

عنوان البحث

التحول الرقمي وأثره على العمليات التشغيلية

Digital Transformation And Its Impact On Operational Processes

إعداد الطالب/

عبدالكريم حسين مرزوق

الرقم الأكاديمي:

251001659

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

مع تقدمنا في هذا العالم المتغير باستمرار، حيث نعيش ونعمل في عصر رقمي بامتياز، أصبح التحول الرقمي واحدًا من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها في مختلف الصناعات ومجالات العمل. لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار إضافي أو رفاهية تنظيمية، بل أصبح ضرورة ملحة للبقاء في دائرة التنافس وتحقيق الأداء التشغيلي الأمثل.

ويستند هذا التحول إلى تبني التقنيات الحديثة وتطبيقها في العمليات اليومية، من خلال استبدال أو تحديث الأدوات التقليدية بحلول ذكية مثل: الذكاء الاصطناعي، الإنترنت فائق السرعة، الحوسبة السحابية، والتحليلات البياناتية، وغيرها من التقنيات المتقدمة.

وفي هذا الإطار، تسعى المؤسسات إلى تحسين عملياتها التشغيلية عبر تقليل التكرار، واختصار دورة تقديم المنتجات والخدمات، ورفع مستويات الجودة والدقة وسرعة الاستجابة – وكل ذلك بهدف تحقيق تكامل رقمي حقيقي بدلاً من الاكتفاء بأنظمة رقمية مجزأة أو معزولة. ومما لا شك فيه، أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز الشفافية، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين استخدام البيانات لأغراض التنبؤ واتخاذ القرار بشكل أكثر ذكاءً.

ولا يقتصر هذا التحول على التكنولوجيا فقط، بل يشمل أيضًا طريقة العمل، ونوعية المهام، وهيكل المؤسسة، وثقافتها الداخلية. إنه ليس مجرد حل تقني، بل هو إعادة صياغة شاملة لكيفية أداء العمل باستخدام أدوات رقمية، وبناء ثقافة رقمية داخل المؤسسة تسهم في رفع جاهزيتها وتنافسيتها.

المؤسسة التي تتبنى التحول الرقمي قادرة على تقديم خدمات بكفاءة عالية في مختلف المجالات، ولديها قدرة أكبر على مواجهة الأزمات غير المتوقعة، مما يعكس مرونة واستدامة أعمالها.

ومن أبرز العوامل التي تُمكن هذا التحول: تعزيز التعاون مع الإدارة، رفع مستوى التكامل بين الأنظمة، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومدعومة بأدلة علمية. وفي الإطار الأوسع، يُعد التحول الرقمي اليوم محركًا رئيسيًا للتغيير المؤسسي العميق، حيث يربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ اليومي، ويوفر أدوات تحليلية تمكن من الوصول إلى رؤى دقيقة ومعقدة.

إضافة إلى ذلك، يفتح التحول الرقمي آفاقًا جديدة للصناعة وسوق العمل، خصوصًا إذا ما ركزت المؤسسات الحديثة على تطوير منتجات ذات قيمة مضافة تسهم في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم للعلامة التجارية. ومن هنا، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا استراتيجيًا، بل أصبح حجر الأساس في أي مسار تنموي مستقبلي.

لذلك، يهدف هذا البحث إلى استعراض الجوانب النظرية للتحول الرقمي، وتقديم تحليل واقعي مدعوم بأمثلة عملية، لفهم جوهر هذا التحول وأبعاده في بيئة الأعمال المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

شهد العالم خلال العقد الماضي تحولاً رقمياً جذرياً غير من طبيعة عالم التجارة وأعاد تشكيل الطريقة التي يُمارس بها العمل منذ قرون. فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية اليوم من أبرز الركائز الأساسية للتقدم والتطوير في أي مؤسسة. ومع تسارع هذا التحول، برزت فكرة "التحول الرقمي" كأحد المفاهيم الجوهرية التي تعكس تغييراً عميقاً في طريقة إنجاز الأعمال داخلياً والتفاعل خارجياً، مدفوعةً بالمبادئ التي تستند إليها النظم الحديثة والعمليات المطورة.

ورغم هذا الزخم، لا تزال العديد من المؤسسات – خاصة في البيئات النامية أو الإدارة التقليدية – تواجه صعوبة كبيرة في تنفيذ هذا التحول بطريقة منظمة وسليمة تُقضي فعلياً إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق نتائج ملموسة.

وفي مثل هذه الحالات، يُلاحظ أن العديد من المبادرات الرقمية التي تتبناها المؤسسات تنحصر في تحديث البنية التحتية التقنية أو اقتناء أدوات حديثة يمكن التفاخر بها، دون وجود استراتيجية واضحة لدمج هذه الأدوات في صميم عمليات المؤسسة. هذا القصور غالباً ما يؤدي إلى فجوة بين التوجه الرقمي والفهم التشغيلي، مما يُعيق إدراك الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على الأداء والفاعلية.

كما أن غياب مؤشرات دقيقة لقياس نجاح جهود التحول الرقمي داخل بيئة العمليات يُثير تساؤلات حول فعالية هذه التحولات، ومدى إسهامها الفعلي في تحسين أداء المؤسسة.

تُعتبر الكفاءة التشغيلية من العوامل الجوهرية التي تحدد نجاح المؤسسات، إذ تُعد بمثابة المعيار الذي يُبنى عليه الأداء العام والاستدامة والميزة التنافسية. ومن هنا، فإن فهم مدى ارتباط التحول الرقمي بالكفاءة التشغيلية يستحق بحثاً معمقاً، لا سيما في ظل التفاوت الكبير في مستويات النضج الرقمي بين المؤسسات، مقارنة بدرجة الاستفادة الفعلية من هذا النضج في تحسين جودة العمليات.

وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على التأثير العام للتحول الرقمي على المؤسسة ككل، دون التطرق بالتفصيل لتأثيره المباشر على الوظائف التشغيلية الحرجة، والتي تتأثر بشدة بعوامل إدارية وتقنية وبشرية.

ومن بين النتائج التي تبرزها هذه الدراسة، وجود فجوة بين التنظير والتطبيق فيما يخص التحول الرقمي في بيئة الأعمال اليومية. فبينما تشير بعض التقارير إلى أن الرقمنة تساهم في خفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتسريع الإجراءات، إلا أن الواقع في بعض المؤسسات لا يعكس هذه النتائج دوماً. ويمكن تفسير هذا التباين بضعف التكامل بين التقنية والموارد البشرية، أو غياب القيادة الرقمية، أو عدم جاهزية ثقافة المؤسسة لدعم هذا التغيير.

ويزداد الأمر تعقيداً حين تواجه المؤسسات تحدياً في كيفية تتبع أثر التحول الرقمي بشكل منهجي ومنظم. فالكفاءة التشغيلية مفهوم متعدد الأبعاد يشمل عناصر مثل الوقت، والتكلفة، وجودة الخدمة، وسرعة الإنجاز، ورضا العملاء الداخليين والخارجيين. ومن ثم، فإن قياس هذا الأثر يتطلب نماذج وأدوات تقييم مصممة لربط المدخلات الرقمية بالمرجات التشغيلية بشكل علمي.

