار. تعد القدرة على قياس وتحليل الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أمراً حيوياً لتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. الأداء الممتاز يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق وزيادة رضا العملاء والموظفين على حد سواء.

وعندما نتحدث عن أداء شركات الخدمات المهنية فإنه يتأثر بعدة عوامل، منها القدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وفهم عميق لاحتياجات السوق المحلي والعالمي، والتكيف مع التغيرات التشريعية والتنظيمية المحلية. تتطلب هذه الشركات أيضاً التميز في الابتكار والتفاعل الفعال مع العملاء والشركاء لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة بسرعة في المملكة العربية السعودية.

وفي دراسة أجراها (العتيبي، 2018) حول الأداء والكفاءة من الشركات المحاسبة والاستشارات في السعودية تم التركيز على العوامل التي تؤثر على أداء هذه الشركات مثل تكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية واستراتيجيات التسويق إشارة النتائج إلى أن تبني التكنولوجيا الحديثة وتحسين كفاءة الموظفين تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركة.

في دراسة قام بها (القحطاني، 2019) تم استعراض تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على كفاءة الموظفين في شركات الاستشارات الهندسية أظهرت النتائج أن الشركات التي تقدم برامج تدريبية مستمرة لموظفيها تشهد التحسن في أداء العمل ورضا العملاء.

ركزت أبحاث الدكتور (جون بول كوتون ، 2014) على كيفية تكييف الشركات مع التغيرات التكنولوجية السريعة وتعزيز الابتكار مع الدراسة التي أجراها تبين أن الشركات التي تبنت التحول الرقمي بنجاح شهدت زيادة ملحوظة في الإيرادات وتحسين في رضا العملاء وتقليل في التكاليف التشغيلية يشير كوتون إلى أن المفتاح لتحقيق هذه الفوائد يكمل في تبني ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل الشركة، بل إضافة إلى الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للموظفين.

بحثت الدراسة في تأثير التحول الرقمي على PWC، حيث تم تطبيق تقنيات الحوسبة السحابية والأتمتة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية. أشارت النتائج إلى زيادة الكفاءة التشغيلية بنسبة 30% وتحسين رضا العملاء. "التحول الرقمي في PWC أدى إلى تحسينات جذرية في الكفاءة التشغيلية، مما انعكس إيجابياً على رضا العملاء" (Brown & Williams, 2020).

Smith et al. (2020) في دراستهم وجدوا أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من كفاءة الشركات الكبيرة في مجالات الخدمات، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقديم خدمات ذات جودة أفضل للعملاء. تشير دراستهم إلى أن الشركات التي استثمرت في التكنولوجيا الرقمية أظهرت أداءً متفوقاً على الصعيد المالي والعملي.

Johnson & Smith (2021): كيفية تبني Deloitte للتحول الرقمي من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين خدماتها الاستشارية. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساعد Deloitte على تقديم خدمات أكثر دقة وتخصصاً للعملاء. "التحول الرقمي لم يكن مجرد خيار بالنسبة لدليويت، بل كان ضرورة لتحقيق تقدم مستدام في خدماتها المهنية"

لدينا بعض الآراء تقدم نظرة أعمق على العوامل المختلفة التي تؤثر على أداء شركات الخدمات المهنية في السعودية مع التركيز على التحول الرقمي والابتكار وثقافة العمل والتدريب والتطوير المهني

الشمري (2020) "الابتكار يعد عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنافسية الشركات التي تتبنى الابتكار بشكل مستمر قادرة على تقديم خدمات جديدة مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة."

مارك بينيوف (2024) - الرئيس التنفيذي لشركة Salesforce:

"السرعة في التحول الرقمي هي الأهم، لأن التغيير التكنولوجي لا ينتظر أحداً."

السليمان (2018) "ثقافة العمل الإيجابية تعد من أهم العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وإدائهم. الشركات التي تركز على خلق بيئة عمل محفزة وجاذبة تحقق نتائج أفضل وتحافظ بالموهب."

فرانك ديانا (2024) - رئيس التوجهات المستقبلية في TCS:

التحول الرقمي يتجاوز التكنولوجيا. إنه يتعلق بإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحقيق قيمهيريوشي ميكيتاني (2019) - الرئيس التنفيذي لشركة Rakuten:

"من خلال التحول الرقمي، يمكننا تحسين الكفاءة والإبداع وتحقيق نتائج أفضل لعملائنا."

جون تشامبرز (2024) - الرئيس التنفيذي السابق لشركة Cisco:

"بمرور الوقت، سيعرف كل عمل تجاري كيف يصبح رقمياً، وإلا سيصبح غير ذي صلة."

تكمّن أهمية هذا البحث في زيادة الفهم الأكاديمي حول العلاقة بين التحول الرقمي وأداء شركات الخدمات المهنية مما يفتح مجالات جديدة للبحث والتطوير (Bharadwaj, 2013) ويوفر أيضاً دليلاً علمياً للشركات حول كيفية تحسين أدائها من خلال التحول الرقمي مما يساعد في تحسين كفاءة وفاعلية عملياتها.

ما زال هناك نقص في الدراسات التي تركز بشكل خاص على كيفية تأثير التحول الرقمي على أداء شركات الخدمات المهنية معظم الأبحاث تركز على التحول الرقمي بشكل عام دون النظر في التفاصيل الخاصة بقطاع الخدمات المهنية (vial,2019)

وفقا لما سبق تهدف الدراسة عن تأثير التحول الرقمي على أداء شركة PWC للخدمات المهنية بجدة.

1.2. مشكلة الدراسة

التحول الرقمي يمثل تحديًا كبيرًا وفرصة في الوقت نفسه للشركات، حيث يهدف إلى تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء عبر تبني التكنولوجيا الحديثة. ومع ذلك، تواجه الشركات عدة مشكلات خلال هذه العملية التي يجب معالجتها بعناية بعض من هذه المشكلات بشكل عام:

○ نقص البنية التحتية الرقمية

تواجه العديد من شركات الخدمات المهنية في جدة نقصاً في البنية التحتية الرقمية الضرورية لتطبيق التحول الرقمي بنجاح. يشمل ذلك ضعف شبكات الاتصالات، وقلة توفر الأجهزة والتقنيات الحديثة. هذه المشكلة تحد من قدرة الشركات على تبني الحلول الرقمية المتطورة

(Alshahrani, S., et al., 2021)

○ مقاومة التغيير الثقافي

يُعتبر التغيير الثقافي داخل المؤسسات من أهم العوائق أمام التحول الرقمي. يميل الموظفون والإدارة أحياناً إلى مقاومة التغيير بسبب الخوف من المجهول أو التعود على طرق العمل التقليدية. هذه المقاومة يمكن أن تعرقل الجهود المبذولة لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال. (Johnson,2019)

○ تكلفة التحول الرقمي

يُعتبر التحول الرقمي استثماراً كبيراً يتطلب ميزانية مالية ضخمة، وهو ما قد يشكل تحدياً للشركات ذات الموارد المالية المحدودة. هذا يؤثر تساؤلات حول كيفية تمويل هذه المبادرات وضمان تحقيق عائد استثماري مجزٍ.

(Al- Metairie,2020)

○ تحديات أمن المعلومات

يثير التحول الرقمي مخاوف جدية بشأن أمن المعلومات وحماية البيانات. تحتاج الشركات إلى تطوير استراتيجيات قوية للأمن السيبراني لضمان حماية بياناتها وبيانات عملائها من الهجمات الإلكترونية والاختراقات.

