

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير ادارة الأعمال

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

صالح حميد العنزي

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة:
11.....	أهداف الدراسة
11.....	تساؤلات الدراسة
12.....	فروض الدراسة:
12.....	الدراسات السابقة:
15.....	الفجوة البحثية:
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	المنهجية وطرق البحث:
19.....	مجتمع وعينة الدراسة
20.....	أداة الدراسة
20.....	أساليب التحليل الإحصائي
21.....	خامسًا: حدود الدراسة
22.....	المراجع

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي دفع المؤسسات في مختلف القطاعات إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي باعتباره أحد المحركات الرئيسة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي.

ويشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والعمليات التنظيمية، بما يسهم في إعادة تصميم نماذج الأعمال وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. وقد أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، حيث يتيح استخدام التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، مما يساعد على أتمتة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية وتحسين سرعة ودقة تنفيذ المهام. كما يسهم التحول الرقمي في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسات، الأمر الذي يدعم عملية اتخاذ القرار ويعزز القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد التحول الرقمي اهتماماً متزايداً في إطار التوجهات الاستراتيجية نحو بناء اقتصاد رقمي متطور، وهو ما يتجلى في المبادرات الوطنية الرامية إلى تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات الاقتصادية. وفي هذا السياق، تسعى المؤسسات السعودية إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي بهدف تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وانطلاقاً من أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسات لتبني التقنيات الرقمية، إلا أن تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية ما يزال يواجه العديد من التحديات، مثل ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المؤسسات، أو محدودية المهارات الرقمية لدى الموظفين، أو عدم وضوح الاستراتيجيات الرقمية.

كما أن بعض المؤسسات قد تستثمر في التقنيات الرقمية دون تحقيق نتائج ملموسة في تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية، مما يثير تساؤلات حول مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءة التشغيلية، كما توفر إطاراً نظرياً يمكن أن يساهم في تطوير الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات بالملكة العربية السعودية، خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة في إطار التوجه نحو الاقتصاد الرقمي.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة في الأدبيات من خلال تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات بالملكة العربية السعودية، بما يساهم في تعزيز الفهم العلمي لهذه العلاقة في البيئة المحلية.

كما تساهم الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، من خلال استعراض المفاهيم النظرية ذات الصلة وتحليل الأبعاد الرئيسة لكل من التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، إضافة إلى بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة. ومن المتوقع أن يشكل هذا الإطار النظري مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي.

مفهوم التحول الرقمي:

تعددت تعريفات التحول الرقمي في الأدبيات الحديثة، حيث يمكن أن نعرف استراتيجية التحول الرقمي على أنها "إحدى الطرق المستخدمة لإعادة هيكلة المؤسسة بهدف دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات التحول الرقمي داخل المؤسسة، وذلك من أجل الحصول على رضا العملاء، من خلال سرعة التسليم وزيادة كفاءة وجودة المنتجات، فهي عملية مستمرة تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها ومنسوبيها المتغيرة عبر الاستفادة من القدرات الرقمية لتحقيق متطلباتها" (الربيعي، 2025).

كما يعرف التحول الرقمي بأنه "العملية التي تطبقها المؤسسات والهيئات لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، وهو تبني التقنيات الرقمية وتطبيقها على كافة العمليات التقليدية غير الرقمية التي تقوم بها الهيئات والكيانات، والخدمات التي تقدمها، وأنظمة التوثيق الخاصة بها، لتصبح المهام والمسئوليات والخدمات رقمية قائمة على البرامج والتطبيقات بدلاً من أن تكون تقليدية تعتمد على الأوراق الذي يستغرق وقت طويل في الإنجاز، ويساعد التحول الرقمي الهيئات والكيانات الأخرى على تحقيق نتائج أفضل من خلال ربط الأشخاص والأماكن والأشياء" (البنّا ، 2024).

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن التحول الرقمي يعد عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسات. كما تشير هذه التعريفات إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يتضمن إعادة تصميم العمليات التنظيمية وتطوير أساليب العمل بما يحقق كفاءة أعلى في الأداء المؤسسي.

كذلك تؤكد هذه التعريفات على أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة سرعة إنجاز العمليات، إضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ومن ثم يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل تحولاً تنظيمياً يعتمد على توظيف التكنولوجيا الرقمية في تطوير العمليات والخدمات بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسات.

يُعد التحول الرقمي عملية شاملة تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسات بما يساهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات. ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا فقط، بل يتطلب توافر مجموعة من المقومات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تضمن نجاح عملية التحول وتحقيق أهدافه.