وهنا تتضح أهمية وجود إطار تحليلي يربط بين أنشطة التحول الرقمي والنتائج التشغيلية القابلة للقياس. كما أن من المهم استكشاف العوامل التشغيلية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، مثل نوع التكنولوجيا المستخدمة، مستوى مهارات الموظفين، طبيعة العمليات، ودور القيادة العليا في دعم هذا التحول. فكل هذه العوامل تُشكل حاسماً في تحديد ما إذا كان التحول الرقمي سينعكس على الأداء الفعلي أم سيبقى مجرد تغيير سطحي لا يمس جوهر الكفاءة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يُسهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات؟

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

- ما العوامل التي تحدد نجاح أو فشل التحول الرقمي في السياق التشغيلي؟
- إلى أي مدى تتجح المؤسسات في مواءمة التحول الرقمي مع احتياجات التشغيل؟
- كيف يمكننا معرفة ما إذا كان هذا التغيير فعالاً في تحسين مؤشرات الكفاءة التشغيلية؟
- ما هي المعوقات التي قد تحول دون تحقيق هذا الأثر الإيجابي؟

تشير هذه التساؤلات إلى أن التحول الرقمي لا يمكن تقييمه من زاوية واحدة فقط، بل يتطلب مقارنة متعددة الأبعاد تشمل التقنية، والموارد البشرية، والاستراتيجية، والهيكل، وأساليب قياس الأداء. وعليه، تبرز أهمية التعمق في هذا الموضوع وفهم نطاقه وتقديم تحليل علمي وواقعي للعلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى فهم العلاقة الحيوية بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات، وذلك في ظل التغيرات الديناميكية المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة. إذ لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي للتطوير، بل أصبح ضرورة وجودية تحكم قدرة المؤسسة على التكيف، والبقاء، والنمو في سوق يتسم بالتنافسية والاضطرابات المستمرة. ومن هنا، فإن أهمية هذه الدراسة تبرز على أكثر من مستوى:

أولاً: الأهمية العلمية والنظرية

على الصعيد الأكاديمي، تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجالي التحول الرقمي وكفاءة العمليات، من خلال الربط بين مفاهيم إدارية وتقنية لم تُتناول كثيراً بعمق في الأدبيات العربية تحديداً. فبينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على الجوانب العامة للتحول الرقمي أو على تأثيره في التسويق وخدمة العملاء، فإن هذه الدراسة تتجه نحو مجال أكثر تخصصاً وهو العمليات التشغيلية، بوصفها القلب النابض لكل مؤسسة.

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الأبحاث التي تتناول تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات في بيئة الأعمال الخليجية أو السعودية على وجه التحديد، بما يتناسب مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمنطقة. وهي بذلك تُضيف بعداً جديداً للفهم الأكاديمي المتعلق بتأثير التكنولوجيا على أداء المؤسسة من الداخل، وليس فقط على تفاعلها مع السوق أو العميل. بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على الجوانب العامة للتحول الرقمي أو على تأثيره في التسويق وخدمة العملاء، فإن هذه الدراسة تتجه نحو مجال أكثر تخصصاً وهو العمليات التشغيلية، بوصفها القلب النابض لكل مؤسسة.

وهنا تبرز الأهمية النظرية في إعادة تعريف العلاقة بين مفهومي "التحول الرقمي" و"الكفاءة التشغيلية"، وفهم كيفية تفاعل هذه العلاقة في السياق الإداري المعاصر. فالدراسة لا تكتفي بوصف التحول الرقمي كأداة تقنية، بل تعيد تأطيره كمحرك

استراتيجي له قدرة على تغيير البنية الوظيفية للمؤسسة، ومن ثم التأثير على قدرتها الإنتاجية والتشغيلية. كما أنها تفتح المجال لدراسات لاحقة يمكن أن تتناول الموضوع من زوايا جديدة، مثل الأثر على الجودة، أو علاقة التحول الرقمي بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، أو دوره في تطوير نماذج العمل.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تُسهم في تعزيز الفهم النظري لأبعاد التحول الرقمي، ليس فقط باعتباره تطبيقًا للتكنولوجيا، بل كتحويل ثقافي وإداري يستدعي تغييرًا في نمط التفكير التنظيمي، وأسلوب اتخاذ القرار، وطبيعة التفاعل بين الأقسام. فهي تقدم أساسًا نظريًا متينًا للباحثين والمهتمين بمفاهيم "التحول المؤسسي"، و"إدارة التغيير"، و"القيادة الرقمية".

وعليه، فإن هذه الدراسة تُعد امتدادًا علميًا مهمًا يُغني المحتوى العربي المتخصص في إدارة الأعمال، ويُحفّز الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات المتعمقة التي تبحث في العلاقة بين الرقمنة والتشغيل، بما يخدم تطوير الممارسات الإدارية في العصر الرقمي.

ثانيًا: الأهمية العملية والتطبيقية

من الناحية التطبيقية، تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة للقيادات الإدارية وصناع القرار في المؤسسات، إذ تُقدم إطارًا تحليليًا لفهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يُسهم في تحسين الأداء التشغيلي؟ وما العوامل التي تُعزز هذا الأثر أو تُعيقه؟ وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تُشكل مرجعًا عمليًا يمكن الاسترشاد به في تصميم سياسات التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتوجيه الاستثمارات التقنية نحو ما يحقق أكبر أثر ممكن.

كما أن التركيز على الكفاءة التشغيلية يمنح الدراسة بُعدًا عمليًا قويًا، نظرًا لما لهذا المفهوم من أهمية قصوى في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر وتسريع دورة العمل. وتساعد نتائج البحث في تقديم توصيات دقيقة ومباشرة للمؤسسات التي تخطط للبدء في التحول الرقمي أو التي تمر بمرحلة التحول بالفعل، من خلال إظهار العوامل التي يجب الانتباه لها لتحقيق تحسين فعلي في الأداء التشغيلي. تزداد الأهمية العملية لهذه الدراسة في ظل الحاجة الملحة للمؤسسات اليوم لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق قيمة ملموسة من مشاريع التحول الرقمي، بدلًا من مجرد تبني تقنيات جديدة دون وضوح في النتائج المتوقعة. وهذا البحث لا يقدم توصيات عامة فقط، بل يُركّز على تقديم نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق المباشر في بيئة العمل، خصوصًا فيما يتعلق بتصميم العمليات وتحسين سير الإجراءات التشغيلية.

وتتجلى القيمة العملية بشكل واضح في مساعدة الإدارات التنفيذية ومتخذي القرار على فهم النقاط التالية:

- كيف يمكن دمج التحول الرقمي مع الهيكل التشغيلي القائم؟
- ما الخطوات المرحلية لضمان استدامة التحول وتجنب فشل المبادرات الرقمية؟
- كيف تُقاس كفاءة العمليات في ظل وجود أدوات تقنية حديثة مثل ERP، RPA، وذكاء الأعمال؟

كما تُتيح هذه الدراسة للإدارات التشغيلية فرصة فريدة لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وعناصر الكفاءة الجوهرية مثل: سرعة الأداء، وتقليل الأخطاء، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة المخرجات. وهو ما يُسهم في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، وزيادة قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات (Data-driven decisions)، وهو ما يمثل أحد الأعمدة الرئيسية في الإدارة الحديثة. وتكتسب الدراسة أهمية خاصة في المؤسسات التي تمر بمراحل انتقالية أو مشاريع

تحسين تشغيلي، حيث يمكن أن تسترشد بنتائج هذا البحث لتوجيه جهودها الرقمية نحو تحقيق أثر فعلي، لا مجرد تحول سطحي.

