

تأثير التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات السعودية

عبدالمعز غازي حنبولي

252000909

إشراف

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

2026

حقوق الطباعة

إن جميع المواد والمحتويات والإحصائيات الواردة في هذا البحث هي ملك لجامعة ميدأوشن، ولا يجوز استخدامها أو نشرها أو توزيعها إلا بإذن مسبق ومكتوب من الجامعة، حيث تمتلك الجامعة جميع حقوق الطباعة حصرياً.

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات الحكومية السعودية مع التركيز على تحديد العوامل الرقمية الأكثر تأثيراً في تعزيز البيئة الاستثمارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع الجمع بين المنهج الكمي (الاستبانة الإلكترونية) والمنهج النوعي (المقابلات شبه المهيكلة)، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وأن الأبعاد الرقمية الرئيسية مثل البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والعمليات والخدمات الرقمية، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، تلعب دوراً محورياً في تحسين بيئة الاستثمار. كما تبين أن السياسات الحكومية والإطار التنظيمي يمثلان عوامل داعمة ومعززة لفاعلية التحول الرقمي في استقطاب الاستثمارات. توصي الدراسة بوضع استراتيجيات رقمية شاملة وتطوير البنية التحتية، وتعزيز المهارات الرقمية للموظفين، من أجل دعم تنافسية المملكة عالمياً في جذب الاستثمارات، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية

التحول الرقمي – جذب الاستثمارات- الهيئات الحكومية – SPSS .

الشكر والتقدير

بكل الامتنان والتقدير أتوجه بالشكر إلى جميع زملائي الذين كانوا سنداً حقيقياً لي طوال مراحل إعداد هذا البحث إذ كان لتعاونهم وتشجيعهم المتواصل أثر بالغ في إتمامه بالصورة المنشودة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل على ما قدموه من توجيهات قيّمة ونصائح بناءة أسهمت بشكل كبير في تطوير هذا البحث حيث لم يخلوا عليّ بالدعم والإرشاد الأكاديمي في مختلف مراحل إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني لجامعة ميدأوشن لما وفرتة من بيئة أكاديمية محفزة وما قدمته من دعم معنوي وإمكانات وأدوات كان لها دور أساسي في إتمام هذا البحث.

ولكم جميعاً خالص الشكر والتقدير.

فهرس المحتويات

٢	حقوق الطباعة.....
٣	المستخلص.....
٤	الشكر والتقدير.....
٥	فهرس المحتويات.....
٩	قائمة الجداول.....
١٠	قائمة الاشكال.....
١١	قائمة المصطلحات.....
١٣	قائمة الاختصارات.....
١٥	الفصل الأول : المدخل العام للبحث.....
١٥	١.١ المقدمة.....
١٦	٢.١ مشكلة الدراسة.....
١٧	٣.١ أهمية الدراسة.....
١٧	٤.١ أهداف الدراسة.....
١٨	٥.١ تساؤلات الدراسة.....
١٨	٦.١ فروض الدراسة.....
١٨	الفروض الفرعية:.....
١٩	٧.١ نموذج الدراسة.....
١٩	٨.١ حدود الدراسة.....
١٩	الحدود الموضوعية.....
١٩	الحدود الزمانية.....
١٩	الحدود المكانية.....
٢٠	٩.١ منهجية الدراسة.....
٢٠	١٠.١ خاتمة الفصل.....
٢٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٢٢	١.٢ المقدمة.....
٣٠	٢.٢ التعليق التحليلي والمقارنة بين الدراسات السابقة.....
٣٠	أولاً: من حيث مجال التركيز البحثي.....
٣١	ثانياً: من حيث النتائج الرئيسة.....
٣١	ثالثاً: من حيث المنهجية المستخدمة.....

رابعاً: من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات.....	٣٢
خامساً: التعليق النقدي وتحديد الفجوة البحثية.....	٣٢
موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....	٣٢
الفصل الثالث: المنطلقات النظرية للدراسة	٣٤
١.٣: مدخل عام للمنطلقات النظرية للدراسة.....	٣٤
٢.٣: مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)	٣٥
١.٢.٣. تعريف التحول الرقمي ومراحله.....	٣٥
٢.٢.٣. الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي.....	٣٧
٣.٣: أبعاد التحول الرقمي ومتطلبات نجاحه في المؤسسات الحكومية.....	٣٩
1. البنية التحتية الرقمية.....	٣٩
2. القيادة الرقمية.....	٤٠
3. العمليات والخدمات الرقمية.....	٤١
4. الموارد البشرية الرقمية.....	٤٢
5. الثقافة التنظيمية الرقمية.....	٤٢
٤.٣: مفهوم جذب الاستثمارات (Investment Attraction)	٤٤
١.٤.٣. تعريف جذب الاستثمارات.....	٤٤
٢.٤.٣. أنواع الاستثمارات.....	٤٥
٣.٤.٣. مؤشرات جذب الاستثمارات.....	٤٧
٥.٣: العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وجذب الاستثمارات	٤٨
٦.٣: موقع الدراسة الحالية ضمن الإطار النظري.....	٤٩
٧,٣: خاتمة الفصل الثالث.....	٥٣
الفصل الرابع: منهجية البحث والدراسة	٥٦
١.٤: المقدمة.....	٥٦
٢.٤: منهجية البحث.....	٥٦
٣.٤: مجتمع البحث.....	٥٧
٤.٤: عينة البحث.....	٥٧
٥.٤: أداة البحث.....	٥٨
٦.٤: فلسفة أداة البحث.....	٥٨
٧.٤: هيكل أداة البحث.....	٥٩

٥٩	أ. الاستبانة
٥٩	ب. المقابلات
٥٩	٨.٤: الأساليب الإحصائية المستخدمة
٦٠	٩.٤: خلاصة الفصل
٦٢	الفصل الخامس: تحليل البيانات والنتائج والمقترحات والتوصيات
٦٢	١.٥ المقدمة
٦٣	٢,٥ عرض وتحليل وتفسير النتائج
٦٣	أ. التحليل الإحصائي الوصفي
٧٠	ج. اختبار فرضيات الدراسة
٧٠	اختبار الفرضية الرئيسة
٧٢	نتائج الدراسة
٧٢	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
٧٣	التوصيات
٧٤	خاتمة الفصل
٧٥	المراجع
٧٩	الملاحق
٧٩	ملحق (أ)
٧٩	أداة الدراسة: الاستبانة والمقابلات شبه المهيكلة
٧٩	أولاً: الاستبانة
٧٩	مقدمة الاستبانة
٨٠	مقياس الإجابة
٨٠	القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية)
٨١	القسم الثاني: البنية التحتية الرقمية
٨٢	القسم الثالث: القيادة الرقمية
٨٢	القسم الرابع: العمليات والخدمات الرقمية
٨٢	القسم الخامس: الموارد البشرية الرقمية
٨٣	القسم السادس: الثقافة التنظيمية
٨٣	القسم السابع: جذب الاستثمارات (المتغير التابع)
٨٣	ثانياً: دليل المقابلات شبه المهيكلة

٨٣..... مقدمة المقابلة

٨٣..... محاور وأسئلة المقابلة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
٥٤	الجدول ١.٥ : الخصائص الديموغرافية
٥٧	الجدول ٢.٥ : نتائج التحليل الوصفي
٥٨	الجدول ٣.٥ : التحليل الوصفي لمؤشرات جذب القياس
٦٢	الجدول ٤.٥ : أثر أبعاد التحول الرقمي على جذب الاستثمارات

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
٥٥	الشكل ١.٥: توزيع الجنس
٥٥	الشكل ٢.٥: توزيع المستوى الوظيفي
٥٦	الشكل ٣.٥: توزيع سنوات الخبرة
٥٦	الشكل ٤.٥: توزيع الهيئات
٥٧	الشكل ٥.٥: متوسطات أبعاد التحول الرقمي
٥٩	الشكل ٦.٥: متوسطات مؤشرات جودة الخدمات الرقمية والانحرافات المعيارية لها