وفي هذا السياق تشير جندي (2023) إلى أن التحول الرقمي يتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تساهم في دعم عملية التحول داخل المؤسسات، ومن أبرزها ما يلي:

- **البنية التحتية التقنية:** توفير بيئة تقنية متكاملة تدعم الأنظمة الرقمية وشبكات الاتصال والمنصات الإلكترونية بما يساهم في تنفيذ العمليات الرقمية بكفاءة.
- **تنمية المهارات الرقمية:** تطوير المهارات التقنية لدى العاملين والمستفيدين بما يمكنهم من استخدام الأدوات الرقمية بفاعلية في أداء مهامهم المختلفة.

- السياسات والتنظيم الرقمي: وضع سياسات تنظيمية واستراتيجيات مؤسسية تدعم تطبيق التحول الرقمي وتضمن تكامل الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.
- الأبعاد الاجتماعية والثقافية: مراعاة الجوانب الاجتماعية والثقافية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا بما يضمن التوازن بين التطور الرقمي والمحافظة على الجوانب الإنسانية في بيئة العمل.

في ضوء ما سبق من عرض أبعاد التحول الرقمي، يتضح أن هذا التحول لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة في المؤسسات فحسب، بل يمثل عملية متكاملة تشمل مجموعة من العناصر التقنية والتنظيمية والبشرية التي تعمل بصورة مترابطة لتحقيق التحول المنشود. إذ إن نجاح التحول الرقمي يعتمد على توافر بنية تحتية تقنية متطورة تدعم تشغيل الأنظمة الرقمية بكفاءة، إلى جانب تطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية بما يمكنها من توظيف التقنيات الحديثة في أداء المهام المختلفة.

كما أن وجود سياسات واستراتيجيات تنظيمية واضحة يساهم في تنظيم عملية التحول الرقمي وتوجيهها بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك، يرى الباحث أن أبعاد التحول الرقمي تمثل منظومة متكاملة من العناصر التقنية والتنظيمية والبشرية والاجتماعية التي تعمل بصورة متداخلة لتحقيق الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية في مختلف العمليات المؤسسية.

كما أن تحقيق التكامل بين هذه الأبعاد يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

متطلبات التحول الرقمي

ثمة متطلبات وركائز أساسية في التحول الرقمي يجب مراعاتها للشروع في هذه الرحلة التحويلية بنجاح، وتحتاج المؤسسات إلى فهم بعض تلك المتطلبات والالتزام بها، وأهمها تكوين الرؤية الاستراتيجية وإنشاء البنية التحتية التكنولوجية وإدارة البيانات وأمنها والنهج المتمحور حول العملاء.

صنف سمير (2024) متطلبات التحول الرقمي الى 4 متطلبات رئيسية:

الرؤية الإستراتيجية:

الرؤية الإستراتيجية الواضحة هي حجر الأساس في أي تحول رقمي ناجح. يجب على المؤسسات تحديد أهدافها، وفهم اتجاهات السوق المتطورة، ومواءمة مبادراتها الرقمية مع أهداف العمل طويلة المدى. ومن دون خريطة طريق واضحة المعالم فإن الشركات تخاطر بالاستثمار في تقنيات قد لا تسهم في النمو المستدام.

البنية التحتية التكنولوجية:

إنشاء بنية تحتية تكنولوجية قوية أمر ضروري. يتضمن ذلك تقييم الأنظمة الحالية وتحديد الثغرات ودمج التقنيات الجديدة بسلاسة. تعد الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات مكونات أساسية تمكن الشركات من التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة.

إدارة البيانات وأمنها:

نظرًا لأن الشركات تجمع كميات هائلة من البيانات، فإن ضمان إدارتها وأمنها أمر بالغ الأهمية. إن وضع سياسات قوية لإدارة البيانات، والامتثال للوائح، وتنفيذ أحدث تدابير الأمن السيبراني هي جوانب لا بد من الحرص عليها في التحول الرقمي.

النهج المتمحور حول العملاء:

يجب أن يكون النهج المتمحور حول العملاء في قلب جهود التحول الرقمي. إن فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وسلوكياتهم من خلال تحليلات البيانات يمكن المؤسسات من تصميم عروضها وتعزيز تجارب العملاء والبقاء في صدارة المنافسة.