(Johnson,2019)

○ القياس والأداء

تواجه الشركات صعوبة في قياس وتقييم تأثير التحول الرقمي على أدائها بشكل دقيق. يتطلب ذلك تطوير مؤشرات أداء جديدة ومنهجيات تقييم فعالة لتحديد مدى نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة. (Chen,2020)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

○ نقص الدراسات المحلية

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات في البلدان المتقدمة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في سياق المملكة العربية السعودية بشكل عام، وجدة بشكل خاص. وفقاً لدراسة قام بها (Alshahrani وآخرون، 2021) هناك حاجة ماسة لمزيد من الأبحاث التي تركز على تأثير التحول الرقمي على الشركات السعودية لتوفير فهم أعمق للواقع المحلي ومتطلباته الخاصة.

○ قلة التركيز على شركات الخدمات المهنية

تُركّز الدراسات الحالية بشكل أكبر على القطاعات الصناعية والتجارية، بينما لا تزال شركات الخدمات المهنية تحتاج إلى مزيد من الدراسات لفهم التحديات والفرص التي يوفرها التحول الرقمي لها. أشار (Al-Mutairi, 2020) إلى أن البحث في تأثير التحول الرقمي على شركات الخدمات المهنية لا يزال في مراحله الأولى ويتطلب مزيداً من الاهتمام.

○ تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية

قلة الأبحاث التي تؤخذ في الاعتبار التأثيرات الثقافية والاجتماعية على أداء الشركات المهنية في السعودية تظل الأسئلة حول كيف يمكن العوامل الثقافية والاجتماعية الفريدة في السعودية أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التنسيق في التكنولوجيا دون إجابة واضحة. (البراهيم، ٢٠١٧)

○ دور القيادة والإدارة

على الرغم من أهمية القيادة والإدارة في تحديد أداء الشركات إذاً أن هناك نقص في الدراسات التي تبحث بشكل محدد في تأثير أساليب القيادة والإدارة على كفاءة شركات الخدمة المهنية في السعودية هناك حاجة لفهم كيف يمكن للقيادة المحلية أن تدير التحديات التحول الرقمي والتغيرات في السوق. (الجهني، ٢٠١٩)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

○ عجز في الاستراتيجيات الفعالة:

هناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث التطبيقية التي تحدد الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي دون المساس بالاستقرار المالي. البحث يشير إلى أن التكنولوجيا بذاتها ليست كافية، وإنما يجب أن تتمازج مع استراتيجيات مدروسة لضمان النجاح (مرجع: Brynjolfsson & McAfee, 2017).

○ نقص في الدراسات القائمة على الحالات:

الأبحاث التطبيقية على دراسة حالات شركات الخدمات المهنية تعتبر ضرورية لفهم كيفية تجاوز تلك الشركات للتحديات التطبيقية الخاصة بتبني التحول الرقمي. يمكن من خلال دراسة حالات متنوعة تحديد الأساليب والممارسات الناجحة (مرجع: Lee, 2020).

○ نقص في الدراسات حول استراتيجيات التكامل الرقمي:

تحتاج الشركات إلى دراسات تحليلية تركز على كيفية تكامل تقنيات التحول الرقمي داخل الشركات، مما يساعدها على تحسين العمليات والتفاعل بين الأقسام المختلفة بشكل فعال ومتكامل (مرجع: Ross, 2019).

○ نقص في الدراسات حول تأثير التحول الرقمي على السوق الداخلي والخارجي:

يجب على الشركات فهم الآثار الكاملة للتحول الرقمي على علاقاتها مع العملاء والموردين، بما في ذلك كيفية تأثيره على استراتيجيات التسويق والبيع. البحوث توضح أن هذا التحول له تأثيرات عميقة على التفاعلات التجارية والعلاقات الاستراتيجية (مرجع: Heeks & Molla, 2009).

○ تحديات التنفيذ

رغم الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي لأن هناك تحديات تتعلق بتكلفة التنفيذ وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الجديدة الشركات قد تواجه صعوبة في تغيير الثقافة التنظيمية لتبني التحول الرقمي بشكل كامل هناك دراسة أجراها (المطيري، ٢٠٢١) حول التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق التحول الرقمي تم التركيز على العقبات المالية والتنظيمية التي تحول دون تحقيق نجاح التحول الرقمي وإثارة الدراسة إلى أن تكاليف التنفيذ ثري وتعتبر من أبرز التحديات بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل بعض أفراد الثقافة التنظيمية.

تتناول هذه الدراسة عن أثر التحول الرقمي في أداء شركة PWC للخدمات المهنية في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة:

"كيف يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على أداء شركات الخدمات المهنية؟"

1.3. أهمية الدراسة.

مع التوجه العالمي نحو العولمة والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية تواجه شركات الخدمة المهنية في السعودية تحديات كبيرة تتطلب تكيفا سريعا واستراتيجيات فعالة للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح تبرز أهمية البحث في فهم عميق لكيفية تأثير تحول الرقمي على أداء الشركات الخدمية والمهنية وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح هذه العمليات التحولية يتيح البحث في هذا المجال إمكانية تحديد الأساليب الأمثل لإستخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءات العمليات وتقديم خدمات جودة أعلى وتحقيق التميز التنفسي في سوق الخدمات المهنية

1.3.1. على المستوى النظري:

○ تعزيز فهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء

توفير فهم أعمق بكيفية تأثير التحول الرقمي في تحسين تدهور أداء شركات الخدمات المهنية يمثل جزء أن أساسيا من الأهمية النظرية للبحث دراسة مثل تلك التي أجراها (Green, 2017) (أقدم إطارا نظريا لفهم كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على العمليات الداخلية للشركات وكيفية تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى الإنتاجية

○ تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي

البحث في العوامل التي تؤثر في نجاح الرقمي تساعد في توجيه السياسات واستراتيجيات التي تعزز من فرص النجاح للشركات دراسة أظهرت (Jones, 2018) (تناولت التحديات التي تواجهها الشركات المهنية في عمليات التحول الرقمي وأسهم في تحديد العقبات الرئيسية وكيفية التغلب عليها بفعالية

○ سد الفجوات الأدبيات الأكاديمية

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوات الأدبيات الحالية من خلال تقديم إطار نظري لفهم العوامل التي تؤثر على أداء وكفاءة شركات الخدمات المهنية في السعودية تساعد هذه الدراسة في توضيح كيف تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية والتكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات التسويق والتكنولوجيا في السيادة السعودي (العتيبي، ٢٠١٨).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

○ تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف

دراسة أجراها (Brown, 2019) (استعرض كيف يمكن أن يؤدي التكامل التكنولوجي إلى تحسين أداء الشركات وزيادة الإنتاجات وجدت الدراسة أن الشركات التي اعتمدت التحول الرقمي شهد تحسن كبير في كفاءة العمليات مما أدى إلى تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 30% كما أشار Brown إلى أن التحول الرقمي يساعد الشركات على التكيف بشكل أسرع مع التغيرات في السوق مما يتيح لها الاستجابة بفعالية أكبر للاحتياجات العملاء والمنافسة

○ تجاوز التحديات التنفيذية

يساعد هذه الدراسة الشركات على تجاوز التحديات التنفيذية المرتبطة بالتحول الرقمي من خلال تقديم استراتيجيات فعالة لتدريب الموظفين وتغيير الثقافة التنظيمية يساعد هذا على تقليل المقاومة للتغيير وضمان نجاح التحول الرقمي وأداء أفضل للشركة في دراسة أجراها (المطيري، ٢٠٢١) حول التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق التحول الرقمي تم التركيز على العقبات المالية والتنظيمية وكيفية التغلب عليها مما يساعد الشركات على تنفيذ التحول الرقمي الناجح

○ تحسين تجربة العملاء وزيادة الوفاء

ان الاستثمار في التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر فعالية دراسة حالة بس تلك التي أجرتها (White, 2022) (أظهرت كيف يمكن للتحول الرقمي يزيد من الوفاء للعملاء من خلال تحسين الاتصال وخدمات شخصية أفضل على سبيل المثال أوضحت الدراسات أن الشركات التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات العملاء وتحسين التواصل معهم شهد الزيادة في مستوى الوفاء بنسبة 20% كما أشار white إلى أن التحول الرقمي يمكن الشركات من تقديم خدمات تفاعلية وسريعة مما يعزز من تجربة العملاء بشكل عام.