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
التحول الرقمي (Digital Transformation)	عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لإعادة تصميم العمليات والخدمات وتحسين الأداء والكفاءة داخل المؤسسات الحكومية أو الخاصة.
جذب الاستثمارات (Investment Attraction)	قدرة الدولة أو الهيئة على استقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية من خلال تسهيل الإجراءات وتقديم بيئة تنظيمية محفزة.
SPSS	برنامج إحصائي يُستخدم لتحليل البيانات، يشمل التحليل الوصفي، الانحدار، الاختبارات الارتباطية، واختبارات الفرضيات التقليدية.
المتغير الكامن (Latent Variable)	متغير غير قابل للقياس مباشرة، يُستنتج من عدة مؤشرات أو فقرات في الاستبانة.
المؤشر (Indicator)	سؤال أو فقرة في الاستبانة يمثل جزءاً من المتغير الكامن ويُستخدم لقياسه.
نموذج القياس (Measurement Model)	نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها لتقييم الصدق والثبات لأداة القياس.
النموذج الهيكلي (Structural Model)	نموذج يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة لتحديد أثر كل متغير على الآخر.
الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)	طريقة إحصائية لتحليل تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.
معامل التأثير (β)	قيمة إحصائية تمثل قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
معامل التحديد (R^2)	مقياس يوضح نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج.
التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)	أسلوب تحليل بيانات يهدف لوصف الخصائص الأساسية للبيانات مثل المتوسط، الانحراف المعياري، والنسب المئوية.
التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis)	أسلوب تحليل بيانات لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج من عينة الدراسة لتعميمها على المجتمع الكلي.
القيادة الرقمية (Digital Leadership)	قدرة القادة في المؤسسات على توجيه ودعم تنفيذ مبادرات التحول الرقمي بفعالية.
البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure)	الموارد التكنولوجية الأساسية مثل الشبكات، الأنظمة، قواعد البيانات، والبرمجيات التي تدعم العمليات الرقمية.
العمليات والخدمات الرقمية (Digital Processes & Services)	الإجراءات والخدمات التي تم أتمتتها رقمياً لتسهيل المعاملات وتحسين كفاءة الأداء.

الموظفون المؤهلون لاستخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية ودعم تنفيذ التحول الرقمي.	الموارد البشرية الرقمية (Digital Human Resources)
القيم والممارسات داخل المنظمة التي تشجع على الابتكار، التغيير، واستخدام التكنولوجيا الرقمية.	الثقافة التنظيمية الرقمية (Digital Organizational Culture)
أداة بحثية تتضمن مجموعة من الأسئلة لجمع البيانات من عينة الدراسة.	الاستبانة (Questionnaire)
مقابلات تجمع بين الأسئلة الموجهة والحرية في الإجابة لتوفير معلومات نوعية مفصلة.	المقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews)
مقياس مدى قدرة أداة البحث على قياس ما صممت لقياسه.	صدق الأداة (Validity)
مقياس مدى ثبات النتائج عند إعادة تطبيق أداة البحث في نفس الظروف.	ثبات الأداة (Reliability)

قائمة الاختصارات

الاختصار	التعريف
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences – برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية
PLS	Partial Least Squares – الحد الأدنى للمربعات الجزئية (منهجية تحليل المعادلات الهيكلية)
β	معامل التأثير الذي يوضح قوة تأثير المتغير المستقل على التابع – Beta
R^2	معامل التحديد الذي يوضح نسبة التباين في المتغير التابع المفسرة بواسطة المتغيرات المستقلة – Coefficient of Determination
α	مستوى الدلالة الإحصائية المستخدم لاختبار الفرضيات (غالباً ٠.٠٥) – Alpha
SD	الانحراف المعياري لقياس تشتت البيانات – Standard Deviation
Mean	المتوسط الحسابي للقيم في مجموعة البيانات

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

الفصل الأول : المدخل العام للبحث

١.١ المقدمة

يشهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً نحو الرقمنة في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، إذ أصبحت التقنيات الرقمية جزءاً أساسياً لا يتجزأ من النشاط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. فقد أدى الاعتماد المتزايد على التقنيات الحديثة، بما في ذلك الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، إلى إعادة تشكيل أساليب إدارة المؤسسات وتقديم الخدمات، بحيث لم يعد التحول الرقمي مقتصراً على تحسين العمليات الداخلية فحسب، بل أصبح أداة استراتيجية لزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز مستوى الشفافية، فضلاً عن تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات على الصعيدين المحلي والدولي. (Hanna,2016)

وفي المملكة العربية السعودية، يُعد التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، والحد من الاعتماد التقليدي على النفط، وتعزيز القدرة على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. وقد تبنت المملكة خلال السنوات الماضية سلسلة من المبادرات الرقمية الرائدة، التي شملت تطوير البنية التحتية الرقمية، وإطلاق منصات إلكترونية متكاملة مثل منصة "استثمر في السعودية" و"اعتماد"، وتأسيس هيئة الحكومة الرقمية، إلى جانب تحديث خدمات هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة لدعم رواد الأعمال والمستثمرين، ما يعكس التزام الحكومة بتسهيل الإجراءات، وتوفير بيئة استثمارية محفزة وحديثة، تعتمد على الابتكار الرقمي. (Abedalrhman,2024)

وعلى الرغم من التوجه الواضح نحو التحول الرقمي، فإن العلاقة المباشرة بين مستوى التحول الرقمي وفاعلية جذب الاستثمارات لا تزال بحاجة إلى دراسة علمية دقيقة تعتمد على بيانات واقعية ومنهجيات كمية ونوعية متكاملة. فهناك حاجة لفهم كيفية تأثير أبعاد التحول الرقمي المختلفة، من البنية التحتية التقنية

والقيادة الرقمية إلى الثقافة التنظيمية والموارد البشرية، على جودة بيئة الاستثمار وكفاءة الإجراءات الحكومية. كما يُعد تحليل هذه العلاقة أمراً ضرورياً لتقديم توصيات عملية يمكن للجهات الحكومية من خلالها تحسين سياساتها الرقمية واستراتيجياتها التقنية بما يعزز القدرة التنافسية للمملكة على المستوى الإقليمي والدولي.

٢.١ مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه القوي للمملكة نحو التحول الرقمي وتخصيص استثمارات ضخمة في البنية التحتية الرقمية، إلا أن العلاقة المباشرة بين هذا التحول ومستوى جذب الاستثمارات لم تُبحث بعمق كافٍ في الدراسات المحلية. وتشير بعض المؤشرات الاقتصادية إلى تحسن في الاستثمار إلا أن الأدلة العلمية التي تربط هذا التحسن بالتحول الرقمي ما تزال محدودة.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الهيئات السعودية؟
٢. ما أهم مكونات التحول الرقمي المؤثرة على جذب الاستثمارات؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومعدلات جذب الاستثمارات؟
٤. ما أبرز التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الهيئات السعودية؟

٣.١ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أبعاد علمية وعملية متكاملة، إذ تسهم على الصعيد العلمي في إثراء الأدبيات البحثية العربية المتعلقة بالتحول الرقمي وربطه مباشرة بجذب الاستثمارات، بما يعزز الفهم النظري لتأثير التقنيات الحديثة على البيئة الاقتصادية. كما تفتح الدراسة آفاقاً بحثية مستقبلية لدراسة أثر الابتكارات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية على كفاءة الإجراءات الحكومية وتحسين بيئة الأعمال، ما يمكن الباحثين من تطوير نماذج تفسيرية حديثة تدعم التحليل الاستراتيجي للسياسات الرقمية. ومن الجانب العملي، توفر الدراسة أداة تقييمية يمكن أن يستند إليها صناع القرار في المؤسسات الحكومية لتطوير السياسات الرقمية، وتحسين العمليات والإجراءات، بما يساهم في رفع كفاءة الخدمات الإلكترونية وتعزيز تجربة المستثمرين. كما تساهم النتائج في تعزيز القدرة التنافسية للمملكة على المستوى الإقليمي والدولي في جذب الاستثمارات، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو اقتصاد رقمي متنوع ومستدام.