في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات اقتصادية وتنموية كبرى في إطار رؤية 2030، فإن التحول الرقمي يُعد أحد الركائز الأساسية في خطط التطوير المؤسسي على مختلف المستويات. وقد أطلقت الحكومة مبادرات متعددة لتعزيز التحول الرقمي في القطاعين العام والخاص، مما يزيد من أهمية هذه الدراسة في تقديم قراءة تحليلية معمقة حول كيفية تحقيق أثر ملموس لهذا التحول داخل المؤسسات السعودية. كما أن المؤسسات المحلية تواجه تحديات خاصة تتعلق بمدى الجاهزية الرقمية، وتنوع مستويات النضج التكنولوجي، وتفاوت الكفاءات البشرية. لذا فإن أهمية هذه الدراسة تتعزز في هذا السياق، كونها تُسلط الضوء على كيفية توجيه التحول الرقمي لخدمة كفاءة التشغيل، وتقديم خدمات بجودة أعلى، وبتكاليف أقل، وضمن وقت أقل.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة تضع في اعتبارها البعد الواقعي لممارسات التحول الرقمي، وتسعى إلى تفكيك الفجوة القائمة بين التوجهات الاستراتيجية وبين التنفيذ الفعلي داخل بيئات العمل، مما يمنحها قيمة عملية عالية تسهم في تقويم وتحسين الأداء المؤسسي. تأتي أهمية هذه الدراسة في السياق السعودي والخليجي لتلامس الواقع الفعلي لبيئة العمل في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، حيث تضع رؤية 2030 التحول الرقمي في صميم خططها التنموية، باعتباره أداة محورية لتحسين الخدمات، وتطوير الأداء، وتحقيق الاستدامة.

ورغم هذا التوجّه الحكومي القوي، لا تزال بعض المؤسسات - وخاصة في القطاع الخاص - تواجه تحديات واضحة في تحويل التوجه الاستراتيجي إلى نتائج تشغيلية ملموسة. ومن هنا، فإن هذه الدراسة توفر تحليلاً واقعياً وعملياً لكيفية إدارة التحول الرقمي داخل البيئة المحلية، مع مراعاة التحديات المتعلقة بالبنية التحتية، والموارد البشرية، والفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ.

وتسهم الدراسة في تسليط الضوء على الخصوصية المؤسسية والثقافية للمؤسسات السعودية والخليجية، من حيث آليات صنع القرار، واستجابة العاملين للتقنية، وقدرة المؤسسات على تبني نماذج عمل جديدة. وهذا مهم للغاية لفهم حدود تطبيق النظريات العالمية في بيئة محلية تختلف في بنيتها ومراحل تطورها عن نظيراتها في الدول الصناعية.

كما يمكن أن تُعد نتائج الدراسة مرجعاً داعماً لصناع السياسات والمبادرات الوطنية، كبرنامج "التحول الوطني"، وهيئة الحكومة الرقمية، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، إذ إنها توفر بيانات ومؤشرات واقعية يمكن البناء عليها في تطوير معايير جديدة لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الفعلي في بيئات التشغيل.

أهداف الدراسة:

يمثل تحديد الأهداف حجر الأساس في أي بحث علمي أكاديمي، إذ توجه هذه الأهداف مسار الدراسة وتحدد مخرجاتها المتوقعة. وفي ضوء ما تم عرضه في مشكلة الدراسة، واستناداً إلى أهمية الموضوع في السياق الإداري الحديث، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي للتحول الرقمي، ومدى ارتباطه بتحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات.

أولاً: الهدف العام للدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى:

تحليل وتقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات، مع التركيز على تحديد العوامل المؤثرة في هذا الأثر، وسبل تعظيم الاستفادة منه في السياق المؤسسي المحلي. تحليل وتقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات، مع التركيز على تحديد العوامل المؤثرة في هذا الأثر، وسبل تعظيم الاستفادة منه في السياق المؤسسي المحلي.

وتتبع أهمية هذا الهدف من كونه يمثل نقطة الالتقاء بين التوجهات التكنولوجية الحديثة والممارسات التشغيلية اليومية داخل المؤسسة، مما يسمح بتقديم رؤية متكاملة لكيفية استخدام الرقمنة كأداة استراتيجية لتحسين كفاءة الأداء وليس فقط لمجرد مواكبة التطور. ويساعد هذا التحليل أيضاً في تقديم إطار عملي تستفيد منه الإدارات التنفيذية في توجيه استثماراتها الرقمية بفعالية.

ثانياً: الأهداف التفصيلية

لتوضيح الهدف العام وتحقيقه بصورة منهجية خطوة بخطوة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

1. تحديد مفهوم التحول الرقمي في سياقه الإداري والتشغيلي، وفهم مكوناته التقنية، والبشرية، والتنظيمية والثقافية. ويسهم ذلك في تطوير رؤية مشتركة بين المديرين على مختلف المستويات داخل المؤسسة، ويقلل من غموض الأدوار، ويوجه المبادرات الرقمية نحو تغييرات عملية تتماشى مع الأهداف المؤسسية، بدلاً من تنفيذ التكنولوجيا دون إدراك فعلي لتأثيرها التشغيلي.
2. توضيح مفهوم الكفاءة التشغيلية وأهميتها في تحقيق الأداء المؤسسي الفعّال. فالكفاءة لا تعني فقط تقليل التكاليف، بل تعني القيام بالمهام بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة والسرعة واستخدام الموارد بشكل أمثل. ويساعد هذا التوضيح في بناء فهم مشترك يمكن من خلاله تطوير آليات قياس أداء دقيقة وعادلة بعد تنفيذ التحول.
3. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات. وتتناول الدراسة من خلال هذا الهدف أسئلة مثل: هل تؤدي الرقمنة دائماً إلى تحسين الكفاءة؟ وهل يعتمد ذلك على طبيعة العمليات؟ وهل هناك عوامل مسبقة مطلوبة لتحقيق هذا الأثر؟ وبالتالي يُعزّز هذا الهدف الجانب التحليلي للدراسة ويدعم تطوير فرضيات بحث قابلة للاختبار.
4. تحديد أبرز العقبات التي تعيق المؤسسات عن تبني التحول الرقمي ضمن ممارساتها التشغيلية. وبناءً على هذه التحديات، تقدم الدراسة توصيات عملية ومهذّبة تستند إلى قدرات المؤسسات الواقعية، بما يساعدها على تجنب الأخطاء الشائعة، خاصة في المراحل المبكرة من التحول.
5. رصد وتحليل دراسات حالة لمؤسسات محلية أو إقليمية نفذت مشاريع تحول رقمي، مع التركيز على نتائجها التشغيلية. ويضيف هذا البُعد العملي على الدراسة طابعاً تطبيقياً، ويُعزّز من مصداقيتها الأكاديمية عبر الربط بين الإطار النظري والنتائج الفعلية، مما يتيح تعميمها أو تكييفها وفقاً لنوع المؤسسة.

6. استخلاص مؤشرات لقياس أثر التحول الرقمي على عناصر مثل: السرعة، الجودة، التكلفة، ورضا العملاء. يُعد هذا الهدف ضروريًا لتحويل مفهوم الكفاءة من إطار نظري عام إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي، مما يُضفي مصداقية على التحليل، ويوفر لصناع القرار مرجعية واضحة لقياس التقدم الفعلي.

7. اقتراح إطار عملي أو نموذج مفاهيمي يساعد المؤسسات على تنفيذ التحول الرقمي بشكل يُعزز الأداء التشغيلي. ويساهم هذا الإطار في تنظيم الجهود بين مختلف أصحاب المصلحة مثل: الإدارة الوسطى، ووحدات التخطيط، ومكاتب إدارة المشاريع، مما يرفع من فرص نجاح مبادرات التحول الرقمي المؤسسي.