○ تعزيز القدرة التنافسية

تساعد هذه الدراسة الشركات على تعزيز قدراتها تنافسية من خلال تقديم نماذج تطبيقية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتبني التكنولوجيا الرقمية فهم كيفية تطبيق التحول الرقمي يمكن أن يساعد الشركات على تقديم خدمات مبتكرة وزيادة رضا العملاء تم تسليط الضوء على دراسة أجراها (الجهني، 2019) على دور القيادة الإدارية في

تحسين أداء الشركات السعودية من خلال تبني أساليب القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار والتحول الرقمي مما يعزز من القدرة التنافسية للشركات

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما هو أثر التحول الرقمي على أداء شركة pwc للخدمات المهنية

الأسئلة الفرعية:

ما هو أثر التقنيات على رضا العاملين بالشركة؟

ما هو أثر العمليات الداخلية على زيادة كفاءة أداء العاملين؟

ما هو أثر البيانات على تحسين وتطوير أداء العاملين؟

ما هو أثر الموارد البشرية في زيادة الانتاجية للعاملين؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام:

تهدف الدراسة الى اكتشاف أثر التحول الرقمي على أداء شركة PWC للخدمات المهنية.

الأهداف الفرعية:

تقييم أثر التقنيات على رضا العاملين بالشركة.

تحديد أثر العمليات الداخلية على كفاءة أداء العاملين.

تحليل أثر البيانات على تحسين وتطوير اداء العاملين.

تحديد أثر الموارد البشرية في زيادة اداء العاملين

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H

توجد العلاقة معنوية ذات دلائل إحصائية على التحول الرقمي وأثره على أداء شركة PWC

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلائل إحصائية لأثر لتقنيات على رضا العاملين بالشركة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلائل إحصائية لأثر العمليات الداخلية على كفاءة أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

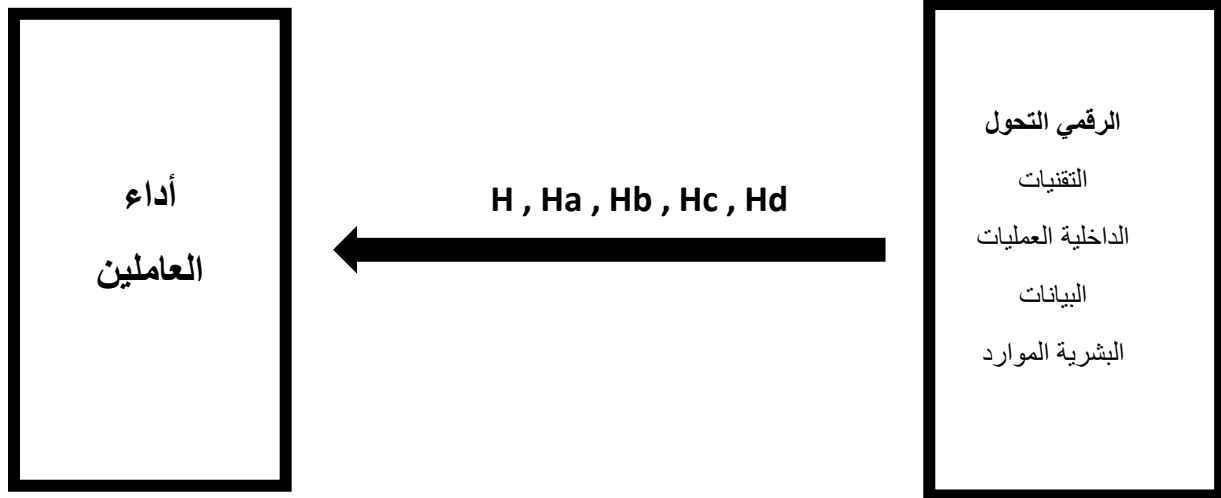
توجد علاقة معنوية ذات دلائل إحصائية لأثر لبيانات على تحسين وتطوير اداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلائل إحصائية لأثر الموارد البشرية في زيادة اداء العاملين.

1.7. نموذج الدراسة

شكل ١: نموذج الدراسة

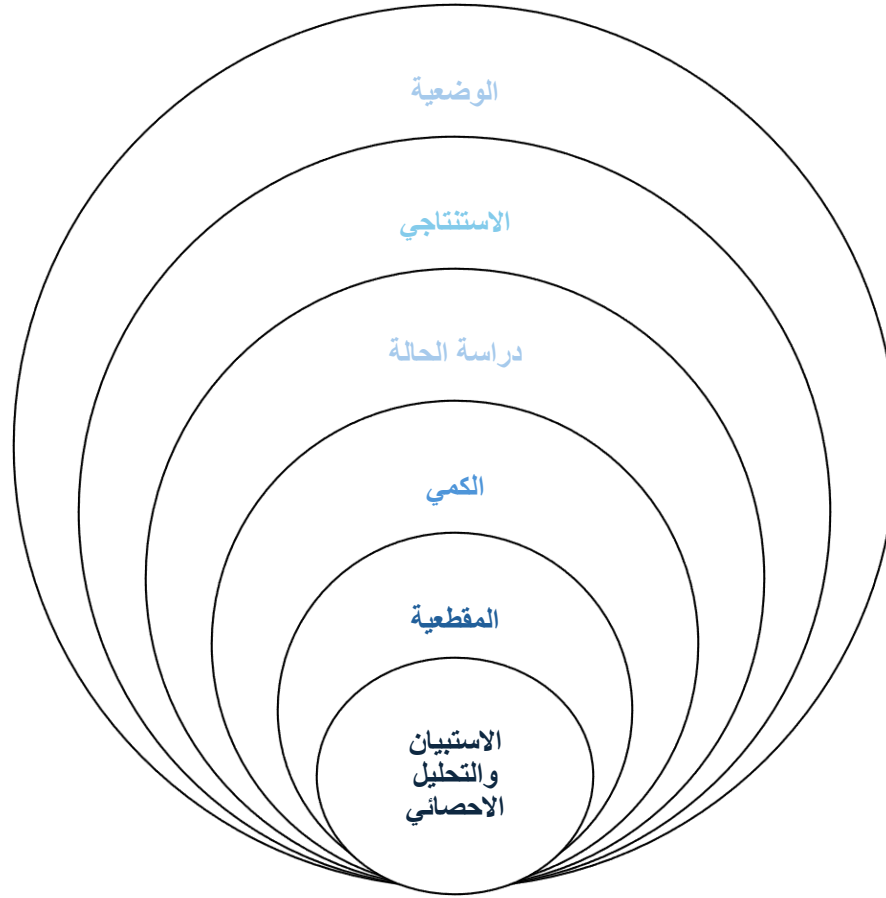


المصدر: إعداد الطالب بناء على المتغيرات

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.