٤.١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

١. تحليل مستوى تطبيق التحول الرقمي في الهيئات السعودية المعنية بالاستثمار.
٢. تحديد أثر التحول الرقمي على مؤشرات جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.
٣. التعرف على العوامل الرقمية الأكثر تأثيراً في تحسين البيئة الاستثمارية.
٤. تقديم توصيات عملية لتطوير استراتيجيات التحول الرقمي بما يدعم تنافسية الاقتصاد السعودي.

٥.١ تساؤلات الدراسة

- ما مفهوم التحول الرقمي في سياق الهيئات الحكومية السعودية؟
- ما مدى تطبيق التحول الرقمي في هذه الهيئات؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية؟
- ما العوامل التي تعزز أو تحدّ من فاعلية التحول الرقمي في دعم الاستثمار؟
- ما مدى اختلاف تأثير التحول الرقمي بين أنواع الهيئات المختلفة (اقتصادية، خدمية، تنظيمية)؟

٦.١ فروض الدراسة

تسعى الفرض الرئيس للدراسة:

- **H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وجذب الاستثمارات في الهيئات السعودية.

- **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وجذب الاستثمارات في الهيئات السعودية.

الفروض الفرعية:

١. **H0₁:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية وجذب الاستثمارات.
٢. **H0₂:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وجذب الاستثمارات.
٣. **H0₃:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات والخدمات الرقمية وجذب الاستثمارات.
٤. **H0₄:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية الرقمية وجذب الاستثمارات.

٥. H05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجذب الاستثمارات.

٧.١ نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على ربط التحول الرقمي كمتغير مستقل مع جذب الاستثمارات كمتغير تابع، مع الأخذ في الاعتبار دور السياسات الحكومية والبيئة التنظيمية كعوامل تنظيمية داعمة تعزز من فاعلية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات.

٨.١ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أثر التحول الرقمي في جذب الاستثمارات، دون التطرق إلى الجوانب القانونية أو الأمنية بشكل مفصل.

الحدود الزمانية

تشمل الفترة من ٢٠١٧ إلى ٢٠٢٤، وهي المرحلة التي شهدت تسارعاً ملحوظاً في تطبيق مبادرات التحول الرقمي في المملكة.

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الهيئات الحكومية السعودية ذات العلاقة بالاستثمار، مثل وزارة الاستثمار، وهيئة الحكومة الرقمية، وهيئة المدن الاقتصادية.

٩.١ منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتقديم صورة شاملة ودقيقة عن تأثير التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات الحكومية السعودية. ويشكل مجتمع الدراسة كافة الهيئات الحكومية المعنية بالاستثمار، فيما تكون عينة الدراسة مكونة من موظفين ومديرين في هذه الهيئات، تم اختيارهم بطريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل متوازن لمختلف المستويات الوظيفية والخبرات العملية. وقد تم جمع البيانات باستخدام أداتين تكميليتين؛ أولاهما استبانة إلكترونية شاملة لقياس أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات جذب الاستثمارات، وثانيتها مقابلات شبه مهيكلة مع مجموعة من المسؤولين لاستكشاف التحديات التنظيمية ودور السياسات في دعم التحول الرقمي. وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS ، بما في ذلك الإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، بينما تم استخدام تحليل المحتوى لتحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات، بهدف تفسير النتائج وتقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة.

١٠.١ خاتمة الفصل

خلص هذا الفصل إلى تحديد الإطار العام للبحث، حيث تم استعراض المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة من النواحي العلمية والعملية، وأهدافها وتسؤولاتها وفروضها، ونموذج الدراسة وحدودها، إلى جانب

المنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل. ويشكّل هذا المدخل الأساس الذي سينطلق منه الباحث في الفصول التالية لتحليل أثر التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات السعودية بشكل علمي ومنهجي.

.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١.٢ المقدمة

تتناول الدراسات السابقة مجموعة من الأبحاث التي ركزت على موضوع التحول الرقمي وآثاره في المملكة العربية السعودية، سواء على سوق العمل أو على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. وتسهم هذه الدراسات في بناء الإطار العلمي للدراسة الحالية من خلال إبراز الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، والمتمثلة في تأثير التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات السعودية.

الدراسة الأولى:

Investigating the Impact of Digital Transformation on the Labor Market in the Era of Changing Digital Transformation Dynamics in Saudi Arabia (Sarabderen, ٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على سوق العمل في المملكة العربية السعودية في ظل الديناميكيات المتغيرة للتحول الرقمي مع التركيز على القطاعات الزراعية والخدمية والصناعية. استخدم الباحث نموذج ARDL لتصحيح الخطأ لتحليل بيانات السلاسل الزمنية خلال الفترة من 2001 إلى ٢٠١٩، استناداً إلى بيانات البنك الدولي.

أظهرت النتائج أن المتغيرات الرقمية مثل اشتراكات النطاق العريض الثابتة، والاشتراكات في الهاتف المحمول، وخدمات الحاسوب والاتصالات لا تؤثر بشكل كبير على سوق العمل في القطاع الزراعي. كما تبين أن بعض المتغيرات الرقمية تؤثر سلباً على القطاع الصناعي والإنتاجية، بينما لها أثر إيجابي على القطاعين الخدمي والصناعي في المدى الطويل. كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في خفض معدلات البطالة على المدى الطويل في السعودية، رغم أن تأثيره في المدى القصير لا يظهر بشكل إيجابي واضح. وفي النهاية يمكن القول إن الدراسة أكدت على أهمية إعادة تنظيم البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والتقدم التكنولوجي وتوظيف الموارد البشرية الوطنية.

الدراسة الثانية:

Impact of Digital Transformation on Organizational Culture within Saudi Enterprises: The Mediating Roles of Leadership Styles (Alojail, 2023)

ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات السعودية مع دراسة الدور الوسيط لأنماط القيادة في تعزيز هذا الأثر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي وتم اختيار عينة من موظفي المؤسسات السعودية بطريقة العينة الطبقية العشوائية. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي واضح للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية حيث أدى التحول الرقمي إلى تعزيز قيم الابتكار والتفاعل والتواصل الداخلي. كما أكدت النتائج أن أساليب القيادة الحديثة (التحويلية والمشاركة) تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الثقافة التنظيمية. وفي نهاية الدراسة تبين أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير تقني بل هو عملية إدارية وثقافية تتطلب قيادة فعالة قادرة على توجيه السلوك التنظيمي نحو التكيف والابتكار.

الدراسة الثالثة

Technology and Digital Transformation in Saudi Arabia (Alayed,2023)

تناولت هذه الدراسة الدور المحوري للتقنية والتحول الرقمي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. ركزت على تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) ، وإنترنت الأشياء (IoT) ، و Blockchain في مختلف القطاعات مع تسليط الضوء على تأثيرها التحويلي في مجالات الرعاية الصحية، والتعليم، والخدمات الحكومية.

كما ناقشت الدراسة الدور الحيوي لتقنية المعلومات والاتصالات (ICT) في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين الاتصال بين الأفراد والجهات الحكومية إلى جانب التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية الخصوصية. ومن خلال مجموعة من دراسات الحالة استعرضت الدراسة كيف استطاعت المملكة توظيف الابتكار لدعم مبادرات المدن الذكية وتحقيق التنمية المستدامة.