مفهوم الكفاءة التشغيلية:

تعد الكفاءة التشغيلية من المفاهيم المهمة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، لذلك تم تعريفها بأساليب كثيرة حيث عرّف (الوكيل، محمد، وحامد، 2025) "أنها الإطار الاستراتيجي الذي يحقق التميز في إدارة العمليات عبر التكامل الذكي بين التقنيات الرقمية المتقدمة بهدف تعزيز الإنتاجية وخفض التكاليف مع ضمان الاستدامة لتحقيق مرونة تشغيلية تواكب التحديات المستمرة".

أيضا يرى (Gomstyn & Jonker, 2024) أن الكفاءة التشغيلية تشير إلى تحسين العمليات والموارد بهدف تقليل التكاليف التشغيلية مع الحفاظ على الإنتاجية أو زيادتها.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح أن الكفاءة التشغيلية تُعد أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الأداء المتميز وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. حيث تركز هذه التعريفات على أهمية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين العمليات التشغيلية بما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية مع تقليل التكاليف التشغيلية. كما تؤكد على الدور المتزايد للتقنيات الرقمية في دعم كفاءة العمليات وتحسين جودة المخرجات المؤسسية.

وفي ضوء ذلك، يرى الباحث أن الكفاءة التشغيلية تمثل قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية والتقنية والمالية بكفاءة من خلال تطوير العمليات التشغيلية وتبني التقنيات الرقمية الحديثة بما يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر في العمليات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي ويعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

ابعاد الكفاءة في المؤسسات:

الكفاءة المؤسسية لم تعد تُقاس فقط بحجم الأرباح، بل بمدى مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف. تهدف المؤسسات الذكية اليوم إلى تحسين الأداء الشامل من خلال:

1. سرعة الإنجاز: تقليل الوقت المستغرق في العمليات الروتينية.
2. دقة البيانات: اتخاذ قرارات مبنية على حقائق وليس تخمينات.
3. رضا العميل: تقديم تجربة سلسة ومتكاملة.

منظور الباحث للعلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

يرى الباحث أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات، حيث يؤدي تبني التقنيات الرقمية الحديثة إلى تطوير العمليات التشغيلية وتحسين أساليب أداء العمل. كما يسهم التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال ودقة تنفيذها.

كما يعتقد الباحث أن تطبيق التحول الرقمي يساعد المؤسسات على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال أتمتة العمليات وتحسين إدارة البيانات والمعلومات، مما يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية ورفع مستوى الإنتاجية. إضافة إلى ذلك، فإن توظيف الأنظمة الرقمية الحديثة يتيح للمؤسسات تعزيز جودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة المستفيدين.

وعليه، يرى الباحث أن نجاح المؤسسات في تبني التحول الرقمي وتطبيقه بصورة متكاملة من شأنه أن يسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، بما يدعم قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ب) الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على الدور الذي يمكن أن يؤديه التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي الذي تشهده مختلف القطاعات بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

كما يساعد هذا البحث المؤسسات على فهم كيفية الاستفادة من التحول الرقمي في تحسين العمليات التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة

أهداف الدراسة

الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، وبيان دور التقنيات الرقمية في تطوير العمليات المؤسسية وتعزيز كفاءة الأداء.

الأهداف الخاصة:

1. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.
2. قياس أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات.
3. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق التحول الرقمي بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات.

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما هي الأبعاد الرئيسة للتحول الرقمي المطبقة في المؤسسات، وكيف تسهم هذه الأبعاد في تطوير بيئة العمل؟
3. ما مستوى الكفاءة التشغيلية في المؤسسات محل الدراسة؟
4. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية؟
5. إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات؟

فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في المؤسسات.
- الفرضية الفرعية: يؤثر التحول الرقمي تأثيرًا إيجابيًا في تحسين الكفاءة التشغيلية.

الدراسات السابقة

أشارت دراسة زاهد، أ. ف. (2025) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التحول الرقمي وارتفاع مستوى الكفاءة التشغيلية. كما لوحظ أن البنية التحتية التقنية ومستوى المهارات الرقمية للعاملين يعتبران من أهم عوامل تحسين الكفاءة التشغيلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية قُدمت إلى 60 موظفًا في شركات الاتصالات السعودية. لكن اقتصرَت الدراسة على شركات الاتصالات فقط ولم تشمل قطاعات أخرى.