الشكل 2: منهجية البحث للمشروع



المصدر: أعداد الطالبة

1.9. الدراسة الميدانية

بريس ووتر هاوس كوبرز (PWC) هي شبكة عالمية رائدة في تقديم الخدمات المهنية في مجالات التدقيق والمراجعة، والاستشارات، والضرائب. تعمل PWC في 155 دولة وتوظف أكثر من 284,000 شخص حول العالم. تهدف خدمات الشركة إلى مساعدة المنظمات والأفراد على خلق القيمة وتحسين عملياتهم من خلال الاستفادة من خبرة PWC الواسعة وتجربتها. في منطقة الشرق الأوسط، تم تأسيس PWC منذ أكثر من 40 عامًا وتعمل في 12 دولة، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. المقر الإقليمي للشركة يقع في الرياض، ولديها أيضًا مكاتب في جدة، الظهران، الخبر، والعل. يقع مكتب PWC في جدة في الطابق الخامس من جيميل سكوير بشارع التحلية. تشمل خدمات PWC التدقيق والمراجعة، والاستشارات، الصفقات، الخدمات الضريبية والقانونية، والاستراتيجية. تركز الشركة على تقديم حلول ذات جودة وابتكار تلبي الاحتياجات الخاصة لعملائها. كما تلتزم PWC بدعم أهداف التنوع الاقتصادي والتنمية في رؤية السعودية 2030، والتي تشمل مبادرات لتطوير المواهب المحلية وتوفير فرص التدريب.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للبحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

المصدر: أعداد الطالبة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتميز المجتمع العالمي الحالي بتعدد التكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة والتي اندمجت مع العديد من المجالات الحية ودخلت جلن نشاطات الأعمال سواء الإدارية أو العلمية وغيرها في مختلف المؤسسات ويعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الجديدة التي تدخل علم العلاقات العامة وترتبط بها ارتباطاً مؤثراً على وظائفها ونشاطاتها المختلفة وبذلك فإنه من الضروري التطرق المفهوم التحول الرقمي وتحديد المعنى الخاص بهذا المصطلح وإبراز خصائصه وأهداف التحول الرقمي بالإضافة إلى تناول أشكاله متطلباته مجالاته التي تشرح مجموعة الدوافع لهذا النشاط الجديد حتى يتسنى للباحثين معرفة دوافع التحول الرقمي بإضافة متغيرات أخرى على قرار هذا من بينها معرفة العوامل المحلّاتحول الرقمي المساعدة في انتشار والتي تمثل الجانب النظري المتغير التحول الرقمي قبل التطرق لآثار التحول الرقمي مع المتغيرات الأخرى

في السنوات الأخيرة، شهد العالم تحولات سريعة نحو الرقمية، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزء لا يتجزأ من جميع جوانب الأعمال. يمثل الرقمي الآن أحد أكبر التحديات والفرص أمام الشركات في مختلف القطاعات. ما تسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية تتطلب الشركات تبني تقنيات حديثة لتبقى قادرة على المنافسة في السوق العالمي. واحدة من نتائج المحتملة في التحول الرقمي تحسين أداء الموظفين من خلال تمكينهم من الوصول إلى أدوات أكثر تطوراً وكفاءة لتنفيذ مهامهم. لكن في المقابل قد يواجه الموظف تحديات جديدة ناتجة عن هذه التغيرات التكنولوجية مثل الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع بيئات العمل الرقمية متغيرة.

هذا البحث يهدف إلى استكشاف علاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين في شركة pwc للخدمات المهنية للمملكة العربية السعودية بمدينة جدة. يركز البحث على تحليل كيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تؤثر على إنتاجية الموظفين، رضاهم الوظيفي، وفعاليتهم، نعم مراعاة العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تعزز أو تقلق هذا التأثير.

أهمية إجراءات الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة تلعب دوراً حيوي في أي بحث علمي لأنها توفر إطاراً معيماً ودعماً للبحث الجديد من خلال مراجعة الدراسات السابقة:

- **فيلم السياق العلمي:** الاطلاع على ما تم بحثه سابقاً يساعد الباحث في تحديد موقعه بحذف بحثه ضمن السياق الأكاديمي الأوسع
- **تحديد الفجوات البحثية:** الدراسات السابقة تكشف الفجوات المعرفية أو النقاط التي لم تدرس بشكل كافٍ، مما يساعد في توجيه البحث نحو إسهامات جديدة.
- **بناء على نتائج موثوقة:** توفر الدراسات السابقة أدلة علمية يمكن الاعتماد عليها على بناء فرضيات البحث أو تقديم الأدلة التي تدعم النتائج.

- تجنب التكرار غير الضروري: إطلاع على الأبحاث السابقة يمنع الباحث من تكرار الدراسات التي سبق عن أجريت يوجه نحو إضافات جديدة إلى المجال

2.2. المتغير المستقل

(التحول الرقمي)

التحول الرقمي أصبح من أبرز الاتجاهات الاستراتيجية في عالم الأعمال اليوم. يعتمد على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في جميع جوانب المؤسسات لتغيير طريقة عملها وتقديم خدماتها. يهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز تجربة العملاء، وتطوير نماذج أعمال جديدة لمواكبة التطورات السريعة في السوق. من خلال تبني الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، يمكن للشركات تحسين إنتاجيتها وزيادة قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أو تحويل الأعمال التجارية، العمليات التشغيلية، أو تجربة العملاء. يركز التحول الرقمي على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية تقديم الشركات لخدماتها وتفاعلها مع العملاء. هذه التحولات تشمل استخدام البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء لتعزيز الكفاءة وتحسين الابتكار. (Vial, 2019)

المزيد من تعريف التحول الرقمي:

تحول الرقمي هو عملية تحويل المواد المطبوعة من المواد شكل رقمي التي يستطيع الحاسب التعامل معه وذلك تنظيمها وحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها (Bytes) وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة أو خارجية أو أتاحتها عبر شبكة الإنترنت

يقدم (Doug Hodges) تعريف آخر للتحول الرقمي تم تبنيه من قبل المكتبة الوطنية الكندية يعتبر فيه التحول الرقمي عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكر المتاح على وصية تخزين تقليدي مثل المقالات، الدورية، الكتب، المخططات، والخرائط ... إلى شكل رقمي.

والتحول الرقمي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم " عملية الرقمنة بنقل الوثيقة "على وسيط إلكتروني وتتخذ شكلين:

-الرقمنة بشكل صورة- والرقمنة بشكل نص- أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص التعرف على الحروف.

من خلال التعريف السابقة ويمكن القول بأن تحول الرقمي هو عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها. (مريم & صابرين -2023)

تطورات التحول الرقمي:

تطور التحول الرقمي على مدار السنوات الأخيرة بسرعة كبيرة بدأ مع ثورة التكنولوجيا والمعلومات في الثمانينات واستمر مع انتشار الإنترنت في التسعينيات. في العقد الأخير شهدنا طفرة في استخدام الذكاء الصناعي والتعلم الآلي وتحليلات البيانات الضخمة وأدوات السحابة التي غيرت من هيكل الأعمال العالمية أصبحت الشركات تعتمد على التحول الرقمي ليس فقط لتحسين عملياتها الداخلية، ولكن بتغيير نماذج أعمالها تماما وتحقيق ميزة التنافسية (Berman ,2021)

تحول الرقمي في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين:

بدأ التحول الرقمي بتسارع مع انتشار الأجهزة المحمولة والشبكات الاجتماعية أدى ذلك إلى زيادة استهلاك البيانات والتحليل الفوري ما أدى إلى تطوير استراتيجيات تسويق رقمية أكثر تخصيص توجها نحو العملاء. (Bharadwaj, 2013)

التحول الرقمي في العقد الحالي:

يتطور التحول الرقمي حاليا بفضل الذكاء الاصطناعي تعلم الآلة الحوسبة السحابية والإنترنت الأشياء حيث أصبحت الشركات تعتمد بشكل كبير على تحليل البيانات الكبيرة لتحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات ذكية موجهة نحو العملاء. (Verhoef ,2021)

أبعاد التحول الرقمي:

- ❖ **التكنولوجيا:** استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء الحوسبة السحابية
- ❖ **الاستراتيجية:** تغيير استراتيجية الشركة لتعزيز الابتكار الرقمي والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.
- ❖ **الابتكار:** تحفيز الابتكار من خلال استخدام التكنولوجيا في تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- ❖ **العمليات:** إعادة تصميم العمليات التجارية التقليدية لتكون أكثر كفاءة باستخدام الأدوات الرقمية
- ❖ **الثقافة المؤسسية:** التحول في الثقافة التنظيمية لتكون أكثر تقبلا للتكنولوجيا، الابتكار، التغيير المستمر.