تناولت الدراسة أيضاً التحديات التي تواجه التحول الرقمي مثل جاهزية القوى العاملة والأطر التنظيمية مع الإشارة إلى الفرص الواعدة لتحقيق تنوع اقتصادي وريادة عالمية في مجال التكنولوجيا. وتؤكد الدراسة على الرؤية الاستراتيجية للمملكة في أن تصبح مركزاً عالمياً للتقنية عبر الموازنة بين التحديات والفرص لبناء مستقبل رقمي قوي وشامل.

الدراسة الرابعة

The Impact of Digitalization on FDI Inflows in Saudi Arabia (Bardesi,2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) في المملكة العربية السعودية من خلال تحديد العوامل الرقمية والمؤسسية الرئيسية وافترض تأثيرها على جذب الاستثمارات الأجنبية.

اعتمدت الدراسة على التحليل الانحداري الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) باستخدام

طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية (OLS) ، وذلك على بيانات تغطي الفترة من 1997 إلى ٢٠٢٢
بالاعتماد على برنامج SPSS في تحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن كلاً من البنية التحتية الرقمية والسياسات الحكومية تؤثران بشكل إيجابي ومعنوي على تدفقات الاستثمار الأجنبي إلى المملكة. كما تم رفض الفرضية الصفرية مما يدل على أن التحول الرقمي الفعال والسياسات الحكومية الداعمة يساهمان في تعزيز الاستثمارات الأجنبية. وخلصت الدراسة إلى أن انتشار الإنترنت، واستخدام الهواتف المحمولة، ووجود سياسات حكومية مشجعة تُعد من العوامل الجوهرية في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة. وأوصت الدراسة بضرورة أن يولي صانعو القرار اهتماماً أكبر بوضع استراتيجيات رقمية شاملة وتطوير الأطر التنظيمية لتحسين بيئة التحول الرقمي، ورفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية، وتعزيز جاذبية المملكة للمستثمرين الأجانب.

الدراسة الخامسة

دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية. (الحزبي، ٢٠٢٣)

تتناول هذه الدراسة الدور المحوري الذي تؤديه هيئة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية في دعم الجهات الحكومية لتبني التقنيات الناشئة كوسيلة رئيسية لتحقيق التحول الرقمي وتعزيز الابتكار المؤسسي. وتتبع أهمية الدراسة من إدراك أن التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبلوك

تشين، تمثل فرصاً غير محدودة لتطوير الأداء الحكومي وتسهيل حياة المواطنين بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى بناء حكومة رقمية متكاملة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب دراسة الحالة باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث تم اختيار هيئة الحكومة الرقمية السعودية كنموذج تطبيقي لدراسة سياسات الدعم والتوجيه التي تقدمها الهيئة لبقية الجهات الحكومية. واستخدمت الدراسة أداة المقابلات شبه المهيكلة لجمع البيانات والمعلومات من المسؤولين المعنيين بعمليات التحول الرقمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، أبرزها أن هيئة الحكومة الرقمية لعبت دوراً ريادياً في تمكين العديد من الجهات الحكومية من تبني التقنيات الناشئة بهدف التطوير والابتكار والمساهمة في بناء حكومة المستقبل. كما أظهرت النتائج أن الهيئة تسعى إلى تقييم جاهزية الجهات الحكومية لاعتماد هذه التقنيات، من خلال تحديد مستويات النضج الرقمي، واكتشاف الفجوات، وتقديم خطط لبناء القدرات الرقمية بما يتناسب مع احتياجات كل جهة. كذلك بيّنت الدراسة أن الهيئة تولي اهتماماً كبيراً بنشر الوعي التقني وتعزيز الثقافة الرقمية عبر تقديم دليل جاهزية تبني التقنيات الناشئة على موقعها الرسمي، وتسويق المبادرات الرقمية التي توضح أهمية تبني هذه التقنيات في تطوير الأداء الحكومي وتحقيق الكفاءة التشغيلية. كما تؤكد نتائج الدراسة أن هيئة الحكومة الرقمية تمثل حجر الأساس في مسيرة التحول الرقمي الوطني، من خلال دورها في التمكين والتوجيه ودعم الابتكار التقني وتوحيد الجهود نحو بناء حكومة ذكية مستدامة تواكب التطور العالمي.

الدراسة السادسة

Challenges in Digital Transformation in Saudi Arabia: Obstacles in Paradigm Shift in Saudi Arabia (Alharbi,2019)

تناولت هذه الدراسة التحديات والعقبات التي تواجه تنفيذ التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تفرض على المؤسسات التكيف مع متطلبات التطور التقني والتحول الرقمي بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو تغيير شامل في الثقافة التنظيمية والإدارية يتطلب استعداداً مؤسسياً وفردياً لمواكبة هذا التحول. ومن ثم، ركزت الدراسة على قياس مستوى الجاهزية للتحول الرقمي في المؤسسات السعودية وتحديد العوامل التي تُعيق تبني التقنيات الرقمية بشكل فعال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وزعت على ٢٠٠ مشارك سعودي من مناطق الرياض والقصيم وجدة، وشملت قطاعات التعليم والرعاية الصحية والوزارات الحكومية. كما أجرت مقابلات مع عشرة خبراء في مجال الأمن السيبراني بهدف التحقق من صحة البيانات وتعزيز مصداقية النتائج. وأظهرت نتائج البحث أن العوامل الرئيسة التي تعيق التحول الرقمي في المملكة تتمثل في:

١. الأمن السيبراني وضعف الحماية الرقمية للبنية التحتية.
٢. نقص الثقة في الأنظمة الرقمية وعمليات تبادل البيانات.
٣. ضعف الخبرة الرقمية لدى المستخدمين داخل المؤسسات.
٤. انخفاض مستوى الوعي العام بأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي في السعودية يتطلب تعزيز الوعي المجتمعي والمؤسسي، وتطوير المهارات الرقمية، وبناء منظومة متكاملة للأمن السيبراني تواكب سرعة التحول التكنولوجي. كما شددت على ضرورة تبني استراتيجيات إدارة التغيير (Change Management) التي تضمن انتقالاً سلساً نحو البيئة الرقمية وتحقيق الأهداف الوطنية للتحول الرقمي ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠.

الدراسة السابعة

The Relationship Of Economic Intelligence In Economic Institutions To Digital Transformation Read In Saudi Arabia's Vision 2030 Experience The Extent To Which Algeria Has Benefited . (Benazza,2025)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية والتحول الرقمي، في ضوء تجربة المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، مع الإشارة إلى مدى استفادة الجزائر من هذه التجربة. تشير النتائج إلى أن نحو 52% من المؤسسات السعودية تعمل حالياً على تحويل نماذج أعمالها التقليدية إلى نماذج رقمية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث وتعتمد على المنهجيات الرقمية في إدارة الأعمال.

وتُظهر الدراسة أن التحول الرقمي يُعد من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، حيث يتطلب تحقيقه تكاملاً بين البنية التحتية الرقمية وثقافة الذكاء الاقتصادي. كما خلصت النتائج إلى أن الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي والذكاء الاقتصادي في السعودية حققت تقدماً ملحوظاً، إلا أن الطريق لا يزال طويلاً ويحتاج إلى نشر ثقافة الرقمنة والذكاء الاقتصادي ليس فقط على مستوى المؤسسات الاقتصادية، بل على جميع المستويات الإدارية والتعليمية والمجتمعية لضمان تحقيق تحول شامل ومستدام.