استهدف بحث صالح الدين & بدوي (2023) تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران، والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي المستدام الأكثر ارتباطًا باستراتيجيات التحول الرقمي. من خلال تحليل عدد 288 قائمة استقصاء وفقًا لردود عينة البحث من الإدارة العليا والوسطى بالشركة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي جاء متوسطًا، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعًا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)، كما تشير النتائج إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير (قيادة الأداء والتحول)، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من متغير (إشراك المعنيين،

بناء قيمة مستدامة) وذلك وفقا لردود عينة البحث، وعليه، خلصت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة تطوير استراتيجية للتحويل الرقمي ضمن إطار عملية خلق القيمة المستدامة، بما يساهم في تحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء وولائهم، ودعم عملية اتخاذ القرار، وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

هدفت دراسة محمد، الغبيري. (2020) إلى تحليل واقع التحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية، من حيث التوجه نحو تبني استخداماته في إحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر بما يساهم في نهضة المملكة وتقدمها، إضافة إلى تحديد مدى تقدمها في التعامل مع التقنيات الرقمية واستيعاب مضامينها. وأظهرت نتائج الدراسة، من خلال التحليل، أن التحويل الرقمي في المملكة يسير بمعدل نمو سنوي يبلغ 5% خلال الفترة من عام 2011م إلى عام 2017م، وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة. كما تبين أن المملكة تُعد من بين ثلاث دول في المنطقة ضمن مجموعة الدول الداعمة للتقنيات وفق «مؤشر الاتصالات العالمي» لعام 2017، حيث تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات وتعزيز التحويل نحو الرقمنة عبر توفير مختلف المستلزمات التقنية المبتكرة.

وقدم الباحث عدد من التوصيات أهمها:

1. تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات التنظيمية.
2. يجب على واضعي السياسات تصميم سياسات تناسب تطبيق التحويل الرقمي وتساعد على دعم مسيرته.
3. توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحويل الرقمي.
4. التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية، توفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري
5. توفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري.
6. كسر ثقافة العمل الإلكتروني واستخدام التقنية.
7. استمرار تطوير خطة التحويل التقني بما يتوافق مع متطلبات رؤية 2030

تحليل الدراسات السابقة:

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي يُعد عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أكدت دراسة زاهد (2025) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التحول الرقمي وارتفاع مستوى الكفاءة التشغيلية، خاصة في ظل توافر بنية تحتية تقنية متطورة وامتلاك العاملين مهارات رقمية عالية. كما دعمت دراسة صالح الدين وبدوي (2023) هذا التوجه، حيث أثبتت وجود علاقة معنوية بين استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، بما يشمل تحسين الأداء وتعزيز رضا العملاء ودعم عملية اتخاذ القرار.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق في النتائج، إلا أن الدراسات اختلفت في طبيعة المتغيرات التابعة، حيث ركزت دراسة زاهد (2025) بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية، في حين تناولت دراسة صالح الدين وبدوي (2023) التميز المؤسسي المستدام كمحصلة للتحول الرقمي، وهو ما يشير إلى تنوع زوايا معالجة أثر التحول الرقمي داخل المؤسسات. كما تشابهت الدراسات في اعتمادها على المنهج الكمي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلا أنها اختلفت في حجم العينة والقطاع محل الدراسة؛ إذ اقتصرَت دراسة زاهد (2025) على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بعينة محدودة (60 موظفًا)، بينما طبقت دراسة صالح الدين وبدوي (2023) على قطاع الطيران في مصر بعينة أكبر (288 مفردة)، مما قد يؤثر على قوة التعميم.

وفي المقابل، قدمت دراسة محمد والغبيري (2020) منظورًا تحليليًا مختلفًا، حيث ركزت على واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية دون التطرق المباشر إلى أثره على الكفاءة التشغيلية، مبينةً أن المملكة تشهد نموًا متزايدًا في تبني التقنيات الرقمية، مدعومًا بتوجهات استراتيجية ورؤية 2030. كما أكدت الدراسة على أهمية تطوير البنية التحتية التقنية، وتعزيز المهارات البشرية، وتبني سياسات داعمة للتحول الرقمي. ويمكن تفسير الاختلاف في نتائج الدراسات إلى تباين البيئات التطبيقية والقطاعات المدروسة، فضلًا عن اختلاف مستوى نضج التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث أن المؤسسات التي تمتلك بنية تحتية متقدمة وكفاءات بشرية مؤهلة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية مقارنة بغيرها. كما أن اختلاف المتغيرات التابعة (الكفاءة التشغيلية مقابل التميز المؤسسي) أسهم في تنوع النتائج.