(Westerman Others)

نظريات تحول الرقمي:

- **نظرية الابتكار التكنولوجي:** هذه النظرية تشير إلى أن الشركات التي تتبنى التكنولوجيا الجديدة بشكل السباقي يمكنها تحقيق مزايا تنافسية كبيرة. (Venkatesh,2003)
- **نظرية تبني التكنولوجيا:** تفترض هذه النظرية أنها تقبل التكنولوجيا اعتمد على عوامل مثل سهولة المتوقعة لاستخدام التكنولوجيا والفائدة المتوقعة منها (Venkatesh,2003)
- **نظرية التغيير التنظيمي:** تشير هذه النظرية إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير، بل هو تغيير في الهيكل التنظيمي والثقافة وطريقة التفكير داخل المؤسسة. (Venkatesh,2003)
- **نظرية الهيكلية:** تنظر هذه النظرية إلى التحول الرقمي باعتباره عملية مزدوجة حيث تتشكل التكنولوجيا الرقمية من خلال البنية الاجتماعية والتنظيمية، وفي الوقت نفسه، تؤثر على البنية. بمعنى آخر، المؤسسات ليست فقط مستخدمة، بل تتشكل كذلك بفضل التكنولوجيا. (Giddens,1984)
- **نظرية ديناميات الموارد:** في سياق تحول الرقمي، تعتمد هذه النظرية على فكرة أن المنظمات التي تمتلك وتستخدم موارد رقمية نادرة وقيمة ستكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية المستدامة. (Barney,1991)
- **نظرية الاقتصاد الشبكي:** تشير هذه النظرية إلى أن التحول الرقمي يعزز تكوين شبكات اقتصادية جديدة تعتمد على الرابط بين الأعمال والأفراد عبر الإنترنت. هذه الشبكات تساهم في تعزيز القيمة من خلال الاتصال والتعاون عبر الحدود الجغرافية والتنظيمية. (castells, 2010)

أهمية التحول الرقمي:

- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** التحول الرقمي يساهم في العمليات الداخلية للشركات من خلال أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الاعتماد على العمل اليدوي. هذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء والتشغيلية. (Fitzgerald,2014)
- **تعزيز تجربة العملاء:** باستخدام الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات، يمكن للشركات تقديم تجربة أكثر تخصيصاً وراحة للعملاء. التحول الرقمي يساعد الشركات على التفاعل مع العملاء بشكل أسرع فاعلية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم. (Westerman ,2014)
- **تعزيز الابتكار:** تحول الرقمي يعزز بيئات العمل المبتكرة من خلال توفير أدوات وتقنيات تسهل البحث والتطوير. هذا يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة وتساعد الشركات على البقاء في المقدمة. (Nambisan ,2019)

- **تحسين المرونة والتكيف:** الشركات التي تبنت التحول الرقمي تتميز بقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. بفضل الأدوات الرقمية، تستطيع هذه الشركات التكيف مع التقلبات الاقتصادية، تغييرات سلوك العملاء، والتقدم التكنولوجي. (Kane, 2015)
- **دعم اتخاذ القرار المستند إلى البيانات:** التحول الرقمي يمكن الشركات من جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة. هذه البيانات تمكن المديرين من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على رؤية دقيقة بدلا من الحدس أو الخبرات الشخصية. (Bharadwaj, 2013)

2.3. المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الأداء الوظيفي يمثل الدرجة التي ينفذ بها الموظف مهامهم بشكل يحقق أهداف العمل المطلوبة، وهو وهو معيار رئيسي لتقييم الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة.

تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو مدى كفاءة إنتاجية الموظف في أداء المهام والمسؤولية الموكلة إليه في مكان العمل. يقاس الأداء الوظيفي عادة بناء على تحقيق الموظف للأهداف والمعايير المحددة من قبل المؤسسة، وهو يعكس مدى ملائمة أدائه للمتطلبات العمل سواء من حيث الكمية أو الجودة أو الكفاءة الزمنية. يمكن أن يستمر الأداء الوظيفي جوانب متعددة مثل الإنتاجية، الابتكار، الالتزام بالسياسات، التفاعل مع الزملاء، والقدرة على حل المشكلات. (Campbell, 1993)

من الناحية النظرية يختلف تعريف الأداء الوظيفي بناء على إطار العمل المستخدم لتقييمه. أحد أكثر النماذج شيوعا هو النموذج القائم على النتائج، الذي يقيس الأداء بناء على مخرجات محددة يمكن قياسها (مثل الأرقام والإنتاجية). من جهة أخرى، هناك نموذج آخر يركز على العمليات (كيف يتم إنجاز العمل) والذي يشمل تقييم الكفاءات السلوكية أثناء تنفيذ المهام، مثل قدرته على التعاون، والتواصل، وحل المشكلات. (Sonnetag, 2002)

تطورات الأداء الوظيفي:

- تطور الأداء الوظيفي عبر الزمن مع التغير متطلبات العمل، التقدم التكنولوجي، وتغيرات بيئة العمل. هناك بعض المحطات الرئيسية التي أسهمت في تطور مفهوم الأداء الوظيفي.
- **المرحلة التقليدية (التركيز على الإنتاجية):** في البداية، كان مفهوم الأداء الوظيفي يركز بشكل أساسي على الإنتاجية الكمية والقدرة على تنفيذ المهام المحددة بدقة وفعالية. كان النهج يركز على مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المتاحة بمقاييس رقمية (مثل عدد الوحدات المنتجة أو الزمن المستغرق لإتمام المهام). في هذه المرحلة، كانت تركيز الأكبر على المهام اليدوية والروتينية، وغالبا ما كانت جودة الأداء تقاس بناء على مستوى الإنتاج.
 - **المرحلة السلوكية (التركيز على السلوكيات والمهارات الشخصية):** في الخمسينات الستينات، بدأ التركيز على الجانب البشري من الأداء الوظيفي، مع الاهتمام بالسلوكيات والمهارات الشخصية للموظفين. تأثر هذه التطورات

في نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية العلاقة الإنسانية التي شددت على أهمية العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتأثيرها على الأداء.

