

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة الاعمال



دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة

2030: دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال السعودي

إعداد الطالب/

ماجد الدويش

251002189

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2025

3	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة
8	فروض الدراسة:
9	الدراسات السابقة:
14	الفجوة البحثية:
15	المنطلقات النظرية للدراسة:
20	المنهجية وطرق البحث:
20	مصادر جمع البيانات
21	أدوات الدراسة:
23	حدود الدراسة:
24	المراجع:

مقدمة:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، أضحت التحول الرقمي خياراً استراتيجياً لا غنى عنه أمام المؤسسات الساعية إلى البقاء في بيئة تنافسية ديناميكية. لقد تجاوز التحول الرقمي كونه مجرد استخدام للتقنيات الحديثة إلى كونه عملية تحول شاملة تعيد تشكيل النماذج التشغيلية، وتعيد تعريف سلاسل القيمة، وتغير الثقافة التنظيمية ذاتها، مما يعكس أثراً عميقاً على الأداء المؤسسي بكافة أبعاده التشغيلية والإستراتيجية ، ولم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق التفوق المؤسسي اعتماداً على الأساليب التقليدية، بل أصبح نجاحها مشروطاً بمدى قدرتها على التكيف مع التحول الرقمي وتوظيفه بذكاء في إدارة الموارد، وتقديم الخدمات، وبناء علاقات متينة مع أصحاب المصلحة. (Henriette et al., 2022)

وقد برزت هذه التحولات بشكل أكثر وضوحاً في دول تسعى لإحداث نقلة نوعية في بنيتها الاقتصادية والإدارية، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية، التي وضعت ضمن رؤيتها الطموحة 2030 أهدافاً إستراتيجية لتطوير القطاعين العام والخاص من خلال توظيف أدوات التحول الرقمي، وتبني ثقافة الابتكار، وتعزيز كفاءة المؤسسات، إن رؤية المملكة ليست مجرد خطة تنمية تقليدية، بل تمثل مشروعاً حضارياً متكاملاً يراهن على استثمار الإمكانيات التكنولوجية لإعادة هيكلة الأداء المؤسسي بما يعزز الشفافية، والفعالية، والاستجابة الذكية للتحديات (Ministry of Communications and Information Technology, 2023).

في هذا الإطار، يشكل قطاع الأعمال السعودي أحد المحركات المحورية في تنفيذ مستهدفات الرؤية، حيث يُتوقع من الشركات والمؤسسات أن تعيد تعريف وظائفها وأدوارها ضمن بيئة أعمال رقمية جديدة. ويعني ذلك بالضرورة إعادة التفكير في أنماط القيادة، وإستراتيجيات العمل، وآليات تقديم الخدمات،

وأنظمة اتخاذ القرار، انطلاقًا من فهم عميق لكيفية توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق الكفاءة التشغيلية، والتميز المؤسسي، والمرونة التنظيمية. لقد بدأت كثير من الشركات السعودية بالفعل في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، إلا أن مستويات النضج والتكامل الرقمي لا تزال متفاوتة، مما يثير تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية هذه التحولات في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملموس وقابل للقياس. (AlShamrani & Bahaddad, 2023)

علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي لا يُقاس فقط بمدى امتلاك المؤسسة للتقنيات الحديثة، بل يرتبط ارتباطًا عضويًاجاهزية البنية التحتية، وتوافر القيادة الرقمية الرشيدة، وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتبني ثقافة رقمية مرنة. كما أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي علاقة مركبة تتداخل فيها عوامل داخلية وخارجية، وتتطلب نماذج تحليل دقيقة لقياس الأثر الحقيقي لهذه العلاقة، بعيدًا عن الطروحات الإنشائية أو الانبهار بالشعارات التقنية. (Vial, 2021)

ومن هنا تتبع أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي ضمن بيئة الأعمال السعودية، لا سيما في ظل تحديات التحول الاقتصادي، وارتفاع سقف التوقعات المجتمعية، وضغوط التنافس الإقليمي والدولي. ففهم هذه العلاقة بصورة علمية معمقة من شأنه أن يوفر أرضية معرفية تساهم في صياغة سياسات تنظيمية أكثر وعيًا، وتطوير ممارسات إدارية أكثر كفاءة، وتحقيق مواءمة استراتيجية بين الأهداف الرقمية وبين أهداف الأداء الشامل للمؤسسات. وبهذا المعنى، لا تنحصر أهمية الدراسة في نطاقها الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتسهم في دعم متخذي القرار، والممارسين التنفيذيين، ورواد الأعمال، في صياغة نماذج أداء قائمة على التحول الرقمي كأساس للتنافسية المستدامة. (Bharadwaj et al., 2022).