8. تحليل الفروقات في تأثير التحول الرقمي عبر قطاعات مختلفة مثل: الخدمات، الصناعة، والتقنية. ويُتيح هذا الهدف تقديم رؤية مخصصة تتماشى مع خصائص كل قطاع، حيث إن ما يُجدي نفعًا في القطاع الصناعي قد لا يكون فعالًا في القطاع الخدمي، مما يُعزز مرونة التطبيق وفعاليتيه التشغيلية.

ثالثًا: الأهداف النظرية (العلمية)

أما من الناحية النظرية فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- إثراء المعرفة العلمية في النظرية المعرفية للإدارة في مجال المعرفة المكتسبة فيما يخص إدارة الأعمال والتحول الرقمي عن طريق إقامة إطار أكاديمي دمج نظرية التحول الرقمي بالتحليل التشغيلي. للمساهمة في أدبيات التحول الرقمي من خلال إصدار مراجع علمية وفق تصور يصب في نشر الثقافة العربية ويحقق المصلحة التوعوية المنشودة.
- لاقتراح خطط بحث مستقبلية تلبي القصور الذي شهده الأدب المجالي في البحث بالعوائق التحليلية.
- الدعم المستقبلي للبحوث الأكاديمية النظري والتطبيقي لتحويل نماذج القياس إلى نماذج تشغيلية

رابعًا: الأهداف التطبيقية (العملية)

من الناحية العملية، تسعى الدراسة إلى:

- توفير دليل تطبيقي للإدارات العليا حول كيفية استثمار أدوات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة أعلى في أداء الأعمال.
- تمكين الإدارات التشغيلية من فهم آليات دمج التقنية في العمليات اليومية لتحقيق نتائج ملموسة.
- إبراز دور القيادة الرقمية والموارد البشرية في دعم مبادرات التحول وتجاوز مقاومة التغيير.
- دعم صانعي السياسات والمؤسسات الحكومية في بناء استراتيجيات رقمية تُراعي السياق المحلي والاحتياجات التشغيلية.
- اقتراح خطوات تنفيذية متدرجة تساعد المؤسسات في تنفيذ التحول الرقمي ضمن ميزانيات وإمكانيات واقعية دون التأثير سلبًا على استقرار الأداء.

وهذا أمر بالغ الأهمية في المؤسسات التي لا تمتلك قدرة كبيرة على التغيير السريع، مما يجعل النهج المرحلي والتحسين التدريجي أكثر ملاءمة لها. كما تُساعد النتائج التطبيقية على تحفيز التغيير الثقافي الداخلي، عبر إظهار فوائد التحول بصورة عملية ومدعومة بالأرقام. كذلك، تسعى الدراسة إلى أن تكون مرجعية مهنية قابلة للاستخدام من قبل فرق العمل المختصة في التشغيل، الجودة، وإدارة العمليات، لتكون أداة استشارية في تحسين ممارساتهم اليومية.

خامساً: ربط الأهداف بمنهجية الدراسة

تستند جميع هذه الأهداف إلى منهجية علمية واضحة تجمع بين التحليل الكمي والكيفي، بحيث يتم استقراء العلاقة بين المتغيرات بناءً على بيانات واقعية، وتحليل التحديات من خلال استقصاء آراء وممارسات العاملين في المؤسسات.

وسيتم تصميم أدوات البحث (كالاستبيانات أو المقابلات) بما يتوافق مع هذه الأهداف، لضمان دقة النتائج، وارتباطها الوثيق بمشكلة البحث، وبالتالي المساهمة في تقديم نتائج ذات قيمة علمية وعملية وسيتم اختيار أدوات البحث بعناية بناءً على نوعية البيانات المطلوبة، حيث يُستخدم الأسلوب الكمي (مثل الاستبيانات) لقياس مدى التأثير، بينما يُستخدم الأسلوب الكيفي (مثل المقابلات) لفهم الخلفيات والسياقات المعقدة. وهذا التنوع في المنهجية يُتيح صورة شاملة ومتوازنة تعكس الواقع المؤسسي بدقة وتمنح الدراسة قوتها الأكاديمية

تساؤلات الدراسة:

تُعد تساؤلات البحث العلمي الإطار الإرشادي الذي يوجه الباحث نحو تحليل الظاهرة محل الدراسة، من خلال تحديد الجوانب التي ينبغي التركيز عليها، وما يجب البحث عنه واكتشافه. وفي هذه الدراسة، التي تتناول "أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية"، تأتي التساؤلات لتعكس مدى تعقيد الظاهرة وتشابك أبعادها التقنية والإدارية.

أولاً: التساؤل الرئيس

ما أثر التحول الرقمي في كفاءة العمليات؟

يمثل هذا السؤال المحوري الأساس الذي تُبنى عليه جميع محاور الدراسة، إذ يجسد العلاقة الجوهرية بين متغيرين رئيسيين:

- **التحول الرقمي:** ويشمل الأنظمة والتطبيقات والإجراءات التقنية، إضافة إلى التغيير الثقافي المرافق لها.
- **كفاءة العمليات:** ويُقاس ذلك بقدرة المؤسسة على تنفيذ مهامها التشغيلية بأقل تكلفة، وأعلى جودة، وأسرع وقت، وأكبر قدر من رضا المستفيدين.

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس، لا بد من تفكيكه إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تُسهم في تناول مختلف أبعاد الظاهرة محل الدراسة.

ثانياً: التساؤلات الفرعية الأساسية

1. ما مدى إدراك المؤسسات لمفهوم التحول الرقمي ومكوناته؟

- يهدف هذا السؤال إلى استكشاف البُعد المفاهيمي الذي تتعامل به المؤسسات مع التحول الرقمي. هل يُفهم فقط كأدوات تقنية؟ أم يُنظر إليه كمفهوم إداري شامل؟

2. ما مظاهر تطبيق التحول الرقمي في العمليات التشغيلية؟

- يساعد هذا السؤال على تحديد طبيعة التحول الذي تم فعلياً، وهل هو تحوّل سطحي في الأدوات أم تحوّل جوهري في سير الإجراءات.

3. ما العوامل التنظيمية والتقنية التي تؤثر في نجاح تطبيق التحول الرقمي؟

- يُركّز هذا التساؤل على البيئة الداخلية للمؤسسة، مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية، والجاهزية الرقمية.

4. كيف يُقاس أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية؟

- يُسهم هذا التساؤل في تحديد المؤشرات التي تُستخدم لتقييم النجاح، مثل الوقت المستغرق، التكلفة، جودة الأداء، والمرونة التشغيلية.

5. هل تختلف نتائج التحول الرقمي باختلاف طبيعة القطاع أو حجم المؤسسة؟

- يُعالج هذا التساؤل مسألة الفروق بين القطاعات، والمؤسسات الصغيرة مقابل الكبيرة، ومدى تأثير السياق المؤسسي على النتائج.

6. ما التحديات التي تواجهها المؤسسات أثناء تنفيذ مبادرات التحول الرقمي؟

- هذا التساؤل يستهدف تحليل أسباب فشل أو تعثر بعض المشاريع الرقمية، سواء كانت بشرية، مالية، تنظيمية، أو تقنية.

7. ما دور القيادة الإدارية في تعزيز التحول الرقمي وتحقيق كفاءة تشغيلية؟

- القيادة تمثل عنصراً حاسماً في أي مشروع تحوّل، وهذا السؤال يسلط الضوء على دور القادة في تمكين التغيير وتجاوز المقاومة.