٢.٢ التعليق التحليلي والمقارنة بين الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن موضوع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية حظي باهتمام بحثي متزايد خلال السنوات الأخيرة، إلا أن هذا الاهتمام تركّز على أبعاد متنوعة ولم يتناول جميعها بشكل متكامل. ويمكن تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها وفق المحاور الآتية:

أولاً: من حيث مجال التركيز البحثي

يتبين أن الدراسات السابقة انقسمت إلى عدة اتجاهات رئيسية:

✓ دراسات ركزت على الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتحول الرقمي مثل دراسة (Investigating the Impact of Digital Transformation on the Labor Market) التي تناولت سوق العمل والبطالة.

✓ دراسات اهتمت بالبعد التنظيمي والإداري مثل دراسة أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، والتي ركزت على القيادة وأساليب الإدارة.

✓ دراسات تناولت التحول الرقمي كعامل داعم للتنمية الشاملة في إطار رؤية ٢٠٣٠، كما في دراسة Technology and Digital Transformation in Saudi Arabia.

✓ دراسات ركزت بشكل مباشر على الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) وتأثره بالرقمنة، وهي الأقرب لموضوع الدراسة الحالية.

✓ دراسات ناقشت التحديات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي، سواء التقنية أو البشرية أو التنظيمية.

✓ وبالرغم من هذا التنوع، فإن أغلب الدراسات لم تركّز بشكل مباشر على الهيئات الحكومية السعودية بوصفها وسيطاً مؤسسياً بين التحول الرقمي وجذب الاستثمارات، وهو ما يمثل فجوة بحثية واضحة.

ثانياً: من حيث النتائج الرئيسية

أظهرت معظم الدراسات اتفاقاً عاماً على أن التحول الرقمي:

- ✓ يسهم في تحسين الكفاءة المؤسسية ورفع جودة الخدمات.
- ✓ يعزز الثقافة التنظيمية والابتكار عند توفر قيادة داعمة.
- ✓ يدعم النمو الاقتصادي على المدى الطويل، رغم أن آثاره قصيرة المدى قد تكون محدودة أو غير مستقرة.

✓ يمثل عاملاً مؤثراً في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر عند اقترانه بسياسات حكومية واضحة وبنية تحتية رقمية متطورة.

في المقابل، أظهرت بعض الدراسات نتائج متباينة، خاصة فيما يتعلق بتأثير التحول الرقمي على بعض القطاعات الإنتاجية أو سوق العمل في المدى القصير، وهو ما يشير إلى أن أثر التحول الرقمي ليس آلياً أو متجانساً، بل يتأثر بالسياق المؤسسي والتنظيمي ومدى الجاهزية الرقمية.

ثالثاً: من حيث المنهجية المستخدمة

تنوعت المناهج البحثية في الدراسات السابقة بين:

- ✓ المناهج الكمية (الانحدار الخطي، ARDL، تحليل السلاسل الزمنية).
- ✓ المناهج الوصفية التحليلية المعتمدة على الاستبانة.
- ✓ دراسات الحالة والمقابلات شبه المهيكلية.

هذا التنوع يعكس ثراءً منهجياً لكنه في الوقت ذاته يكشف عن غياب دراسات تجمع بين التحليل المؤسسي للهيئات الحكومية والتحليل الإحصائي لبيانات الاستثمار، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

رابعاً: من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

- ✓ تتفق أغلب الدراسات على أن التحول الرقمي عامل تمكيني أساسي لتحقيق التنمية وتحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ تختلف الدراسات في تقدير قوة الأثر وسرعته حيث يرى بعضها أن الأثر طويل الأجل أكثر وضوحاً.
- ✓ تشير دراسات التحديات إلى أن غياب الأمن السيبراني، وضعف الوعي الرقمي، ونقص الكفاءات قد يحد من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، وهو ما لم تأخذه بعض الدراسات الاقتصادية في الحسبان.

خامساً: التعليق النقدي وتحديد الفجوة البحثية

- على الرغم من أهمية الدراسات السابقة وقيمتها العلمية إلا أنها تعاني من عدد من القصور ومن أبرزها:
- ✓ التركيز على التحول الرقمي كظاهرة عامة دون الربط المباشر بينه وبين دور الهيئات الحكومية في جذب الاستثمارات.
- ✓ الاهتمام بالمستوى الكلي للاقتصاد أو بالمؤسسات الخاصة مع إغفال التحليل التفصيلي لأداء الهيئات الحكومية.
- ✓ قلة الدراسات التي تدمج بين الأبعاد الرقمية والتنظيمية والاستثمارية في نموذج تحليلي واحد.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- تتطلب الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة، وتسعى إلى البناء عليها من خلال:
- ✓ الربط المباشر بين مستوى التحول الرقمي في الهيئات السعودية ومعدلات جذب الاستثمارات.
- ✓ التركيز على الهيئات الحكومية باعتبارها لاعباً محورياً في تحسين بيئة الاستثمار.

- ✓ تحليل العوامل الرقمية الأكثر تأثيراً، مع مراعاة التحديات التنظيمية والسياسات الحكومية.
- ✓ سد الفجوة البحثية من خلال تقديم إطار تحليلي يدمج بين التحول الرقمي والبيئة الاستثمارية في السياق السعودي.

وبذلك تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العلمية وتسهم في تعميق الفهم العملي لدور التحول الرقمي في دعم التنافسية الاقتصادية وجذب الاستثمارات في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث:

المنطلقات النظرية للدراسة

الفصل الثالث: المنطلقات النظرية للدراسة

١.٣: مدخل عام للمنطلقات النظرية للدراسة

تُعد المنطلقات النظرية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي إذ تمثل الإطار الفكري والمعرفي الذي يوجه مسار الدراسة ويحدد مفاهيمها ومتغيراتها وعلاقاتها النظرية. وتهدف هذه المنطلقات إلى تزويد قارئ البحث بخلفية علمية متكاملة حول موضوع الدراسة، من خلال توضيح المفاهيم الرئيسة، واستعراض الأطر والنظريات ذات الصلة، وبيان الاتجاهات الفكرية التي تناولت الموضوع في الأدبيات العلمية، بما يضمن فهماً عميقاً وشاملاً للسياق النظري قبل الانتقال إلى الجانب التطبيقي والتحليلي.

وتكتسب المنطلقات النظرية أهمية خاصة في الدراسات التي تتناول موضوعات حديثة ومتداخلة، مثل التحول الرقمي، لما يتسم به هذا المفهوم من تشعب وتعدد في الأبعاد التقنية والإدارية والتنظيمية

والاقتصادية. كما تسهم هذه المنطلقات في تحديد طبيعة المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، وتوضيح الأساس النظري الذي تستند إليه فروض الدراسة وتساؤلاتها.

وفي إطار هذه الدراسة، التي تتناول تأثير التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات الحكومية السعودية، يتركز الاهتمام على بناء إطار نظري متكامل يوضح مفهوم التحول الرقمي، وأبعاده، ومراحله، ومتطلباته الأساسية، إضافة إلى توضيح مفهوم جذب الاستثمارات، وأنواعه، ومؤثراته، والعوامل المؤثرة فيه. كما يتم التطرق إلى توضيح طبيعة العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وجذب الاستثمارات في ضوء النماذج والنظريات الإدارية والاقتصادية الحديثة، بما يسهم في تفسير كيفية إسهام التحول الرقمي في تحسين بيئة الأعمال الحكومية وتعزيز جاذبية الاستثمار.

ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال توظيف الإطار النظري لتفسير النتائج الميدانية، وتحليل أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل على جذب الاستثمارات بوصفه متغيراً تابعاً في سياق يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ نحو بناء اقتصاد رقمي تنافسي ومستدام.