مشكلة الدراسة

أصبح التحول الرقمي في السنوات الأخيرة توجهًا استراتيجيًا تتبناه المؤسسات الحكومية والخاصة في مختلف أنحاء العالم، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز القدرة التنافسية. وقد بيّنت دراسة (Ramzani & Daud (2024 من خلال تحليل ميثا شمل 37 دراسة منشورة بين 2016 و2023، أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي واضح على الأداء المؤسسي، إلا أن هذا التأثير ليس دائمًا خطيًا، بل يتأثر بعوامل متعددة مثل الثقافة المؤسسية وجاهزية البنية التحتية.

ورغم التوجهات العالمية الإيجابية نحو الرقمنة، إلا أن الدراسات العربية تُظهر تفاوتًا في تطبيق هذا التحول على أرض الواقع. فقد توصلت دراسة (Harahsheh & Al-Oraimi (2024 إلى أن مستوى الابتكار ضمن أبعاد التميز المؤسسي ما يزال متوسطًا في المؤسسات الأردنية، بالرغم من ارتفاع مستوى التحول الرقمي في الجوانب التقنية والبشرية، مما يعكس فجوة في التكامل بين الجوانب الفنية والثقافية والاستراتيجية.

وبالرغم من الدعم الحكومي الكبير لبرامج التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030، إلا أن العديد من منشآت قطاع الأعمال لا تزال تواجه تحديات تتعلق بتبني التقنيات الرقمية بشكل فعال. وقد أظهرت تقارير هيئة الحكومة الرقمية لعام 2023 أن 42% فقط من مؤسسات القطاع الخاص تمتلك بنية تحتية رقمية مؤهلة بشكل كامل، بينما يعاني الباقي من ضعف التكامل بين الأنظمة وقلة الكفاءات التقنية، ما يعرقل تحقيق الأثر المتوقع من التحول الرقمي.

كشفت دراسة (Al Masadeh et al. (2024 التي أجريت على جامعة الزرقاء أن التحول الرقمي يفسر 69.9% من التغير في التميز المؤسسي، مما يشير إلى وجود علاقة قوية لكنها غير مكتملة. وتؤكد هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة (Jassim (2024 حول دور المنصات الرقمية في تحسين

الصورة المؤسسية والتواصل مع الجمهور، لكنها حذرت في الوقت ذاته من غياب بيئة رقمية عادلة وفعّالة تؤثر على الاستدامة المؤسسية. هذا يؤكد أن الأداء المؤسسي لا يتأثر فقط بالتقنية، بل بمنظومة شاملة تشمل القيادة، الثقافة، والموارد البشرية الرقمية.

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في أن هناك فجوة قائمة بين تبني التحول الرقمي بمفهومه الاستراتيجي وبين تحقيق الأداء المؤسسي المتميز فعلياً في قطاع الأعمال السعودي، على الرغم من توافر الموارد والدعم الحكومي ضمن رؤية المملكة 2030.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي، خاصة في السياق السعودي المعاصر، الذي لا يزال بحاجة إلى دراسات تطبيقية مرتبطة برؤية 2030.
- تجمع الدراسة بين النظريات الحديثة في التحول الرقمي ونماذج الأداء المؤسسي، مما يعزز الفهم العلمي للآليات التي يتم من خلالها التأثير.
- توفّر الدراسة نموذجاً تحليلياً يربط بين أربعة أبعاد رئيسة للتحول الرقمي وبين الأداء المؤسسي، ما يساعد الباحثين على تطوير نماذج بحثية مستقبلية أكثر دقة وتخصصاً.
- تملأ الدراسة فجوة قائمة في البحوث العربية من حيث الربط المنهجي بين التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030، والتي غالباً ما تُتناول نظرياً دون اختبار ميداني مباشر.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تقدم نتائج الدراسة أدلة عملية للمؤسسات السعودية حول كيفية توجيه استثماراتها الرقمية لتعزيز الأداء المؤسسي بشكل يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- تبرز الدراسة أهمية الجاهزية الرقمية والقيادة التحولية، مما يشجع المؤسسات على تطوير برامج رقمية شاملة تُسهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة.
- تساعد مخرجات الدراسة الإدارات التنفيذية على تحديد مجالات القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي، ووضع خطط إصلاح وتطوير مبنية على نتائج علمية.
- تؤكد الدراسة إطارًا عمليًا يمكن أن يُستخدم في تقييم مدى التقدّم نحو التحول الرقمي، ومساهمته في تحسين الأداء والتميز المؤسسي، مما يخدم أهداف التحول الوطني.
- تسلط الدراسة الضوء على أهمية الموارد البشرية الرقمية، ما يُمكن الجهات التدريبية من تصميم برامج أكثر فاعلية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين في قطاع الأعمال..