- **المرحلة المعرفية (التركيز على الابتكار والمهارات الفكرية):** مع ازدهار التكنولوجيا والمعرفة في الثمانينات التسعينات، انتقل التركيز مجرد قياس الإنتاجية إلى قياس المعرفة والمهارات الفكرية التي ينتجها الموظفون. بدأ التركيز يتسع يشمل المهارات التفكير النقدي، حل المشكلات، والقدرة على التكيف مع التغيرات. أداء الموظفين أصبح يقاس بمدى قدرتهم على التعلم والتطوير المستمر.
- **المرحلة الحالية (التركيز على الابتكار والمرونة):** التحول الرقمي السريع والتغيرات المتتعة في بيئة العمل، أصبح الأداء الوظيفي لا يقتصر على مجرد تنفيذ المهام الأساسية أصبح هناك اهتمام متزايد بالقدرة على الابتكار، التعلم السريع، والمرونة في التكيف مع الظروف الجديدة. يقاس الأداء الوظيفي الآن بناء على مدى قدرة الموظفين على تقديم حلول إبداعية، التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة، والتعاون في بيئات عمل متغيرة ومتعددة الثقافات.
- **الحالة المستقبلية (الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي):** ظهور الذكاء الاصطناعي والتحويلات التنبؤية، من المتوقع أن يشهد مفهوم الأداء الوظيفي مزيداً من التطور. سيتم استخدام تقنيات التحليل التنبؤ لتقييم الأداء بناء على البيانات الضخمة وتحديد الأنماط التي قد تعزز الفاعلية. يمكن أن تساهم هذه الأدوات في تقديم تغذية راجعة مستمرة فورية، مما يحسن من الأداء بشكل مستمر.

(Armstrong,2021)

أبعاد الأداء الوظيفي:

- ❖ **الكفاءة:** يشير إلى قدرة الموظف على أداء مهام بسرعة وبطريقة فعالة مع استخدام أقل قدر من الموارد.
- ❖ **الفعالية:** قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والنتائج المحددة بشكل يعزز أهداف المؤسسة.
- ❖ **الالتزام:** يشمل مستوى الالتزام الوظيفي والاندماج في العمل، مما يؤثر على الأداء.
- ❖ **الإنتاجية:** مقدار الإنتاج أو النتائج التي تستطيع الموظف تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
- ❖ **الابتكار:** قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة وتقديم أفكار تساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة.

(Borman, 1993)

نظريات الأداء الوظيفي:

- **نظرية التوقعات:** هذه النظرية على أن الموظفين سيقدمون أداءً عالياً إذا كانوا يؤمنون جهدي إلى تحقيق نتائج مرغوبة. وفقاً لهذه النظرية، يرتبط الأداء للتوقعات حول المكافآت والفوائد. (Vroom,1964)
- **نظرية الهدف:** اقترح هذه النظرية أن تحدد أهداف واضحة ومهمة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. الأهداف المحددة وصعبة تشجع الموظفين على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل (Locke,1990)

- **نظرية إدارة الأداء:** تنظر هذه النظرية إلى الأداء في عملية متكاملة تسمى تحديد الأهداف، تقييم الأداء، تقديم التغذية الراجعة، وتحسين الأداء من خلال التطوير المستمر. هذه النظرية الأداء جزء من دورة إدارة متكاملة تشمل التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين. (Aguinis, 2019)
- **نظرية التناسب بين الشخص والوظيفة:** تشير هذه النظرية إلى أن أداء موظف يرتبط بالتناسب بين مهاراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة. كلما زادت التوافق بين الشخص والوظيفة، زادت احتمالية تحقيق أداء عالٍ. (Kristof & Others 2005)
- **أهمية الأداء الوظيفي:**
- **زيادة الإنتاجية:** الأداء الوظيفي العالي يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين والمساهمة في تحسين كفاءة العمل. الموظفون الذين يودون وظائفهم بشكل فعال يساهمون في تحقيق نتائج أفضل وأقل تكلفة وجهد.
- (Sonnenag, 2002)
- **تعزيز رضا الموظفين:** الموظفون الذين يتمتعون بأداء وظيفي جيد غالبا ما يشعرون برضا أكبر عن عملهم، وهو ما ينعكس على تحسين روح الفريق وتخفيض معدل دوران الموظفين. (Hackman, 1976)
- **تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة:** الأداء الوظيفي يعزز التواصل بين الموظفين والإدارة من خلال تقديم تقييمات موضوعية موثوقة لأداء الأفراد. يؤدي ذلك إلى تحسين التوجيه المهني، التدريب، وتطورات المهارات بما يعزز الأداء المستقبلي. (Denise & Others, 2006)
- **تحقيق ميزة تنافسية:** الأداء الوظيفي الممتاز يساهم في تطبيق Meital تنافسية للمؤسسة من خلال تعزيز الجودة في تقديم الخدمات أو المنتجات. يمكن أن يؤدي الأداء العالي إلى الابتكار وزيادة قدرة المؤسسة على التفوق في سوقها. (Porter, 1985)
- **تحقيق الأهداف المؤسسية:** أداء الوظيفي الجديد يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق نتائج ملموسة وفعالة. الأداء الوظيفي يعتبر مقياسا لمدى قدرة مؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل. (Armstrong, 2021)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

في هذا البحث، ندرس العلاقة بين متغيرين رئيسيين وما التحول الرقمي والأداء الوظيفي، التحول الرقمي له 30 مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات هذه العلاقة تتمحور حول كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على قدرة الموظفين على أداء مهام بكفاءة وفعالية يمكن تلخيص هذه العلاقة كالتالي:

- **التحديات والمخاطر:** على الرغم من الفوائد تحول الرقمي قد يسبب التحديات مثل مقاومة التغيير أو الخوف من فقدان الوظائف بسبب الأتمتة. إذا لم يضع التحول بشكل صحيح، يمكن أن يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي من خلال زيادة الضغط النفسي أو التواصل مرتبط وتعلم التقنيات الجديدة.
- **تعزيز مهارات الموظفين:** الرقمي يتطلب من الموظفين اكتساب مهارات جديدة تتعلق بالتكنولوجيا، يساهم في تصوير كفاءتهم المهنية على سبيل المثال استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يمكن أن يؤثر قرصا للموظفين لتحسين مهاراتهم التحليلية والتقنية، مما يأتي إيجابيا على أدائهم.
- **تحسين الكفاءة الإنتاجية:** التحول الرقمي يوفر أدوات وتقنيات حديثة تساهم في تسهيل أداء المهام اليومية وتحسين الكفاءة على سبيل المثال يمكن للأتمتة وبرامج إدارة العمليات أن تقلل من الوقت المستغرق في إتمام المهام الروتين، مما يسمح للموظفين بالترتيب على مهام ذاتا أعلى وبالتالي تحسين إنتاجهم
- **تحقيق المرونة والابتكار:** التكنولوجيا الرقمية توفر بيانات عمل مارينا حيث يمكن الموظفين العمل عن بعد أو التعاون عبر منصات رقمية، مما يعزز من قدراتهم على ابتكار والعمل الجماعي. هذه المرونة تزيد من رضا الموظفين وتعزز أدائها الوظيفي

نموذج العلاقة

شكل ٤: قوة العلاقة بين التحول الرقمي بالأداء الوظيفي



2.5. تحليل العلاقات بين متغيرات البحث

التحليل الذي سنقدمه يركز على **أثر التحول الرقمي** على الأداء الوظيفي في **شركات الخدمات المهنية**، حيث يعد التحول الرقمي من أهم المحركات التي تسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات. من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، مثل الأتمتة، البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، تتغير طريقة أداء الموظفين والمهام اليومية، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار وتقليل الأخطاء. لكن على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها التحول الرقمي، فإنه لا يخلو من التحديات، حيث قد تواجه الشركات **صراعات تنظيمية وثقافية** مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، بالإضافة إلى **فجوات في المهارات** والتدريب. من خلال هذا التحليل، سنستعرض العلاقة بين هذه المتغيرات، مع توضيح الأنماط والصراعات والفجوات بناءً على دراسات سابقة.

تحليل العلاقة بين متغيرات البحث في موضوع أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لشركة الخدمات المهنية يعتمد على مراجعة الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع. المتغيرات تشمل:

التحول الرقمي: يشمل الاعتماد على التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة العمليات، مثل استخدام البرمجيات، الذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات.