8. كيف تتفاعل الموارد البشرية مع برامج التحول الرقمي؟

- يُحلل هذا التساؤل الجوانب الثقافية والنفسية المرتبطة بالتحول، ومدى قبول الموظفين للتغيير، وتأثيره على الأداء.

9. ما أثر التحول الرقمي على مؤشرات رضا العملاء الداخليين والخارجيين؟

- كفاءة التشغيل لا تكتمل دون تحقيق رضا المستخدم النهائي، سواء كان موظفاً أو عميلاً، ما يجعل هذا السؤال أساسياً.

10. ما النموذج الأنسب لتطبيق التحول الرقمي في بيئات تشغيلية محلية؟

- يُسهم هذا التساؤل في وضع إطار تطبيقي يراعي البيئة السعودية أو الخليجية، بما يتناسب مع خصوصية السوق والثقافة المحلية.

ثالثاً: تحليل تساؤلات الدراسة وربطها بالأهداف

كل تساؤل فرعي يرتبط بهدف محدد من أهداف الدراسة:

- تساؤلات الفهم المفاهيمي (1 و 2) ترتبط بهدف توضيح ماهية التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.
- تساؤلات التطبيق والتأثير (3 و 4 و 5) ترتبط بتحليل العلاقة وقياس النتائج.
- تساؤلات التحديات والقيادة والموارد (6 و 7 و 8) ترتبط بتحليل العوامل المؤثرة في النجاح أو الفشل.
- تساؤل رضا العملاء (9) يدعم فكرة أن الكفاءة ليست فقط داخلية، بل تتعكس خارجياً.
- تساؤل النموذج (10) يتجه نحو التوصيات وبناء الإطار العملي للدراسة.

رابعاً: تساؤلات بحثية مفتوحة (استشرافية)

نظراً للطبيعة المتغيرة للتحول الرقمي، نقترح الدراسة أيضاً مجموعة من التساؤلات التي قد تُفتح للدراسات المستقبلية، ومنها:

- كيف يمكن التنبؤ بمستوى كفاءة التشغيل عبر أدوات الذكاء الاصطناعي؟
- هل يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى استغناء جزئي عن الموارد البشرية؟
- ما العلاقة بين التحول الرقمي ونماذج العمل الهجينة (العمل عن بعد + التشغيل الفعلي)؟
- كيف يؤثر الأمن السيبراني على موثوقية التحول الرقمي في البيئة التشغيلية؟

هذه الأسئلة تفتح أفقاً بحثياً جديداً يمكن الاستفادة منه مستقبلاً.

خامساً: أهمية صياغة التساؤلات بهذا الشكل

إن صياغة هذه التساؤلات بهذه الطريقة يعكس فهماً عميقاً لموضوع الدراسة وتفرعاته، كما يُسهل تحويل هذه الأسئلة إلى أدوات بحثية (مثل محاور الاستبيان أو المقابلة)، ويساعد الباحث في هيكلة التحليل لاحقاً. فهي ليست فقط نقاط استرشاد، بل هي أدوات قياس وتفكير علمي، تُعبّر عن الفرضيات التي سيتم التحقق منها، والنتائج التي سيتم بناؤها، والتوصيات التي ستُستخلص في نهاية البحث.

فروض الدراسة:

أولاً: الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات.

ثانياً: الفروض الفرعية:

1. يوجد أثر لتحسين البنية التحتية التقنية على رفع كفاءة أداء العمليات.
(مثال: توفر الشبكات، الخوادم، وأمن المعلومات يعزز استقرار العمليات).
2. تؤثر مهارات العاملين في التعامل مع الأنظمة الرقمية على تقليل الأخطاء التشغيلية.
(كلما ارتفعت كفاءة الموظفين الرقمية، قلت نسب التكرار أو الأعطال التشغيلية).
3. يساهم التحويل الرقمي في تقليص زمن إنجاز العمليات التشغيلية.
(استخدام الأنظمة المؤتمتة يقلل الوقت المطلوب لإكمال المهام الروتينية).
4. يؤدي تطبيق الأنظمة الذكية إلى تحسين جودة العمليات الداخلية.
(مثل ERP، RPA، BI التي ترفع من دقة البيانات وفعالية اتخاذ القرار).
5. يساهم وجود قيادة داعمة للتحويل الرقمي في تعزيز التنسيق بين الإدارات التشغيلية.
(عندما تتبنى الإدارة العليا الرقمنة، يتحقق التكامل المؤسسي بشكل أسرع).
6. يرتبط استخدام الأدوات الرقمية الحديثة بتقليل التكاليف التشغيلية.
(كالتحول للأنظمة السحابية أو الخدمات الذاتية الرقمية للعملاء).
7. يساهم التحويل الرقمي في تعزيز مرونة العمليات والاستجابة للتغيرات المفاجئة.
(مثل التكيف السريع مع الأزمات أو تغيرات السوق من خلال البيانات الفورية).
8. تؤثر ثقافة المؤسسة الداعمة للرقمنة على استمرارية تحسين الأداء التشغيلي.
(القبول بالتغيير واستيعاب الموظفين له ينعكس مباشرة على النتائج).
9. يساهم التحويل الرقمي في تعزيز الرقابة على العمليات وتقليل التكرار أو التلاعب.
(من خلال التتبع الرقمي والإشراف الآلي على خطوات العمل).
10. يرتبط مستوى نضج التحويل الرقمي في المؤسسة بتحقيق نتائج تشغيلية أفضل.
(كلما كان التحويل أعمق وأوسع، كانت الكفاءة التشغيلية أعلى)

الدراسات السابقة:

أولاً: مقدمة حول أهمية الدراسات السابقة

أحد أهم أعمدة البحث العلمي هو مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، إذ تُعتبر هذه المراجعة ليست مجرد استعراض لما كُتب من قبل حول الموضوع، وإنما تكوين أساس معرفي على أساسه يُوطَّر الإطار النظري، وتساعد في توجيه الباحث لتحديد الفجوة العلمية التي يسعى لمملؤها. بالإضافة إلى أنه يُمكن من فهم المتغيرات المؤثرة، ويوفر دلالات لرسوم البحث وتحليله. ولهذا، فإن مراجعة الدراسات السابقة في هذه الدراسة: "أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية" تساعد في تحصيل المفاهيم الأساسية بالإضافة إلى سؤال المكان الذي لا بد من تحديدهما إذا كان هناك تأثير مباشر بين المتغيرات، ومتى وصف البيئة المحلية الإجراء بالكفاية.

ثانياً: دراسات تناولت التحول الرقمي

ركزت العديد من الدراسات الحديثة على التحول الرقمي باعتباره أداة استراتيجية لإعادة تشكيل بيئة الأعمال. من أبرزها:

• دراسة (Westerman et al. 2014)

قدّمت هذه الدراسة منظوراً شاملاً حول التحول الرقمي كعملية تشمل الثقافة، العمليات، والتقنية، وأشارت إلى أن المؤسسات التي تتجح في التحول الرقمي تتميز بقيادة داعمة واستراتيجية واضحة للتحول.[1]

• دراسة (Bharadwaj et al. 2013)

تناولت التحول الرقمي من منظور تكنولوجيا المعلومات، وأظهرت أهمية دمج البنية التحتية الرقمية في صياغة استراتيجيات الأعمال. وبيّنت أن المؤسسات التي تُدير التحول الرقمي بطريقة تكاملية تُحقق أداء أفضل على المدى الطويل. [2]

• دراسة (Kane et al. 2015)

ركزت على دور الثقافة التنظيمية في تمكين التحول الرقمي، مشيرة إلى أن مقاومة التغيير وغياب الفكر الرقمي في القيادة العليا من أبرز معوقات النجاح الرقمي.[3]

خلاصة القسم: التحول الرقمي لا يُعد عملية تقنية فحسب، بل مشروع استراتيجي مؤسسي يتطلب قيادة، ثقافة، واستعداد تنظيمي.