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة، الابتكار، والمهارات الرقمية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030، وتتفرع منه عدة أهداف الفرعية:

- قياس أثر البنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030.
- تحليل دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي وفق توجهات رؤية 2030.
- دراسة العلاقة بين الابتكار الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي وفق برامج التحول الوطني.

- تقييم مدى إسهام المهارات الرقمية للموارد البشرية في دعم الأداء المؤسسي بما ينسجم مع الرؤية..

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة، الابتكار، والمهارات الرقمية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ما مدى تأثير البنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030؟
- كيف تسهم القيادة الرقمية في تحقيق أهداف الأداء المؤسسي وفق تطلعات رؤية 2030؟
- ما العلاقة بين الابتكار الرقمي وتحقيق الكفاءة المؤسسية في إطار التحول الوطني؟
- كيف تؤثر مهارات الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي في سياق تحقيق رؤية المملكة 2030؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

- H_1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- H_2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في إطار التحول الرقمي الوطني.
- H_3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي على الأداء المؤسسي ضمن خطط الرؤية.
- H_4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على الأداء المؤسسي بما يتوافق مع تطلعات رؤية 2030.

الدراسات السابقة:

دراسة (Harahsheh & Al-Oraimi, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، والاستراتيجية) على التميز في الأداء المؤسسي في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من فئة الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الهيئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تبني التحول الرقمي بمختلف أبعاده، كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي كان مرتفعاً في أبعاده (الخدمة، والمعرفة، والموارد البشرية)، فيما كان متوسطاً في بُعد الابتكار. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز في الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف التقنيات المتقدمة مثل الحوسبة السحابية، واستقطاب الكفاءات المتخصصة في العمليات الرقمية لضمان الاستدامة وتحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي.

دراسة (Algazo, Hajjaj, & ALdahabi, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، تبسيط الإجراءات، وتحسين تجربة العملاء) على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من المدراء والموظفين في قطاعات حيوية مثل الصحة، التعليم، والخدمات المالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل إيجابي في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، وتقديم خدمات عالية الجودة، وتوسيع نطاق الوصول إلى المستفيدين، وتقليل البيروقراطية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التقنيات الرقمية الحديثة، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وبناء عقلية رقمية داخل المؤسسات لضمان تحقيق أهداف الأداء التنظيمي بكفاءة وفاعلية..

دراسة (Jassim, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المنصات الرقمية بأبعادها (تعزيز الاتصال، دعم الابتكار، إدارة السمعة، التسويق الرقمي، والتوعية المجتمعية) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من موظفين وإداريين في عدد من المؤسسات التي تعتمد على المنصات الرقمية في أعمالها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنصات الرقمية تسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التواصل مع الجمهور، وتمكين الابتكار، وتحسين استجابة المؤسسة للآزمات، وبناء صورة مؤسسية إيجابية. كما أشارت النتائج إلى وجود تحديات تواجه المؤسسات، أبرزها ما يتعلق بالعمل اللائق وضمان المنافسة العادلة في ظل البيئة الرقمية المتغيرة. وأوصت الدراسة بضرورة وضع أطر تنظيمية تحكم استخدام المنصات الرقمية، وتوفير بيئة رقمية عادلة، إلى جانب الاستثمار في المهارات الرقمية للعاملين لمواكبة التطورات المتسارعة...