الأداء الوظيفي: يُقاس من خلال تحسين الإنتاجية، الرضا الوظيفي، المهارات التقنية، والابتكار في العمل.

الأنماط:

- ❖ **الابتكار والمرونة في العمل:** التحول الرقمي يعزز الابتكار والمرونة في بيئة العمل من خلال تبني تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء (IoT)، والتعلم الآلي. هذه الأدوات تتيح تحسين العمل الروتيني، وتسريع العمليات، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أكثر كفاءة.
- نمط الابتكار: الشركات التي تركز على الابتكار الرقمي تشهد تحسينات سريعة في الكفاءة والقدرة على المنافسة.
- نمط التكيف: التحول الرقمي يجعل الشركات أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات في السوق..
- ❖ **التفاعل الفوري واتخاذ القرارات بناءً على البيانات:** بفضل التحول الرقمي، تستطيع الشركات اتخاذ قرارات فورية تعتمد على البيانات المستخرجة من النظم الرقمية، مثل التحليلات الكبيرة (Big Data)، مما يساعد في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الجودة في العمل.
- نمط اتخاذ القرار الذكي: توجيه قرارات استراتيجية تعتمد على البيانات الفورية يعزز الكفاءة ويقلل الأخطاء.

- **العمل عن بُعد وزيادة الإنتاجية:** تبني أنظمة العمل عن بُعد مثل المنصات السحابية وأدوات التعاون الافتراضي يزيد من الإنتاجية، حيث يمكن للموظفين العمل بمرونة أكبر.
- نمط العمل الهجين: تزايد تبني العمل عن بُعد أو الهجين يؤدي إلى مرونة أكبر وزيادة في إنتاجية الموظفين.

الصراعات:

- التغيير الثقافي:** التحول الرقمي قد يواجه مقاومة داخل الشركة بسبب التغيير في طريقة العمل التقليدية.
- الفجوة الرقمية:** الموظفون الذين لا يمتلكون مهارات تقنية قد يجدون صعوبة في التكيف مع التحول الرقمي، مما يخلق فجوة بينهم وبين زملائهم الأكثر تكيفاً مع التكنولوجيا.
- التوتر بين التكنولوجيا والموارد البشرية:** مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، قد يشعر بعض الموظفين بالتهميش أو القلق بشأن فقدان وظائفهم لصالح الأتمتة، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير الرقمي.
- صراع التكنولوجيا مقابل الموارد البشرية:** المخاوف من فقدان الوظائف وارتفاع معدل البطالة في بعض القطاعات نتيجة لأتمتة العمليات.
- صراع بين الجيلين (القدامى والجدد):** الموظفون الأكبر سناً أو من ذوي الخبرة العملية التقليدية قد يواجهون صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة مقارنة بالموظفين الشباب أو الذين يمتلكون خلفية تقنية.
- صراع الأجيال:** تفاوت مهارات الموظفين بين الجيلين قد يؤدي إلى اختلاف في مستوى الكفاءة.
- مقاومة التغيير التنظيمي:** التحول الرقمي يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية. قد يعاني بعض الموظفين من صعوبة في قبول طرق العمل الجديدة، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية أو ضعف الأداء.
- صراع المقاومة التنظيمية:** الشركات التي لا تنجح في توجيه موظفيها نحو قبول التحول تواجه انخفاضاً في أداء الفرق.

الفجوات:

- ❖ **فجوة التدريب والتأهيل:** على الرغم من أهمية التحول الرقمي، فإن العديد من الشركات لا تقدم برامج تدريبية كافية لتأهيل الموظفين للتعامل مع التقنيات الجديدة. هذه الفجوة تقلل من قدرة الموظفين على التكيف مع الأنظمة الجديدة، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي.
- فجوة التدريب: غياب أو نقص برامج التدريب التقنية يقلل من فعالية التحول الرقمي.

- ❖ **فجوة في البنية التحتية التكنولوجية:** بعض الشركات قد تواجه تحديات في تحديث بنيتها التحتية لتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. قد تكون النظم القديمة بطيئة أو غير متوافقة مع التقنيات الحديثة.
 - فجوة التكنولوجيا: عدم تحديث البنية التحتية التكنولوجية يؤدي إلى بطء في العمليات.
 - ❖ **فجوة الاندماج بين الأنظمة التقليدية والرقمية:** العديد من الشركات تعتمد على أنظمة تقليدية بجانب الأنظمة الرقمية. الدمج بين هذه الأنظمة قد يكون معقداً، مما يؤدي إلى تعطيل العمليات وإبطاء الأداء.
 - فجوة الاندماج: التداخل بين الأنظمة القديمة والجديدة يؤدي إلى ضعف في التفاعل بينها.
 - فجوة الابتكار مقابل الروتين: بعض الشركات قد تركز على تحسين الأنظمة الحالية دون استثمار كافٍ في الابتكار الرقمي. هذه الفجوة تجعل الأداء الوظيفي يتحسن تدريجياً بدلاً من التقدم السريع

المصدر: Westerman, (2014)

2.6. الخاتمة

في ختام هذا البحث حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في شركات الخدمات المهنية، يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج الرئيسية استنادًا إلى الدراسات السابقة. أوضحت الأبحاث أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة الكفاءة، تعزيز الابتكار، وتطوير المهارات التقنية للموظفين. ومع ذلك، هناك تحديات مثل مقاومة التغيير وفجوة المهارات، التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي.

تلخيص النتائج:

تحسين الأداء الوظيفي: أثبتت الدراسات أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء الوظيفي من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة. هذه التقنيات تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية، تقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز جودة العمل.

تعزيز الابتكار والتكيف: التحول الرقمي يعزز من قدرة الشركات على الابتكار وتقديم حلول جديدة لعملائها. ويظهر أيضًا أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وسوق الخدمات.

تطوير مهارات الموظفين: تبني التقنيات الرقمية يحث الموظفين على تطوير مهارات جديدة، خاصة في التعامل مع أدوات التحليل الرقمي وأتمتة العمليات، مما يزيد من جودة العمل الفردي والجماعي.

التحديات والصراعات التنظيمية: على الرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، تواجه الشركات تحديات تتعلق بمقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يفضلون الطرق التقليدية. كذلك، تظهر صراعات بين الأجيال المختلفة في الشركة، حيث يواجه الموظفون الأكبر سنًا صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة مقارنة بالموظفين الأصغر سنًا.

فجوة المهارات والتدريب: من بين الفجوات الرئيسية التي تمت ملاحظتها هو نقص التدريب الكافي للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية. غياب البرامج التدريبية المناسبة يقلل من تأثير التحول الرقمي الإيجابي على الأداء الوظيفي.

أثار البحث المستقبلية:

تطوير استراتيجيات جديدة للتدريب والتأهيل: سيكون من الضروري مستقبلاً التركيز على تصميم برامج تدريبية متكاملة تلبي احتياجات الموظفين في جميع المستويات الوظيفية. ينبغي أن تركز الأبحاث المستقبلية على كيفية تحسين جودة التدريب الرقمي وإدماج التقنيات الجديدة بطرق تجعل الموظفين أكثر استعدادًا واستجابة للتغيرات التقنية.

البحث في تكامل الأنظمة الرقمية والتقليدية: أحد المجالات المهمة للأبحاث المستقبلية هو دراسة كيفية دمج الأنظمة الرقمية مع الأنظمة التقليدية الموجودة في الشركات دون تعطيل سير العمل. البحث عن استراتيجيات جديدة للدمج السلس بين هذه الأنظمة يمكن أن يقلل من الفجوات التي تعاني منها الشركات في هذا المجال.