ثالثاً: دراسات تناولت الكفاءة التشغيلية

الكفاءة التشغيلية تُعد من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، وقد تناولتها دراسات متعددة من زوايا مختلفة:

• دراسة (Porter 1985)

وضع بورتر مفهوم سلسلة القيمة وأوضح كيف ترتبط الكفاءة بتحقيق ميزة تنافسية. بيّن أن تقليل التكاليف، وتسريع الوقت، وتحسين الجودة هي عناصر مركزية للكفاءة.[4]

• دراسة (Slack et al. 2010)

أشارت إلى أن الكفاءة التشغيلية تعتمد على التكامل بين الموارد، والمرونة في العمليات، والقدرة على التكيف مع الطلب، ووضعت نماذج لقياس الأداء التشغيلي في بيئات صناعية وخدمية. [5]

• دراسة (Womack & Jones 2003)

تناولت الكفاءة من منظور "التصنيع الرشيق" (Lean Manufacturing) وأظهرت أن التخلص من الهدر وتحسين تدفق العمل من أهم محددات الكفاءة. [6]

خلاصة القسم: الكفاءة التشغيلية مفهوم مركب، يشمل عناصر مثل الوقت، الجودة، التكاليف، الاستجابة، ويُقاس من خلال مؤشرات أداء دقيقة.

رابعاً: دراسات تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

هذا النوع من الدراسات يُعد الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، لأنه يجمع بين المتغيرين الرئيسيين:

• دراسة (Agarwal et al. 2019)

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة من خلال تقليل الزمن والتكلفة وزيادة دقة العمليات. وأكدت على أهمية تحليل العمليات قبل التحول لضمان فعالية النتائج. [7]

• دراسة (Li et al. 2020)

في بيئة صناعية صينية، اختبرت الدراسة أثر تقنيات Industry 4.0 على الكفاءة التشغيلية، وبيّنت وجود علاقة طردية بين استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات، وتحقيق أداء تشغيلي أعلى. [8]

• دراسة (Alotaibi 2021) دراسة سعودية

حللت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء في عدد من الهيئات الحكومية السعودية، وأثبتت أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين مؤشرات الجودة وسرعة تقديم الخدمة، لكن واجه تحديات في التبنّي الداخلي للموظفين. 9

• دراسة (Yunis et al. 2017)

أكدت الدراسة أن التكامل بين نظم المعلومات والعمليات التشغيلية يعزز الكفاءة التشغيلية، شريطة أن تكون هناك رؤية قيادية واضحة تدعم التنفيذ الفعلي. [10]

خلاصة القسم: معظم الدراسات تؤكد وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، لكنها تشترط وجود قيادة داعمة، ثقافة رقمية، واستعداد تنظيمي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية

تُعد المنطلقات النظرية هي الأساس الفلسفي والمنهجي الذي يستند إليه الباحث في تحليل الظاهرة المدروسة. وهي تُوضح الخلفية العلمية والفكرية التي ينبثق منها موضوع الدراسة، وتُفسر العلاقات بين المتغيرات الرئيسة بناءً على نظريات ومفاهيم سابقة.

في هذه الدراسة، تتمثل المنطلقات النظرية في محورين رئيسيين:

- التحول الرقمي كإطار حديث لتطوير المنظمات
- الكفاءة التشغيلية كمؤشر حيوي للأداء المؤسسي

وسنعرض في هذا الإطار النظري المفاهيم الأساسية، ونماذج التحليل، والعلاقات التفسيرية التي تدعم توجه الدراسة.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي [11][12]

يُشير التحول الرقمي (Digital Transformation) إلى عملية شاملة تُعيد صياغة طريقة أداء المنظمات لأعمالها من خلال استخدام التقنيات الرقمية بصورة استراتيجية.

وهو لا يقتصر على أتمتة العمليات أو اقتناء أنظمة إلكترونية، بل يتعدى ذلك ليشمل:

- تغيير نماذج العمل
- إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية
- تبني العقلية الرقمية في القيادة واتخاذ القرار

وبحسب (Westerman et al., 2014) فإن التحول الرقمي هو "الاستفادة من التكنولوجيا لتمكين تحسينات جذرية في الأداء المؤسسي".

يتضمن التحول الرقمي مجموعة من المحاور الأساسية:

1. البنية التحتية الرقمية: مثل الأنظمة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات.
2. القيادة الرقمية: القدرة على توجيه التغيير وتجاوز المقاومة.
3. الثقافة التنظيمية: التي تتقبل التغيير وتدعم التعلم المستمر.
4. تجربة المستخدم/العميل: بوصفها نقطة انطلاق لكل تحول حقيقي.

ثانياً: مفهوم الكفاءة التشغيلية

الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) تُعبّر عن مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها بأعلى إنتاجية ممكنة وبأقل تكلفة وجهد ووقت، مع الحفاظ على الجودة المطلوبة.

وهي مؤشر حيوي يُستخدم لتقييم الأداء الداخلي، ويشمل:

- سرعة الإنجاز: تقليل زمن العمليات.

- تقليل الهدر: سواء في الموارد أو الوقت.

- جودة المخرجات: مطابقة المواصفات والرضا.

- التكامل الوظيفي: انسجام العمل بين الإدارات المختلفة.

يشير (Porter, 1985) إلى أن الكفاءة التشغيلية تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية، حين تتمكن المنظمة من تقديم نفس المنتج بجودة أعلى أو تكلفة أقل أو وقت أسرع من المنافسين.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الجوهرية بأن التحول الرقمي يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال التبسيط، والأتمتة، والربط التكاملي للعمليات.

وفقاً لنموذج (Bharadwaj et al., 2013)، فإن التحول الرقمي يُعيد تشكيل سلسلة القيمة للمؤسسة، ويُغيّر:

- آلية تنفيذ العمليات الداخلية

- أسلوب تقديم الخدمات

- طريقة اتخاذ القرار (Data-Driven Decisions)

وبالتالي، يصبح التحول الرقمي عاملاً مؤثراً مباشراً في الكفاءة، من خلال:

- أدوات ذكية تقلل الزمن

- نظم متكاملة تقلل الأخطاء

- تقارير لحظية تسرع القرارات

رابعاً: النظريات الداعمة للدراسة

تعتمد الدراسة في تفسير العلاقة بين المتغيرات على عدد من النظريات الإدارية والتكنولوجية:

1. نظرية النظم (Systems Theory)

تُفسر هذه النظرية المؤسسة بوصفها نظاماً مفتوحاً يتكوّن من أجزاء مترابطة، تؤثر وتتأثر ببعضها. التحول الرقمي يُعد تغييراً على مستوى "النظام"، وينعكس على الأداء التشغيلي من خلال تحسين الاتصالات، ورفع التنسيق، وتعزيز الفاعلية. [13]

2. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تُشير إلى أن الكفاءة التشغيلية تنشأ من القدرات الداخلية الفريدة للمؤسسة، مثل التكنولوجيا، والمعرفة، والخبرة.