دراسة (Sri et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وكفاءة الأداء) على الأداء المؤسسي في المؤسسات العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل دراسات حالة مثل شركتي جنرال إلكتريك وستاربكس. وتكوّنت العينة من مجموعة من البيانات والتحليلات النوعية حول ممارسات التحول الرقمي في تلك المؤسسات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي، تجعله أكثر مرونة وتعاونًا، كما يعزز ثقافة الابتكار والتجريب، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى رضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة مواجهة التحديات المرتبطة بمقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية من خلال التدريب المكثف، واعتماد نهج تدريجي في تطبيق التكنولوجيا، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية...

دراسة (Ramzani & Daud, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تحسين العمليات، نماذج الأعمال الرقمية، التغيير الثقافي التنظيمي) على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحليل ميثا لدراسات سابقة نُشرت بين عامي 2016 و2023. واستخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات وتحليل محتوى 37 دراسة علمية تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء المؤسسي، يتمثل في رفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية. ومع ذلك، فإن تأثير التحول الرقمي على الأداء ليس دائمًا خطيًا، حيث يتأثر بعدة عوامل مثل: حجم المنظمة، وطبيعة القطاع، والثقافة التنظيمية، وشدة المنافسة، وسرعة التغيير التكنولوجي،

ومدى جاهزية المنظمة لإدارة التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك المؤسسات لهذه العوامل المؤثرة وتوظيف التحول الرقمي بشكل استراتيجي لتعظيم أثره الإيجابي على الأداء المؤسسي..

دراسة (Al Masadeh et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (القيادة الرقمية، إدارة المعرفة، الموارد البشرية الرقمية) على التميز المؤسسي في جامعة الزرقاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المناصب الإشرافية والقيادية في الجامعة، وبلغ عددهم (220) موظفًا، وتم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب العينة الشاملة، حيث تم تحليل (163) استبانة صالحة باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التحول الرقمي على التميز المؤسسي في جامعة الزرقاء، وأن هذه الأبعاد تؤثر على مكونات التميز المؤسسي المتمثلة في (القيادة، المعرفة، الموارد البشرية). كما أوضحت النتائج أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (69.9%) من التغير في التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة استعداد الجامعات الخاصة للتحول الرقمي من خلال توفير الكوادر البشرية والتقنيات اللازمة، لما له من دور بارز في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية..

دراسة (Rahman, Esa, & Ahmad, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (كفاءة العمليات، رضا الموظفين، إنتاجية العاملين) على الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة، واستخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات من خلال تحليل 11 دراسة علمية منشورة بين عامي 2019 و2023، والتي اعتمدت في أغلبها على المنهج الكمي. وتكونت عينة الدراسة من الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تناولت أثر التحول الرقمي على مؤشرات الأداء المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات التحول الرقمي

ينعكس إيجابيًا على إنتاجية الموظفين، ورضاهم الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي العام. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات رقمية متكاملة، واستثمار الموارد التقنية والبشرية، من أجل تعظيم الفوائد المترتبة على التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة التنظيمية..

دراسة (Handayani & Syahrial, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الأداء الإلكتروني (E-SAKIP) بأبعاده (الشفافية، الكفاءة، تقليل التكاليف، والحوكمة الرقمية) على تحسين إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بتصميم دراسة حالة، من خلال تحليل تجربة تطبيق النظام في الجهات الحكومية الإندونيسية. وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين الحكوميين المعنيين بتطبيق النظام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نظام E-SAKIP أسهم بشكل ملحوظ في تحسين مستوى الشفافية والكفاءة، وخفض وقت وتكاليف إعداد تقارير الأداء بنسبة تصل إلى 70%. كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات تعيق تحقيق الأثر الكامل للنظام، تمثلت في ضعف البنية التحتية، ومقاومة التغيير، وعدم كفاية التدريب المقدم للموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة توفير دعم مستمر يشمل تحسين البنية التحتية الرقمية، وتقديم برامج تدريبية مستدامة، وتعزيز دور القيادة لضمان نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

دراسة (Yang et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تحسين تخصيص الموارد، التكامل في سلاسل القيمة العالمية، وتركيز القطاع الصناعي) على أداء الشركات في الصين، وذلك باستخدام بيانات من الشركات المدرجة خلال الفترة من 2009 إلى 2019. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من الشركات الصينية المدرجة في البورصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن

التحول الرقمي يسهم بشكل معنوي وموجب في تحسين أداء الشركات، وتزداد فاعليته في الشركات التي تعمل ضمن قطاعات ذات تركّز صناعي مرتفع، أو التي تشارك بدرجة عالية في سلاسل القيمة العالمية. كما أظهرت اختبارات الآلية أن التحول الرقمي يُحسّن أداء الشركات من خلال تعزيز تخصيص الموارد عبر آليات الاستبدال، والتأزر، والتصحيح. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع تبني التحول الرقمي في الشركات، وتوسيع مشاركة الفوائد الرقمية، وتحسين سياسات تخصيص الموارد، بما يعزز التنمية الاقتصادية عالية الجودة..

الفجوة البحثية:

تشير معظم الدراسات السابقة (مثل Harahsheh & Al-Oraimi, 2024; Algazo et al., 2024; Ramzani & Daud, 2024) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. وهذا يتفق مع توجه الدراسة الحالية التي تنطلق من فرضية أن التحول الرقمي يُعدّ أحد المحركات الأساسية لتعزيز الكفاءة التنظيمية والتميز المؤسسي، لا سيما في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

تختلف الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة من حيث السياق التطبيقي؛ إذ تركز على قطاع الأعمال السعودي ضمن إطار رؤية المملكة 2030، بينما تناولت معظم الدراسات السابقة قطاعات أو دولاً أخرى مثل الأردن (Harahsheh & Al-Oraimi, 2024)، إندونيسيا (Handayani & Syahrial, 2024)، والصين (Yang et al., 2023) ومن هنا تتبع الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسات ميدانية عربية حديثة تختبر هذا الأثر ضمن البيئة السعودية، وفي ضوء التحول الوطني الرقمي الجاري حالياً.

رغم أن الدراسات السابقة قد تناولت أبعادًا متعددة للتحويل الرقمي، إلا أن هناك تفاوتًا واضحًا في تلك الأبعاد بين دراسة وأخرى. فبعضها ركّز على الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي (Algazo et al., 2024)، وبعضها الآخر ركّز على الثقافة التنظيمية والبنية التحتية. (Sri et al., 2024) أما الدراسة الحالية، فتُعِيد صياغة هذه الأبعاد ضمن إطار استراتيجي يتضمن: البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، والمهارات البشرية الرقمية، مما يوفّر معالجة منهجية أكثر تكاملًا ومتوافقة مع متطلبات القطاع السعودي وسياق الرؤية.

تنوّعت مناهج الدراسات السابقة بين المنهج الوصفي التحليلي) كما في (Jassim, 2024)، والمنهج النوعي (Handayani & Syahrial, 2024)، وتحليل الميّا. (Ramzani & Daud, 2024) أما الدراسة الحالية، فهي تعتمد على المنهج الكمي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة الميدانية على عينة من قطاع الأعمال السعودي، ما يتيح قياسًا دقيقًا للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتفسيرًا أكثر واقعية لمدى تأثير التحويل الرقمي على الأداء المؤسسي في ظل التحولات الاقتصادية الجذرية التي تقودها المملكة.

رغم اتفاق الدراسات السابقة على أهمية التحويل الرقمي، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بين التحويل الرقمي وتحقيق أهداف استراتيجية وطنية طويلة المدى. هنا تبرز أصالة الدراسة الحالية، إذ تطرح نموذجًا بحثيًا يربط بوضوح بين التحويل الرقمي كممارسة مؤسسية وبين التوجهات الإستراتيجية لرؤية المملكة 2030، مما يُعَدّ إضافة علمية وميدانية تسدّ فجوة في الأدبيات العربية والبحوث الحديثة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم التحويل الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية تبني واستخدام التقنيات الرقمية في كافة جوانب العمليات المؤسسية لتحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز تجربة العملاء، وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار والتنافسية. ويُعد التحول الرقمي نقلة نوعية تتجاوز الأتمتة التقليدية نحو إعادة تصميم العمليات ونماذج الأعمال، مما يسهم في تحسين القدرات المؤسسية وتطوير منظومات العمل وفق متغيرات الاقتصاد الرقمي (Ramzani & Daud, 2024).