٢.٣: مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

١.٢.٣. تعريف التحول الرقمي ومراحله

يُعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والاقتصادية خلال العقود الأخيرة نتيجة للتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات وتأثيرها المتزايد على أداء المؤسسات وأساليب عملها. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية شاملة ومتكاملة تتضمن إعادة تصميم وتطوير العمليات المؤسسية، والهياكل التنظيمية، ونماذج الأعمال، وأساليب تقديم الخدمات من خلال الاعتماد المنهجي على

التقنيات الرقمية الحديثة بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال أنظمة تقنية جديدة أو استخدام أدوات رقمية متطورة، بل يمتد ليشمل تغييراً جذرياً في طريقة التفكير المؤسسي وأسلوب اتخاذ القرار وآليات تقديم القيمة للمستفيدين، سواء كانوا عملاء أو مستثمرين أو شركاء. (الهويدي، ٢٠٢٢)

وفي السياق الحكومي يُعرّف التحول الرقمي بأنه:

"استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة وفعالية أعلى بما يحقق الشفافية، ويعزز الحوكمة، ويحسن تجربة المستفيدين ويسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي".

ويُنظر إلى التحول الرقمي في القطاع الحكومي على أنه أداة استراتيجية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحسين بيئة الأعمال، وتسهيل الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، وتعزيز الثقة بين الجهات الحكومية والمستفيدين، وعلى رأسهم المستثمرون. (Milakovich, 2012)

وعليه فإن التحول الرقمي يُعد تحولاً استراتيجياً وإدارياً وثقافياً شاملاً يتطلب توافر رؤية واضحة وقيادة داعمة وبنية تحتية تقنية متقدمة وموارد بشرية مؤهلة وثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيير.

يمر التحول الرقمي عادة بعدة مراحل متدرجة تعكس مستوى نضج المؤسسة الرقمي وتساعد في تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل مرحلة. وتشمل هذه المراحل:

١. مرحلة الرقمنة الأولية (Digitization Stage) : حيث يتم تحويل المعلومات والبيانات من الشكل

التقليدي الورقي أو التناظري إلى شكل رقمي قابل للتخزين والمعالجة إلكترونياً.

٢. مرحلة التكامل التقني (Integration Stage) : تشمل ربط الأنظمة والتطبيقات المختلفة لتحقيق

تدفق سلس للمعلومات بين الإدارات والجهات المختلفة ما يقلل الازدواجية ويعزز الكفاءة.

٣. مرحلة إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering) : يتم فيها إعادة تصميم

العمليات والإجراءات القائمة لتكون أكثر فعالية وكفاءة باستخدام الحلول الرقمية.

٤. مرحلة التحول الاستراتيجي الكامل (Strategic Transformation) : تمثل المرحلة النهائية،

حيث يتحول دور التقنية إلى عامل تمكين استراتيجي، يشمل الابتكار في نماذج الأعمال والثقافة

التنظيمية والتفاعل مع المستفيدين.

٢.٢.٣ . الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي



من الضروري التمييز بين عدد من المفاهيم المتقاربة التي كثيراً ما يُساء استخدامها بوصفها مترادفات في

حين أن بينها فروقاً جوهرية من حيث النطاق والعمق ومستوى التأثير المؤسسي، وهي: الرقمنة، والأتمتة

(أو الرقمنة التشغيلية)، والتحول الرقمي (Lang, 2022) . ويُعد هذا التمييز مهماً لفهم مراحل النضج

الرقمي داخل المؤسسات، وتحديد مستوى التغيير المطلوب لتحقيق قيمة مضافة حقيقية.

أولاً: الرقمنة (Digitization) :

تشير الرقمنة إلى عملية تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي (الورقي أو التناظري) إلى صيغة رقمية يمكن تخزينها ومعالجتها إلكترونياً، مثل تحويل الملفات الورقية إلى مستندات إلكترونية أو أرشفة السجلات عبر أنظمة رقمية. وتُعد الرقمنة الخطوة التأسيسية الأولى في مسار التطوير التقني إذ تُمكن المؤسسة من بناء قاعدة بيانات رقمية تسهل الوصول إلى المعلومات وتبادلها. ومع ذلك، فإن الرقمنة تظل تغييراً تقنياً محدود الأثر إذا لم يصاحبها تطوير في الإجراءات أو إعادة تصميم للعمليات، فهي لا تُحدث تحولاً جوهرياً في طريقة العمل بل تكتفي بتحويل الشكل دون تغيير المضمون.

ثانياً: الأتمتة أو الرقمنة التشغيلية (Digitalization) :

تمثل الأتمتة مرحلة أكثر تقدماً حيث يتم توظيف الأنظمة الرقمية والتطبيقات الذكية لتحسين العمليات القائمة وأتمتتها بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الوقت والجهد والتكلفة. وتشمل هذه المرحلة استخدام الأنظمة المتكاملة لإدارة المعاملات، أو إطلاق منصات إلكترونية لتقديم الخدمات بدلاً من الحضور الشخصي. ورغم أن الأتمتة تُساهم في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء البشرية وتعزيز سرعة الإنجاز، فإنها غالباً ما تركز على تحسين الإجراءات القائمة دون إعادة هندستها جذرياً، أي أنها تُطوّر "كيف" تُنفذ العملية دون إعادة التفكير في "لماذا" أو "هل ينبغي أن تُنفذ بهذه الطريقة أصلاً". (Brennen,2016)

ثالثاً: التحول الرقمي (Digital Transformation) :

يمثل التحول الرقمي المرحلة الأكثر شمولاً وعمقاً إذ يتجاوز مجرد استخدام التقنية أو تحسين العمليات إلى إعادة ابتكار النماذج المؤسسية وإعادة تصميم العمليات بصورة جذرية استناداً إلى الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية، مثل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية. ويشمل ذلك تغيير ثقافة المؤسسة، وآليات اتخاذ القرار، وطبيعة العلاقة مع المستفيدين، ونموذج تقديم القيمة. فالتحول الرقمي لا يعني "تحسين" النظام القائم فحسب، بل قد يعني استبداله بنموذج جديد كلياً أكثر مرونة وتكاملاً وابتكاراً.

٣.٣: أبعاد التحول الرقمي ومتطلبات نجاحه في المؤسسات الحكومية

يُعد التحول الرقمي عملية متعددة الأبعاد لا يمكن قياسها أو تقييمها من خلال جانب واحد فقط بل تتطلب النظر إليها كمنظومة متكاملة تشمل الجوانب التقنية والإدارية والبشرية والثقافية. وانطلاقاً من ذلك اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تُستخدم على نطاق واسع في الأدبيات الحديثة والنماذج الدولية لقياس مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية لما لها من قدرة على عكس درجة النضج الرقمي وتأثيره في تحسين الأداء المؤسسي وجذب الاستثمارات. (Dmitrik,2019)

وتتمثل هذه الأبعاد في: البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، العمليات والخدمات الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، حيث يُكمل كل بُعد الآخر ولا يمكن تحقيق تحول رقمي فعال دون تكاملها.

1. البنية التحتية الرقمية

تشير البنية التحتية الرقمية إلى الأساس التقني الذي تعتمد عليه المؤسسات الحكومية في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي وتتمثل في مدى توفر جودة الموارد التقنية والأنظمة الداعمة للعمليات الرقمية. وتشمل هذه البنية عدة عناصر رئيسية، من أبرزها:

- شبكات اتصال عالية الكفاءة والموثوقية قادرة على دعم تدفق البيانات والخدمات الإلكترونية دون انقطاع.
- قواعد بيانات رقمية مترابطة تتيح تكامل المعلومات بين الإدارات والجهات المختلفة وتحد من الازدواجية في البيانات.
- أنظمة إلكترونية متكاملة مثل أنظمة تخطيط الموارد الحكومية ومنصات الخدمات الموحدة وأنظمة إدارة المعاملات.
- أمن المعلومات واستمرارية الأنظمة من خلال تطبيق معايير الأمن السيبراني وحماية البيانات وضمان استمرارية العمل في حالات الطوارئ.