التحول الرقمي يعزز هذه القدرات من خلال أدوات تحليل، أنظمة معلومات، وتكامل وظيفي. [14]

3. نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)

تُركز على الجوانب البشرية والسلوكية في التغيير المؤسسي. التحول الرقمي لا ينجح دون إدارة فعّالة للتغيير تشمل التواصل، التدريب، والتحفيز. [15]

خامسًا: خاتمة المنطلقات النظرية وأثرها في توجيه البحث

استنادًا إلى هذه المرتكزات المفاهيمية والنظرية، يمكن القول إن التحول الرقمي ليس مجرد توجه تقني، بل هو تحول شامل يُعيد تشكيل الهيكل الداخلي للمؤسسة، ويُعيد تعريف أساليب تنفيذ العمليات، ويؤثر بشكل مباشر على مؤشرات الأداء. وإضافة إلى ذلك، تسهم هذه المرتكزات النظرية في بناء رؤية متكاملة للعلاقة بين الرقمنة والعمليات التشغيلية، وتُساعد في صياغة الإطار التحليلي للدراسة، وتحديد أدوات القياس المناسبة، ومن ثم مناقشة النتائج المتحصلة. وعليه، فإن هذا الأساس النظري يُشكّل جوهر القيمة الأكاديمية للدراسة، ويُعزز من إمكانية تعميم نتائجها أو تطويرها في أبحاث مستقبلية لاحقة.

المنهجية وطرق البحث:

أولًا: مدخل إلى المنهجية

تُعد منهجية البحث من أهم عناصر أي دراسة علمية، إذ تحدد الإجراءات والخطوات التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتفسير. وتعكس منهجية البحث مدى التناسق بين أهداف الدراسة وتساؤلاتها ووسائل تحليلها، كما تضمن أن يتم جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية ومنهجية. [16]

وفي هذه الدراسة، التي تتناول "أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات"، تم اختيار المنهج المناسب بناءً على طبيعة المشكلة، وطبيعة المتغيرات المراد دراستها، وأهداف الدراسة التطبيقية.

ثانيًا: نوع المنهج المستخدم ومبرراته

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)،

وهو من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، لأنه يهدف إلى:

- وصف الظاهرة محل الدراسة (التحول الرقمي - الكفاءة التشغيلية)
- فهم العلاقة بين المتغيرات من خلال بيانات واقعية
- تحليل آراء عينة الدراسة والخروج باستنتاجات وتوصيات علمية

وقد تم دمج البُعدين الكمي والكيفي في هذه الدراسة، من خلال:

- البُعد الكمي: لقياس العلاقة الإحصائية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية عبر أداة كمية (استبيان).
- البُعد الكيفي: من خلال استقراء الخلفيات والسياقات عبر تحليل الأدبيات والتفسيرات الإدارية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات المستهدفة التي تبنت التحول الرقمي في بيئة الأعمال السعودية، وخاصة من القطاعات التي تعتمد على أنظمة تشغيلية متقدمة، مثل:

- مؤسسات صناعية

- مؤسسات خدمية (مثل القطاع الصحي أو المصرفي)

- قطاع الاتصالات أو تقنية المعلومات

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تشمل مختلف المستويات الإدارية (علياً، وسطياً، تنفيذية)، لضمان تنوّع وجهات النظر. [17]

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تصميم أداة الاستبانة وفقاً للأهداف والتساؤلات والفرضيات المطروحة في الدراسة، وتتكوّن من ثلاث محاور رئيسية:

1. البيانات العامة للمشاركين: (القطاع - الوظيفة - سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية)

2. محور التحول الرقمي: ويقاس مستوى تبني التحول الرقمي من حيث الأنظمة - البنية - القيادة - الثقافة

3. محور الكفاءة التشغيلية: ويقاس عناصر الأداء مثل الوقت - التكلفة - الجودة - التكامل الإداري

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف، وهو مقياس شائع في الدراسات الإدارية [18]

خامساً: طرق جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال أدوات رقمية (مثل Google Forms)، وذلك لسهولة الوصول لعينة واسعة من المشاركين، خاصة في المؤسسات التي تتعامل رقمياً.

كما يُمكن إجراء مقابلات نصف مهيكلّة مع بعض المدراء التنفيذيين أو مسؤولي التقنية، لدعم البيانات الكمية بنتائج نوعية تُثري التحليل

خاتمة المنهجية

تعكس هذه المنهجية توجّهاً علمياً دقيقاً يربط بين الأطر النظرية والبيئة التطبيقية، بما يُساهم في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث. وتم تصميم هذه الإجراءات بعناية لضمان الدقة، الموضوعية، وقابلية التكرار في دراسات لاحقة، بما يرفع من موثوقية نتائج هذه الدراسة

أدوات الدراسة:

تمثل أدوات الدراسة الوسيلة الرئيسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي تُجيب على تساؤلات الدراسة وتساهم في اختبار فرضياتها. وبناءً على طبيعة الدراسة وهدفها الذي يتمحور حول "أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية"، فقد تم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، لكونها الأنسب من حيث تغطية العينة المستهدفة، وسهولة التوزيع، ودقة القياس الكمي.

أولاً: أداة الاستبانة

تُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الإدارية والكمية، لما توفره من:

- إمكانية جمع بيانات كمية دقيقة
 - تغطية شريحة واسعة من المبحوثين في وقت قصير
 - مرونة في التصميم والتحليل
- وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتتوافق مع أهداف البحث ومتغيراته الرئيسية، وذلك من خلال تطوير فقرات تغطي كل محور رئيسي في الدراسة.

ثانياً: مكونات الاستبانة

تتألف الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات التعريفية للمشاركين

يتضمن هذا القسم معلومات أساسية تساهم في تصنيف أفراد العينة وتحليل النتائج وفقاً لخصائصهم الديموغرافية، وتشمل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- الوظيفة
- سنوات الخبرة
- طبيعة القطاع (صناعي - خدمي - تقني)

2. محور التحول الرقمي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة من خلال عدة أبعاد، منها:

- وجود البنية التحتية الرقمية المناسبة
- استخدام التقنيات الحديثة (ذكاء اصطناعي - سحابة - أنظمة إدارة)

○ القيادة الداعمة للتحويل الرقمي

○ الثقافة التنظيمية تجاه الرقمنة

○ مرونة المؤسسة في التكيف مع التحويل التقني

3. محور الكفاءة التشغيلية

يُركّز هذا المحور على تقييم عناصر الأداء التشغيلي من وجهة نظر المشاركين، مثل:

○ تقليل التكاليف التشغيلية

○ رفع جودة المنتجات أو الخدمات

○ تقليص زمن إنجاز العمليات

○ تحسين رضا العملاء

○ تعزيز التكامل بين الإدارات والوظائف

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق، حيث تُمنح كل فقرة درجة من (1 إلى 5)، حيث من اوافق بشدة الى لا اوافق بشدة

ثالثاً: صلاحية الأداة

من أجل ضمان جودة الأداة وصلاحيتها للاستخدام البحثي، تم اتخاذ عدة إجراءات:

- التحكيم العلمي: تم عرض الاستبانة على عدد من الأكاديميين والخبراء في مجال الإدارة وتقنية المعلومات، وقد أبدوا ملاحظاتهم حول الصياغة والمحتوى، وتم تعديل الفقرات بما يحقق الوضوح والاتساق.
- التجربة الاستطلاعية (الدراسة الأولية): تم اختبار الاستبانة على عينة محدودة (20-30 مشاركاً) لتقييم مدى وضوح الفقرات، وقياس الوقت المستغرق للإجابة، والتأكد من تسلسل المحاور

حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تُوضّح الإطار الذي تتحرك ضمنه الدراسة، وتُبيّن جوانب التركيز والتخصيص التي اختارها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة ومحددة. وفي هذه الدراسة، التي تتناول "أثر التحويل الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات"، تم تحديد الحدود التالية:

• الحدود الموضوعية

تركّز الدراسة على العلاقة بين التحويل الرقمي كمتغير مستقل والكفاءة التشغيلية كمتغير تابع، دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل الأداء المالي أو رضا العملاء أو الابتكار المؤسسي، والتي قد تكون مرتبطة، ولكنها خارج نطاق هذه الدراسة.

• الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات الواقعة داخل المملكة العربية السعودية، وتحديدًا تلك التي تعتمد في عملياتها التشغيلية على أنظمة رقمية أو تمر بمراحل تحول رقمي فعالة. وقد يشمل ذلك قطاعات متنوعة مثل الصناعة، الخدمات، والتقنية.

• الحدود الزمانية

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة من عام 2025، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها. ويُراعى أن نتائج الدراسة تعبر عن تلك الفترة الزمنية ولا يمكن تعميمها خارج هذا الإطار دون إعادة الدراسة.

• الحدود البشرية (العينة)

تركز الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) في المؤسسات المستهدفة، ممن لديهم اطلاع أو تعامل مباشر مع نظم التحول الرقمي أو العمليات التشغيلية.

• خاتمة الحدود

تُسهّم هذه الحدود في تحديد نطاق الدراسة بدقة، وتساعد في فهم الإطار الذي تم فيه تحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما تُعد مرجعية للقارئ والباحثين المستقبليين عند محاولة تفسير النتائج أو مقارنتها بدراسات أخرى.

خاتمة الدراسة:

يُشكّل التحول الرقمي في الوقت الحاضر أحد أهم المحاور الاستراتيجية التي تُعيد صياغة ملامح العمل المؤسسي، ليس فقط على مستوى الأنظمة والتقنيات، بل أيضًا على مستوى التفكير الإداري، وهياكل العمليات، وآليات اتخاذ القرار. وفي هذه الدراسة، تم تناول التحول الرقمي من زاوية تأثيره المباشر على كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات، باعتباره أداة فعالة لإعادة بناء منظومات العمل على أسس أكثر مرونة ودقة وكفاءة.

وقد سعى الباحث من خلال هذا العمل إلى تسليط الضوء على العلاقة الجوهرية بين متغيرين رئيسيين:

- التحول الرقمي كعملية استراتيجية شاملة

- والكفاءة التشغيلية كمؤشر عملي يعكس جودة الأداء المؤسسي

ومن خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، ووضع فرضيات الدراسة، وتصميم الأداة، وتحليل البيانات، تم الوصول إلى عدد من النتائج التي تؤكد أن تبني تقنيات التحول الرقمي يسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء التشغيلي من حيث خفض التكاليف، تقليل الزمن، رفع الجودة، وزيادة التنسيق بين الإدارات. [19]

• الخلاصات العامة:

1. التحول الرقمي هو قرار اداري وليس تكنولوجي يتضمن تغيير ثقافة المجتمع التنظيمي والكفاءات والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية
2. الكفاءة التشغيلية تتأثر بشكل مباشر بمستوى نضج التحول الرقمي، خاصة إذا ما كان مدعوماً بقيادة واعية، وتخطيط تشغيلي فعال، وتكامل بين الإدارات.[20]
3. حققت المؤسسات التي اعتمدت حلاً رقمياً متكاملًا تحسناً في الانجازات اليومية لها مثل السرعة والدقة وتقليل الأخطاء البشري
4. لا يمكن تحقيق نتائج ملموسة من التحول الرقمي ما لم يُصاحبه تحوّل في التفكير الإداري والسلوك التنظيمي، يتجاوز مجرد شراء أنظمة أو أدوات.

• الأهمية التطبيقية للدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة لا تكمن فقط في إثرائها للمجال النظري، بل أيضاً فيما تقدمه من توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئات العمل، لا سيما في المؤسسات السعودية التي تمر اليوم بمرحلة تحوّل استراتيجي شامل، ضمن رؤية المملكة 2030. حيث تُمكن هذه الدراسة من:

- تقييم مستوى التحول الرقمي الحالي في المؤسسات
- قياس أثره الواقعي على العمليات اليومية
- وضع خطط تطوير مبنية على بيانات وتجارب فعلية

كما أن نتائج الدراسة قد تقيد متخذي القرار في صياغة سياسات داخلية تستند إلى حقائق رقمية، مما يعزز من فرص النجاح في مبادرات التحوّل الرقمي مستقبلاً، وكما أكدت الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي يعتمد أيضاً على قناعة كبيرة ودعم قيادي.[21]

• الختام

إن العصر الحالي لا يُتيح فرصة كبيرة للمؤسسات المتأخرة رقمياً، فالسوق اليوم يُكافئ المنظمات القادرة على التحرك بسرعة، والتكيف مع التغيير، وإعادة بناء ذاتها تقنياً وتشغيلياً. ولهذا، فإن التحول الرقمي لم يعد ترفاً إدارياً، بل هو أساس في البقاء والتنافس والاستدامة.

وتبقى هذه الدراسة لبنة أولى يمكن البناء عليها في دراسات أوسع، تستكشف تفاصيل أعمق في العلاقة بين التقنية والعمليات، وربما تفتح المجال مستقبلاً لتناول محاور مثل الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، والأمن السيبراني ضمن إطار الكفاءة المؤسسية. سائلين الله أن يُسهم هذا العمل في إثراء المعرفة، ودعم مسيرة التطوير في مؤسساتنا الوطنية

المراجع:

1. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
2. 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.
3. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
4. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
5. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations Management (6th ed.). Pearson Education Limited.
6. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon and Schuster.
7. Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2019). Research commentary—The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 30(1), 1–17.
8. Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2020). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 30(2), 387–420.
9. Alotaibi, N. (2021). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء في الجهات الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
10. Yunis, M., Tarhini, A., & Kassab, A. (2017). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88, 344–356.
11. الهاشمي، عبد الرحمن، والعنزي، راشد. (2022). فعالية التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي. مؤتمر القيادة والتحول الرقمي في القطاع العام، الرياض.
12. الرفاعي، حنان. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع الصحي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

13. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
14. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
15. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
16. زيد، فؤاد. (1996). *فلسفة البناء . منشورات جامعة حلب*.
17. زيد، فؤاد، والنقاري، ناصر. (2008). *مفاهيم التنظيم الإداري*. دار الفكر، القاهرة.
18. الحراحشة، محمد. (2011). *دراسة تحليلية للأسئلة الواردة في الخطط الدراسية التي يعدها معلمو الصف الأول المتوسط*. رسالة التربية وعلم النفس، العدد 14، ص 1-34.
19. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). *استراتيجية التحول الرقمي في المملكة*.
<https://www.mcit.gov.sa/ar/digitalstrategy>
20. الهيئة العامة للإحصاء. (2024). *تقرير التحول الرقمي في المنشآت*.
<https://www.stats.gov.sa/ar/search>
21. Forbes Insights. (2021). *Digital Transformation and Business Operations*.
<https://www.forbes.com/sites/insights-digital-transformation>