1.2 أبعاد التحول الرقمي في الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى أربعة أبعاد رئيسة للتحول الرقمي تتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030:

- **البنية التحتية الرقمية:** وتشمل شبكات الاتصال، أنظمة الحوسبة السحابية، مراكز البيانات، وأمن المعلومات. تُعد هذه البنية الركيزة الأولى لأي مبادرة رقمية، وتؤثر مباشرة على جاهزية المؤسسة للتحول.

- **القيادة الرقمية:** تعني مدى دعم الإدارة العليا لجهود التحول، عبر تخصيص الموارد، وقيادة التغيير، والتحفيز على الابتكار. القيادة الرقمية تخلق بيئة داعمة تسهم في ترسيخ الثقافة الرقمية (Harahsheh & Al-Oraimi, 2024).

- **الابتكار الرقمي:** يتمثل في استخدام التكنولوجيا لخلق منتجات وخدمات جديدة، أو تحسين القائم منها، بما يحقق ميزة تنافسية. وهو عنصر أساسي في تعزيز مرونة المؤسسات واستجابتها للتغيرات.

- **المهارات والموارد البشرية الرقمية:** وتشير إلى مدى توافر الكفاءات الرقمية، وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير رأس المال البشري القادر على إدارة منظومة العمل الرقمية بكفاءة. (Al Masadeh et al., 2024)

1.3 التحول الرقمي في رؤية المملكة 2030

تُعد رؤية المملكة 2030 إطارًا إستراتيجيًا يعكس التزام الدولة بتطوير الاقتصاد الرقمي، وتحسين أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص من خلال التحول الرقمي. وتهدف الرؤية إلى رفع كفاءة الخدمات، وتحقيق الاستفادة، وزيادة الإنتاجية، ودعم الابتكار، عبر مبادرات مثل برنامج التحول الوطني، وخطة الحكومة الرقمية، وتمكين القطاع الخاص تكنولوجياً.

2.1 مفهوم الأداء المؤسسي

يُقصد بالأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة. ويتضمن الأداء المؤسسي عدة جوانب مثل: الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، جودة الخدمة، التميز في تقديم الخدمات، والقدرة على الابتكار. (Rahman et al., 2024)

2.2 مؤشرات الأداء المؤسسي

تتنوع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

- **الكفاءة التشغيلية:** مدى قدرة المؤسسة على إنتاج خدمات أو منتجات بأقل تكلفة وجهد.
- **الإنتاجية:** قياس ناتج العمل بالنسبة إلى المدخلات البشرية أو التقنية.
- **جودة الخدمات:** مدى تلاؤم الخدمات مع توقعات العملاء من حيث الاعتمادية والسرعة والتفاعل.
- **الاستجابة للتغيير:** قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية والسوقية والتكنولوجية.
- **الاستدامة المؤسسية:** قدرة المؤسسة على تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية على المدى الطويل.

2.3 أهمية الأداء المؤسسي في السياق السعودي

مع توجه المملكة إلى التحول نحو اقتصاد متنوع قائم على المعرفة، يبرز الأداء المؤسسي كعامل محوري في تقييم فاعلية مبادرات التحول الوطني. وتُعد قدرة المؤسسات على التكيف مع الرقمنة وتبني الابتكار معيارًا أساسيًا لنجاح برامج الرؤية.

العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

3.1 تأثير البنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي

تشير الأدبيات إلى أن توافر بنية تحتية رقمية قوية يسهم في تسريع العمليات الداخلية، وتوفير البيانات في الوقت الحقيقي، وتحسين سلاسة العمل، مما ينعكس على الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف. وقد أظهرت دراسة (Handayani & Syahrial (2024 أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يعزز الشفافية ويقلل من الزمن والتكاليف المرتبطة بالتقارير والرقابة.

3.2 تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي

تُعد القيادة الرقمية من أبرز العوامل المحفزة لنجاح التحول الرقمي، إذ إنها تشكل رؤية واضحة، وتحفز العاملين، وتوفر التمويل والموارد التقنية اللازمة. ووفقاً لـ (Harahsheh & Al-Oraimi (2024 ، فإن دعم القيادة العليا يسهم في تكوين ثقافة تنظيمية داعمة للتميز المؤسسي والتحسين المستمر.