وتُعد البنية التحتية الرقمية حجر الأساس الذي تُبنى عليه باقي مكونات التحول الرقمي إذ لا يمكن للقيادة الرقمية أو العمليات الإلكترونية أو الموارد البشرية المؤهلة أن تحقق أهدافها في ظل ضعف البنية التقنية. كما أن توفر بنية تحتية رقمية متقدمة يسهم بشكل مباشر في تعزيز ثقة المستثمرين من خلال ضمان سرعة الإجراءات، وحماية البيانات، واستقرار الأنظمة الحكومية. (Ben Youssef. (2025))

2. القيادة الرقمية

تمثل القيادة الرقمية أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي إذ تعكس قدرة القيادات الإدارية على تبني التغيير التقني وتوجيه المؤسسة نحو المستقبل الرقمي. وتشمل القيادة الرقمية مجموعة من الخصائص والممارسات، من أبرزها:

- تبني رؤية رقمية واضحة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة والأهداف الوطنية.
- دعم الابتكار والتحول التقني من خلال تشجيع المبادرات الرقمية وتخصيص الموارد اللازمة لها.

- إدارة التغيير المؤسسي والتعامل مع مقاومة التغيير سواء على مستوى الأفراد أو الهياكل التنظيمية.
- تحفيز الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، وبناء الثقة في الأنظمة الرقمية الجديدة.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن القيادة الرقمية تُعد العامل الحاسم في نجاح مشاريع التحول الرقمي حيث إن غياب الدعم القيادي يؤدي غالباً إلى تعثر المبادرات الرقمية أو تحويلها إلى مشاريع تقنية شكلية دون أثر استراتيجي حقيقي. وفي السياق الحكومي تلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في تحسين بيئة الاستثمار من خلال تسريع اتخاذ القرار، وتبسيط الإجراءات، وتوجيه الجهود المؤسسية نحو خدمة المستثمرين بكفاءة وشفافية . (Türk,2023)

3. العمليات والخدمات الرقمية

يقصد بالعمليات والخدمات الرقمية تحويل الإجراءات الحكومية التقليدية إلى إجراءات إلكترونية مؤتمتة تعتمد على الأنظمة والمنصات الرقمية في تقديم الخدمات للمستخدمين ومن ضمنهم المستثمرون. ويشمل هذا البعد عدة مظاهر من أهمها:

- أتمتة الإجراءات الحكومية وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.
- تقديم الخدمات الحكومية عبر المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية.
- تقليل التدخل البشري في إنجاز المعاملات، بما يحد من الأخطاء والبيروقراطية.
- تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

ويُسهم هذا البعد بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتقليل التكلفة التشغيلية واختصار الوقت والجهد على المستخدمين. كما يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في جذب الاستثمارات حيث يسهم في تحسين

تجربة المستثمر وتسهيل الإجراءات، وتسريع إصدار التراخيص والموافقات، الأمر الذي يعزز تنافسية البيئة الاستثمارية.

4. الموارد البشرية الرقمية

يشير بُعد الموارد البشرية الرقمية إلى مدى جاهزية العنصر البشري داخل المؤسسات الحكومية للتعامل مع التحول الرقمي والاستفادة من مخرجاته. ويشمل هذا البعد مجموعة من العناصر من أبرزها:

- امتلاك الموظفين للمهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة مثل استخدام الأنظمة الإلكترونية وتحليل البيانات.

- التدريب المستمر وبناء القدرات الرقمية لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة.
- القدرة على استخدام الأنظمة الذكية والتقنيات الناشئة في أداء المهام اليومية.
- إدارة المعرفة الرقمية وتبادل الخبرات والمعلومات داخل المؤسسة.

ويُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي إذ لا يمكن للتقنيات المتقدمة أن تحقق أهدافها دون كوادر بشرية قادرة على تشغيلها وتطويرها. كما أن الاستثمار في الموارد البشرية الرقمية يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات المستثمرين وتعزيز جودة الخدمات الحكومية.

5. الثقافة التنظيمية الرقمية

تمثل الثقافة التنظيمية الرقمية الإطار القيمي والسلوكي الذي يحكم تعامل الأفراد داخل المؤسسة مع التغيير والتحول الرقمي. وتشمل هذه الثقافة مجموعة من القيم والممارسات من أهمها:

- تقبل التغيير والانفتاح على الأساليب الجديدة في العمل.
- تشجيع الابتكار والمبادرات الفردية والجماعية.
- المرونة التنظيمية في التعامل مع المتغيرات التقنية والإدارية.
- تعزيز العمل التشاركي والتكامل بين الإدارات المختلفة.
- الاستعداد لتجربة الحلول الرقمية وتقييمها وتطويرها بشكل مستمر.

وتُعد الثقافة التنظيمية من أكثر العوامل تأثيراً على استدامة التحول الرقمي إذ قد يؤدي ضعف الثقافة الرقمية إلى مقاومة التغيير وتعطيل الاستفادة من التقنيات الحديثة حتى في حال توفر البنية التحتية والقيادة الداعمة. وفي المقابل تسهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في تعزيز نجاح التحول الرقمي وترسيخ ممارساته وتحقيق أثر مستدام في تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات. (Alojail,2023)

ولضمان نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يجب توافر مجموعة من المتطلبات الجوهرية منها:

- ✓ الإطار التشريعي الداعم: قوانين ولوائح واضحة تسهل تبني الحلول الرقمية.
- ✓ الحوكمة الرقمية: وضع آليات رقابية وإدارية لضمان استدامة التحول الرقمي.
- ✓ الأمن السيبراني: حماية البيانات وتأمين الأنظمة من الهجمات الإلكترونية.
- ✓ التمويل المستدام: تخصيص موارد مالية كافية لدعم المبادرات الرقمية طويلة الأمد.
- ✓ إدارة التغيير: خطط لتقليل مقاومة الموظفين وتسهيل تبني التقنيات الجديدة.
- ✓ الشراكات التقنية: التعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات التقنية لضمان توظيف أفضل الحلول الرقمية.

٤.٣ : مفهوم جذب الاستثمارات (Investment Attraction)

١.٤.٣. تعريف جذب الاستثمارات



يُعد جذب الاستثمارات أحد المحاور الرئيسة للتنمية الاقتصادية الحديثة، ويُقصد به مجموعة السياسات والإجراءات والآليات والبيئة المؤسسية التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات بهدف استقطاب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية وتوجيهها نحو القطاعات الاقتصادية المختلفة بما يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام. (Hanh,2017)

ويُعرّف جذب الاستثمارات بأنه:

"قدرة الدولة أو المؤسسة على تهيئة بيئة أعمال جاذبة ومنافسة تشجع المستثمرين على ضخ رؤوس أموالهم من خلال توفير الاستقرار التشريعي والشفافية وسهولة الإجراءات وجودة الخدمات والدعم المؤسسي".