استكشاف استراتيجيات لمواجهة مقاومة التغيير: نظرًا لأن مقاومة التغيير من قبل الموظفين تعتبر من أكبر العوائق أمام نجاح التحول الرقمي، فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تستكشف استراتيجيات لتحسين قبول الموظفين لهذه التغييرات، بما في ذلك التحفيز والتثقيف حول الفوائد التي يمكن أن يجنيها الموظفون من تبني التكنولوجيا الرقمية.

دراسة التأثير الاجتماعي للتحول الرقمي: من المهم أيضًا إجراء أبحاث إضافية حول التأثير الاجتماعي للتحول الرقمي على بيئة العمل، مثل كيفية تحسين التفاعل بين الموظفين عبر منصات العمل الافتراضية أو تأثير التكنولوجيا على ثقافة الشركة.

المساهمة الإجمالية للبحث:

يسهم هذا البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي لأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، خاصة في قطاع الخدمات المهنية. يبرز البحث أهمية تبني تقنيات رقمية مع توفير الدعم الكافي للموظفين، سواء من خلال التدريب أو تكييف الثقافة التنظيمية. كما يساعد هذا البحث في تحديد الفجوات التي ينبغي التركيز عليها لتحسين تجربة التحول الرقمي، مما يتيح للشركات استراتيجيات أكثر فعالية في هذا المجال.

بالعربية

- البراهيم، عبد الله. (2017). تأثير الثقافة المحلية على استراتيجيات الإدارة في الشركات السعودية. مجلة العلوم الاجتماعية.
- الجهني، ناصر. (2019). دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الشركات السعودية. مجلة الإدارة والقيادة.
- الحربي، يوسف. (2019). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء شركات الخدمات المهنية في السعودية. مجلة إدارة الأعمال.
- السليمان، نورة. (2018). ثقافة العمل وأثرها على أداء شركات الخدمات المهنية في السعودية. مجلة الإدارة والتنمية.
- الشمري، عبد الرحمن. (2020). الابتكار في شركات الخدمات المهنية في السعودية: تأثيره على الأداء والقدرة التنافسية. مجلة الابتكار والإدارة.
- العتيبي، محمد. (2018). تحليل الأداء والكفاءة في شركات المحاسبة والاستشارات في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال.
- المطيري، أحمد. (2021). التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق التحول الرقمي. مجلة التكنولوجيا والإدارة.
- الزهراني، فاطمة. (2020). تأثير التحول الرقمي على أداء شركات الخدمات المهنية في السعودية. مجلة العلوم الإدارية.
- بوزيد، دراف، & صبرين. أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).

بالإنجليزية

- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- Al-Mutairi, K. (2020). The role of digital transformation in professional services firms. *International Journal of Information Management*.
- Alshahrani, S., et al. (2021). Digital transformation in Saudi Arabia: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98).
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Chambers, J. (2024). *The future of digital transformation*.
- Chen, R., et al. (2020). Measuring the impact of digital transformation on organizational performance. *Journal of Strategic Information Systems*.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Wiley-Blackwell.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2).
- Diana, F. (2024). Digital transformation: Beyond technology. *TCS Digital Transformation Blog*. Retrieved from *TCS Digital Transformation Blog*.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2).

Heeks, R., & Molla, A. (2009). Compendium on impact of ICT on development: The practice of policy. *Development Informatics Working Paper Series*, 42.

Johnson, J., et al. (2019). Digital transformation challenges in professional services. *Information Systems Journal*.

Johnson, R., & Smith, J. (2021). Digital transformation in Deloitte. *Journal of Professional Services*, 50(1), 89-105.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work.

Lee, J., Kao, H. A., & Yang, S. (2020). Service innovation and smart analytics for Industry 4.0 and big data environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119809.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.

Marc, B. (2024). Digital transformation: Beyond technology. Salesforce. Retrieved from Salesforce.

Rakuten. (2019). Mikitani bets \$5.5 billion to shake up Japan's telecom industry. *Harvard Business School Alumni Stories*. Retrieved from Harvard Business School Alumni Stories.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Goodhue, D. L. (2019). Designing digital organizations. *MIS Quarterly Executive*, 18(3).

Saudi General Authority for Investment. (2023). Investment climate in Saudi Arabia. Retrieved from. www.sagia.gov.sa

Saudi General Authority for Statistics. (2022). Saudi quarterly economic outlook. Retrieved from www.stats.gov.sa

Smith, et al. (2020). Impact of digital transformation on efficiency and service quality: Evidence from large service companies.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In *Psychological management of individual performance* (pp. 3-25). Wiley.

The National Committee for Information Technology. (2021). Digital transformation in Saudi Arabia: Challenges and opportunities. Retrieved from www.mcit.gov.sa

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.

Williams, D., & Brown, S. (2020). The impact of digital transformation on PwC. Professional Services Review, 38(2), 76-92.

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

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

الملاحق

المحور الاول: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	البدائل
التحول الرقمي استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات داخل المنظمات بطريقة تسمح لها بتحسين كفاءتها التشغيلية وتقديم خدمات جديدة بسرعة وسهولة لعملائها		
(البنية التحتية) التقنيات		
موافق	محايد	غير موافق
1	تتوفر المؤسسة على عدد كافٍ من الأجهزة الإلكترونية لأجل إنجاز المهام المطلوبة	
2	تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر	
3	تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها	
4	تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها	
العمليات الداخلية		
موافق	محايد	غير موافق
5	تعمل المؤسسة على استغلال كامل مواردها وإمكاناتها المتاحة	
6	تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها لكسب رضا العميل	
7	يتم تنفيذ الخدمات وإجراءات العمل الداخلية في المؤسسة بشكل متميز	
8	تقوم المؤسسة بتحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية	
البيانات		
موافق	محايد	غير موافق
9	تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات	
10	توجد في المؤسسة برامج لمعالجة البيانات والمعلومات	
11	تتدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة بشكل سلس	
12	توجد في المؤسسة برامج أمن شبكات محدثة لحفظ البيانات وسريتها	
13	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لكل زبون يتعامل معها	
الموارد البشرية		
موافق	محايد	غير موافق
14	تهتم المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي	

15	تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.			
16	تشجع المؤسسة على الابتكار والابداع بما يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي			
17	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي.			

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	3/ المعرفة بمتطلبات العمل	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
01	الإلمام بمعارف ومهارات وظيفتك يساعدك على أداء مهامك وواجباتك.					
02	تقوم إدارة المؤسسة بتوصيف الوظائف.					
03	الخبرة التي اكتسبتها من ممارستك لعملك تساعدك على تقديم أداء أفضل للمؤسسة.					

الرقم	0/ طبيعة العمل المنجز					
04	يكفيك وقت الدوام لإنجاز كل واجباتك المكلف بها وإنهاء ا.					
05	يستوجب العمل الزائد إنهاء بعض الأعمال في المنزل.					
06	تنظيم الوقت يسمح لك بتحقيق أفضل النتائج.					

الرقم	0/ المثابرة والثوق					
07	أنت على استعداد لوضع كل مجهودات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.					
08	تستطيع تحمل عبئ إنجاز كافة واجباتك ومسؤولياتك.					

الرقم	0/ الجهد المبذول					
09	تكلفك إدارة المؤسسة أداء أعمال إضافية.					
10	توافق على أداء أعمال إضافية خارج وقت دوامك الرسمي.					

					تفضل العمل الجماعي.	00
					تساعد زملائك في العمل.	00
					ترى بأن إدارة المؤسسة تقدر جهدك المبذول لأداء عملك.	07
					تفيدك الإرشادات والنصائح التي تتلقى من إدارة المؤسسة في تحسين أدائك.	08