3.3 الابتكار الرقمي كوسيط لتحقيق التميز

يساعد الابتكار الرقمي في تطوير العمليات، وتقديم حلول جديدة تلبي احتياجات العملاء، وتحسين سرعة الاستجابة. وقد بينت دراسة (Jassim (2024 أن المنصات الرقمية تسهم في تحسين إدارة الأزمات، وتطوير السمعة المؤسسية، وزيادة التفاعل مع أصحاب العلاقة، مما يدعم الأداء الشامل للمؤسسة.

3.4 تنمية المهارات الرقمية ودورها في رفع الكفاءة

تمثل القدرات البشرية الرقمية محورًا رئيسيًا في نجاح أي مبادرة رقمية. إذ إن وجود موظفين مؤهلين تكنولوجياً يمكن أن يسرّع من تبني النظم، ويقلل مقاومة التغيير، ويرفع من جودة تطبيقات التحول. وقد أثبتت دراسة (Algazo et al. (2024 أن التدريب على المهارات الرقمية له أثر مباشر على تحسين تجربة العملاء وتبسيط الإجراءات، مما يعزز الكفاءة المؤسسية.

4.1 التحول الرقمي في الاستراتيجية الوطنية

تتبنى رؤية المملكة 2030 التحول الرقمي كأداة أساسية لتحقيق التميز في القطاعات الحكومية والخاصة. وتُترجم هذه التوجهات من خلال مبادرات مثل: "استراتيجية الحكومة الرقمية"، و"هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي" (SDAIA)، و"البرنامج الوطني للتحول"، وغيرها من المشاريع التي تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة الاعتماد على الحلول التقنية.

مواءمة التحول الرقمي مع أهداف الرؤية

يتقاطع التحول الرقمي بشكل مباشر مع محاور رؤية 2030، مثل:

- **محور اقتصاد مزدهر:** من خلال تمكين القطاع الخاص، وتحسين الإنتاجية، وتوسيع الاقتصاد الرقمي.
- **محور حكومة فاعلة:** من خلال تحسين الخدمات الحكومية، وتعزيز الشفافية، وتسهيل الإجراءات.
- **محور مجتمع حيوي:** عبر تسهيل وصول المواطنين والمقيمين للخدمات الرقمية وتوفير الوقت والجهد.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي في قطاع الأعمال السعودي، وتحليل مدى تأثيره على الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية، حيث يُستخدم في دراسة الظواهر كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها لتفسير العلاقات بين المتغيرات. ويسمح المنهج الوصفي التحليلي للباحث بفهم عمق الظاهرة محل الدراسة، وتحديد الاتجاهات والأنماط العامة التي تحكم العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار، والمهارات الرقمية) وبين الأداء المؤسسي كمحور تابع..

مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية) في منشآت قطاع الأعمال السعودي، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التحول الرقمي وتقييم الأداء المؤسسي. ووفقًا لتقرير الهيئة العامة للإحصاء لعام 2023، يُقدّر عدد العاملين في تلك المناصب في منشآت القطاع الخاص بالمملكة بما يزيد عن 85,000 موظف، موزعين على مختلف القطاعات الاقتصادية (الصناعي، التجاري، الخدمي). وقد تم تحديد هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بمحاور الدراسة، وخاصة في ظل تطبيق العديد من المبادرات المرتبطة برؤية المملكة 2030.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بهدف تحقيق تمثيل عادل لمختلف القطاعات وأحجام المؤسسات. وبناءً على معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب، تم تحديد حجم العينة بـ 382 مفردة من أصل المجتمع البالغ أكثر من 85,000 فرد، وبمستوى ثقة 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%. وقد تم توزيع الاستبانة على 400 موظف لضمان عدد كافٍ من الردود، وتم استرجاع 391 استبانة، منها 379 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ويُعد هذا الحجم كافياً لتعميم النتائج وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة.

مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت زمني محدود وتكلفة منخفضة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي

والأداء المؤسسي، بما في ذلك دراسات حديثة مثل (Harahsheh & Al-Oraimi, 2024; Algazo et al., 2024; Yang et al., 2023)، لضمان شمولية الفقرات ومصادقية المضمون.

تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية:

1. **القسم الأول:** المعلومات الديموغرافية للمستجيبين، مثل: الجنس، الفئة العمرية، المستوى

الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، القطاع الذي ينتمي إليه، وعدد الموظفين في المنشأة.