الفجوة البحثية:

وبناءً على ما سبق، يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بشكل مباشر في مختلف المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، حيث ركزت معظم الدراسات إما على قطاعات محددة أو على متغيرات أخرى، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته من خلال تقديم تحليل أكثر شمولاً للعلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في البيئة السعودية

المنطلقات النظرية للدراسة

الإطار النظري العام للدراسة

تنطلق هذه الدراسة من إطار نظري يربط بين مفهومي التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، حيث يُنظر إلى التحول الرقمي كمدخل استراتيجي شامل يهدف إلى إعادة تصميم العمليات التنظيمية وتوظيف التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وفي ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي في المملكة العربية السعودية، برزت أهمية دراسة هذه العلاقة في ضوء الأبعاد والمتطلبات المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل البنية التحتية التقنية، وتنمية المهارات الرقمية، والسياسات التنظيمية، والنهج المتمحور حول العملاء، لما لها من تأثير مباشر على كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات. وعليه، تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر هذه العلاقة، وتتمثل في: نظرية الموارد، ونظرية الابتكار، ونظرية أصحاب المصلحة، وذلك لتقديم تفسير علمي متكامل لكيفية تأثير التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية.

شرح النظريات المستخدمة

ترتكز نظرية الموارد على أن تحقيق الكفاءة التشغيلية يعتمد على قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية بكفاءة، خاصة الموارد ذات القيمة مثل التكنولوجيا، والمهارات البشرية، والأنظمة التنظيمية.

وفي ضوء المفاهيم التي تناولتها الدراسة، يُعد التحول الرقمي أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات، حيث تتجسد هذه الموارد في:

1. البنية التحتية التقنية
 2. المهارات الرقمية للعاملين
 3. أنظمة المعلومات وإدارة البيانات
- وهي نفس الأبعاد التي تم تناولها ضمن مفهوم التحول الرقمي. وبالتالي، تفسر هذه النظرية كيف يؤدي التكامل بين هذه الموارد إلى:
4. تحسين استخدام الموارد
 5. تقليل الهدر
 6. رفع الإنتاجية
 7. تسريع العمليات
- مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة التشغيلية.

أما نظرية الابتكار فتؤكد أن تبني التقنيات الحديثة وإعادة تصميم العمليات يمثلان عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي. وفي سياق هذه الدراسة، يتجلى التحول الرقمي كأحد أشكال الابتكار التنظيمي والتقني، حيث لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يشمل:

8. إعادة هندسة العمليات
 9. التحول من الإجراءات التقليدية إلى الرقمية
 10. تطوير أساليب العمل
- وهذا يتوافق مع ما ورد في تعريفات التحول الرقمي التي تؤكد على كونه عملية شاملة لإعادة هيكلة المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تسهم ممارسات التحول الرقمي في:
11. تقليل زمن إنجاز العمليات (سرعة الإنجاز)
 12. تحسين دقة البيانات
 13. رفع جودة المخرجات
- وهي أبعاد ترتبط مباشرة بمفهوم الكفاءة التشغيلية في الدراسة.

أما نظرية أصحاب المصلحة فتفترض أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات الأطراف ذات العلاقة، وخاصة العملاء.

وفي إطار المفاهيم التي تناولتها الدراسة، يظهر ذلك من خلال:

14. النهج المتمحور حول العملاء كأحد متطلبات التحول الرقمي
15. التركيز على تحسين جودة الخدمات وتجربة المستفيدين

حيث يسهم التحول الرقمي في:

16. تسريع تقديم الخدمات
17. تحسين دقة العمليات
18. تعزيز رضا العملاء

وهو ما ينعكس على تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين كفاءة العمليات، وتحقيق رضا العملاء كأحد مؤشرات الكفاءة التشغيلية.

في ضوء ما سبق، يتضح أن العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية يمكن تفسيرها من خلال تكامل النظريات السابقة، حيث تفسر نظرية الموارد دور البنية التحتية والمهارات الرقمية كعوامل أساسية في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتوضح نظرية الابتكار كيف يسهم التحول الرقمي في تطوير العمليات التشغيلية وإعادة تصميمها، أما نظرية أصحاب المصلحة فتبرز دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

كما يتكامل ذلك مع الأبعاد التي تناولتها الدراسة للتحول الرقمي (التقنية، البشرية، التنظيمية، الاجتماعية) ومع أبعاد الكفاءة التشغيلية (سرعة الإنجاز، دقة البيانات، رضا العملاء)

المنهجية وطرق البحث

نوع البحث

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التفسيرية التطبيقية، حيث تهدف إلى تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات، من خلال تحليل أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية). كما تندرج ضمن الدراسات التطبيقية نظرًا لاعتمادها على بيانات ميدانية من المؤسسات في المملكة العربية السعودية، بهدف الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها عمليًا في تحسين الأداء المؤسسي.

منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات وقياس أثرها باستخدام الأساليب الإحصائية.

حيث سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.

خطة البحث وخطوات التنفيذ

تعتمد الدراسة على مجموعة من الخطوات المنهجية المنظمة، وذلك على النحو التالي:

المرحلة النظرية

تتضمن هذه المرحلة مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، وبناء الإطار النظري وتحديد المفاهيم والأبعاد، وتطوير النموذج المفاهيمي وصياغة فرضيات الدراسة.

تصميم أداة الدراسة

اعداد الاستبانة واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العينة.

جمع البيانات

أولا يتم تحديد مجتمع الدراسة (المؤسسات في المملكة العربية السعودية)، ثم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارات المختلفة، ثم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة وجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة

تحليل البيانات

إدخال البيانات في برامج التحليل الإحصائي، ثم إجراء التحليلات اللازمة لقياس أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

تفسير النتائج

تفسير النتائج وتحديد مدى تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

تقديم التوصيات

تقديم توصيات عملية للمؤسسات بالمملكة العربية السعودية

أدوات الدراسة

1. اعداد استبيان يهدف الى قياس أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لدى المؤسسات في المملكة العربية السعودية، من خلال استجابات العاملين في الإدارات المختلفة. وينقسم الاستبيان الى قسمين:

البيانات الديموغرافية.

مقياس ليكرت الخماسي لقياس:

- البنية التحتية التقنية (5 بنود)
- تنمية المهارات الرقمية للعاملين (5 بنود)
- السياسات والتنظيم الرقمي (4 بنود)
- الأبعاد الاجتماعية والثقافية (4 بنود)
- سرعة إنجاز العمليات (4 بنود)
- دقة البيانات واتخاذ القرار (4 بنود)
- رضا العملاء وتحسين جودة الخدمات (4 بنود)

2. اختبار الصدق والثبات من خلال:

- عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء للتحقق من وضوح البنود وشموليتها.
- حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبيان لضمان ثبات الأداة

حدود الدراسة

أ) المجال البشري:

- يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات السعودية، بما في ذلك الإدارات العليا والمتوسطة والعاملين في الأقسام التشغيلية، مع التركيز على الشركات الكبيرة التي تتبنى التحول الرقمي ضمن استراتيجياتها
- . عينة الدراسة: (50 شركة في الرياض وجدة والدمام والجبيل) لضمان تمثيل جغرافي وتنظيمي متنوع، وإعطاء صورة شاملة عن تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.
- حجم العينة: تم تحديد 50 شركة بناءً على أهميتها في قطاعها ووجود نشاط ملموس في التحول الرقمي.

ب) المجال المكاني:

- المملكة العربية السعودية.

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (الربع الثالث 2026)
- فترة الدراسة (2026)

المراجع العربية:

- الربيعي، محمود داود. (2024). التحول الرقمي وتأثير اعتماد التقنيات الجديدة من قبل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. الاكاديمية الرياضية العراقية.
- البنا، محمد محمود عبد الودود. (2024). التحول الرقمي وأهميته. مجلة الأرصاد، العدد 72.
- جنيدي، ليلى محمد صدقي. (2023). التحول الرقمي في الجامعات السعودية وأثره في تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية في ضوء رؤية 2030. كلية علوم وهندسة الحاسب الآلي، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
- الوكيل، نعمة محمد علي، محمد، ولاء جابر السيد، & حامد، حافظ محمد فريد. (2025). تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية.
- زاهد، أمل. فريد (2025) دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. كلية إدارة الأعمال، جامعة جدة.
- صلاح الدين، إسماعيل صلاح الدين، & بدوي، حسام الدين مصطفى حسن. (2023) دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، عدد 2
- محمد، عبد الرحمن حسن حسن، & الغبيري، محمد أحمد. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04 العدد 3 ص 08-31
- سمير، خالد (2024) التحول الرقمي: تعريفه وأهميته ومميزاته واستراتيجيته ومراحلها ومتطلباته وخطواته الأساسية ومجالاته وتقنياته. منصة زامن.
- الشركة الدولية للموارد البشرية iHR (2025)

المراجع الإنجليزية

Gomstyn, A., & Jonker, A. (2024). What is operational efficiency? IBM •