2. **القسم الثاني:** يقيس أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) من خلال 4 أبعاد، وهي:

- القيادة الرقمية: وتُقاس من خلال 6 فقرات.
- البنية التحتية التكنولوجية: وتُقاس من خلال 6 فقرات.
- الخدمات الرقمية: وتُقاس من خلال 6 فقرات.
- الثقافة التنظيمية الرقمية: وتُقاس من خلال 6 فقرات.

بذلك، بلغ عدد فقرات هذا القسم 24 فقرة.

3. **القسم الثالث:** يقيس المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بوصفه متغيراً أحادي المحور، من خلال

10 فقرات تغطي الجوانب المتعلقة بالكفاءة التشغيلية، مستوى الإنجاز، جودة الخدمات، وتحقيق

الأهداف.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس الفقرات، حيث تراوحت خيارات الإجابة بين (1 = أعارض

بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة). وقد تم ترتيب فقرات الأداة بصورة

تسلسلية منطقية لتسهيل الإجابة وتقليل التحيز.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (القيادة الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية، الخدمات الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) والأداء المؤسسي كمتغير تابع أحادي المحو..
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على قطاع الأعمال السعودي، وبشكل خاص على عدد من الشركات والمؤسسات العاملة في مدن رئيسية داخل المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** اعتمدت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في منظمات الأعمال السعودية، وقد تؤثر خصائص هؤلاء الأفراد (مثل التخصص، عدد سنوات الخبرة، أو الإدراك الشخصي للتحول الرقمي) على طبيعة استجاباتهم.

المراجع:

- Al Masadeh, M., Alzeaideen, K., Haimour, F. O., Al Masadeh, F., Alsabatin, H., & Hakami, H. (2024). The Impact of Digital Transformation on Institutional Excellence in Private Jordanian Universities—Case Study: Zarqa University (pp. 229–241). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_19
- Algazo, F. A., Hajjaj, R. Y., & ALdahabi, Z. M. (2024). Digital Transformation and Organization Performance. International Journal of Research Publication and Reviews, 5(5), 4054–4059. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0524.1232>
- Handayani, M., & Syahrial, M. A. (2024). Leveraging Digital Transformation for Performance Management: A Case Study on E–Sakip Implementation in Government Institutions. 1(4), 138–157. <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i4.237>
- Harahsheh, F., & Al–Oraimi, H. N. (2024). Impact Of Digital Transformation On The Excellence Of Institutional Performance: An Applied Study On The Telecommunications Regulatory Commission In Jordan. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i8.7864>

- Jassim, K. M. (2024). Digital Transformation and the Role of Digital Platforms in Enhancing Organizational Performance. 1(zero). <https://doi.org/10.69513/jnfdms.v.1.i.0.en.4>
- Rahman, A. A., Esa, N., & Ahmad, N. A. (2024). The effectiveness of digital transformation on organizational performance: a literature review. International Journal of Entrepreneurship and Management Practices, 7(25), 215–224. <https://doi.org/10.35631/ijemp.725018>
- Ramzani, I., & Daud, P. M. (2024). The effect of digital transformation on organizational performance: a meta analysis. Deleted Journal, 15(1), 50–65. <https://doi.org/10.30996/die.v15i1.10643>
- Sri, T., Ayu, P., Devi, P., & Kurniati, D. (2024). Digital Tranformation and Impact on Organizational Change and Performance. Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies. <https://doi.org/10.62794/je3s.v5i1.3551>
- Yang, G., Li, H. G., Nie, Y., Yue, Z., & Wang, H. (2023). Digital transformation and firm performance: the role of factor allocation. Applied Economics. <https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2269631>
- AlShamrani, A., & Bahaddad, A. A. (2023). The role of digital transformation in improving organizational performance in the Saudi business sector. Journal of Digital Innovation, 8(1), 55–70.

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2022). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, 46(1), 223–246.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2022). Digital transformation challenges. *Business Process Management Journal*, 28(3), 421–439.
- Ministry of Communications and Information Technology. (2023). Digital transformation and Vision 2030 strategy. Riyadh: Saudi Government Publications.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101–115.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Role of Digital Transformation in Enhancing Institutional
Performance in Light of Saudi Vision 2030: An Applied Study
on the Saudi Business Sector**

Prepared by:

Majed Aldawaish

Student ID: 251002189

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025