وفي السياق الحكومي يرتبط جذب الاستثمارات ارتباطاً وثيقاً بجودة الأداء الحكومي وكفاءة المؤسسات العامة إذ تلعب الجهات الحكومية دوراً محورياً في توفير البنية التنظيمية والتشريعية والخدمية التي يعتمد

عليها المستثمر في اتخاذ قراره الاستثماري. وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن الدول التي تمتلك مؤسسات حكومية كفؤة وأنظمة إدارية مرنة وخدمات رقمية متقدمة تكون أكثر قدرة على جذب الاستثمارات مقارنة بغيرها. (Hanh,2017)

وتُعد الاستثمارات بمختلف أنواعها عنصراً أساسياً في تحقيق النمو الاقتصادي، وزيادة فرص العمل، ونقل المعرفة والتكنولوجيا وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني وهو ما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط. (Loewendahl,2018)

٢.٤.٣. أنواع الاستثمارات

تتعدد أنواع الاستثمارات وفقاً لمصدر رأس المال وطبيعة النشاط الاقتصادي ويمكن تصنيفها على النحو الآتي:

١. الاستثمارات المحلية:

وهي الاستثمارات التي يقوم بها مستثمرون من داخل الدولة، سواء كانوا أفراداً أو شركات أو مؤسسات وطنية، حيث يتم توجيه رؤوس الأموال نحو مشروعات إنتاجية أو خدمية داخل الاقتصاد الوطني. وتكتسب هذه الاستثمارات أهمية خاصة لكونها تعزز دور القطاع الخاص، وتسهم في خلق فرص العمل، وتنشيط الأسواق المحلية، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال إعادة تدوير رأس المال داخل الدولة. (Loewendahl,2018)

٢. الاستثمارات الأجنبية المباشرة (FDI) :

تتمثل في رؤوس الأموال التي يضخها مستثمرون أجانب في مشروعات داخل الدولة مع امتلاكهم حصة مؤثرة تتيح لهم المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار. ويُعد هذا النوع من أهم أشكال الاستثمار الدولي، نظرًا لما يرتبط به من نقل للتكنولوجيا، وتبادل للخبرات الإدارية، ورفع للكفاءة الإنتاجية، وتعزيز للقدرة التنافسية للاقتصاد الوطني. كما تسهم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في تحسين ميزان المدفوعات، ودعم سلاسل الإمداد العالمية، ودمج الاقتصاد المحلي في الأسواق الدولية..

٣. الاستثمارات المشتركة:

وهي الاستثمارات التي تقوم على شراكة بين مستثمرين محليين وأجانب، حيث تجمع بين المعرفة بالسوق المحلية والخبرات التنظيمية الوطنية من جهة، ورؤوس الأموال والتقنيات المتقدمة والخبرات الدولية من جهة أخرى. ويُعد هذا النوع من الاستثمار نموذجًا تكامليًا يحقق منافع متبادلة، إذ يحد من المخاطر، ويعزز فرص النجاح، ويُسهم في توطين التقنية وبناء القدرات الوطنية، خاصة في القطاعات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية.

٤. استثمارات القطاع الخاص:

وتشمل الاستثمارات التي ينفذها القطاع الخاص في مختلف القطاعات الاقتصادية وغالبًا ما تعتمد بشكل كبير على كفاءة البيئة التنظيمية والخدمية التي توفرها الجهات الحكومية.

وتركز هذه الدراسة على جذب الاستثمارات من منظور بيئة الأعمال الحكومية باعتبار أن الهيئات الحكومية تمثل نقطة الاتصال الأولى للمستثمر، وأن جودة خدماتها وإجراءاتها تؤثر بشكل مباشر في القرار الاستثماري. (Gogoleva,2017)

٣.٤.٣. مؤشرات جذب الاستثمارات

لقياس مستوى جذب الاستثمارات اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية وتقارير التنافسية الدولية ومن أبرزها:

- سهولة الإجراءات الحكومية: وتشمل بساطة الإجراءات ووضوح المتطلبات وتقليل التعقيدات الإدارية والبيروقراطية.
- سرعة إصدار التراخيص والموافقات: حيث يُعد الوقت عاملاً حاسماً في القرار الاستثماري وكلما قلت المدة الزمنية لإنجاز المعاملات زادت جاذبية البيئة الاستثمارية.
- مستوى الشفافية: ويتعلق بإتاحة المعلومات ووضوح القوانين والأنظمة وتكافؤ الفرص بين المستثمرين.
- جودة الخدمات الرقمية: وتشمل كفاءة المنصات الإلكترونية وسهولة استخدامها وتكاملها واستمرارية عملها.
- توفر المعلومات للمستثمرين: من خلال البوابات الإلكترونية والتقارير والأدلة الإرشادية التي تساعد المستثمر على اتخاذ القرار.
- الدعم الحكومي الإلكتروني: ويتمثل في خدمات المتابعة والتواصل الرقمي وحل المشكلات عبر

القنوات الإلكترونية. (Moskalenko,2021)

٥.٣: العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وجذب الاستثمارات

تشير الأدبيات الاقتصادية والإدارية الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة ومباشرة بين مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وتحسين البيئة الاستثمارية. فكلما ارتفع مستوى النضج الرقمي انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة الأداء الحكومي وجودة الخدمات المقدمة للمستثمرين.

ويسهم التحول الرقمي في جذب الاستثمارات من خلال عدة آليات ومن أبرزها:

✓ تقليل البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الحكومية.

✓ زيادة مستوى الشفافية والمساءلة من خلال الأنظمة الرقمية.

✓ تحسين جودة الخدمات الحكومية وسهولة الوصول إليها.

✓ تسريع اتخاذ القرار وإنجاز المعاملات الاستثمارية.

✓ تعزيز ثقة المستثمرين في البيئة المؤسسية والتنظيمية.

وتدعم هذه العلاقة عدة أطر ونظريات نظرية من أهمها:

✓ نظرية الحدث المؤسسية (Institutional Theory) : التي تفترض أن المؤسسات التي تتبنى

الممارسات الحديثة ومنها التحول الرقمي، تكون أكثر توافقاً مع متطلبات البيئة الاقتصادية العالمية وأكثر جذباً للاستثمارات.

✓ نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory) : التي تؤكد أن التحول الرقمي

يمنح المؤسسات ميزة تنافسية من خلال تحسين الكفاءة والابتكار وجودة الخدمات.

✓ نماذج نضج التحول الرقمي (Digital Transformation Maturity Models) :

التي تشير إلى أن المؤسسات ذات النضج الرقمي المرتفع تحقق أداءً مؤسسياً أفضل وتتمتع بقدرة

أعلى على استقطاب المستثمرين. (Kiseleva, 2022)

٦.٣: موقع الدراسة الحالية ضمن الإطار النظري

في ضوء ما سبق عرضه من مفاهيم ونظريات تأتي هذه الدراسة لتسهم في إثراء الأدبيات العلمية من خلال

تحليل الأثر المباشر لأبعاد التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات الحكومية السعودية، وذلك

عبر:

✓ قياس العلاقة الإحصائية بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات جذب الاستثمارات.

✓ تقديم نموذج تطبيقي يوضح كيفية إسهام التحول الرقمي في تحسين بيئة الأعمال الحكومية.

✓ سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والسعودية التي ما زالت محدودة في الربط الكمي بين

التحول الرقمي وجذب الاستثمارات.

وبذلك تشكل الدراسة إضافة علمية وتطبيقية تسهم في دعم صنّاع القرار وتعزيز التوجه نحو بناء حكومة

رقمية قادرة على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية وجذب الاستثمارات في إطار رؤية المملكة العربية

السعودية ٢٠٣٠.

٧.٣: الحكومة الرقمية (Digital Government) ودورها في تحسين بيئة الاستثمار

تُعد الحكومة الرقمية امتداداً متقدماً لمفهوم الحكومة الإلكترونية، حيث لا تقتصر على تقديم الخدمات عبر

الإنترنت، بل تهدف إلى إعادة تصميم العمليات الحكومية وتكامل البيانات وتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة

مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في صنع القرار. وتسهم الحكومة الرقمية في تحسين

جودة الخدمات المقدمة للمستثمرين من خلال تسهيل الإجراءات، وتقليل الزمن والتكلفة، وتعزيز الشفافية والموثوقية، مما يؤدي إلى رفع مستوى جاذبية البيئة الاستثمارية. كما تعمل على توفير منصات رقمية موحدة تمكن المستثمرين من الوصول إلى الخدمات والمعلومات بسهولة، وهو ما يعزز تجربة المستثمر ويزيد من الثقة في المؤسسات الحكومية. (Fang,2002)

تشير الحوكمة الرقمية إلى استخدام التقنيات الرقمية في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين إدارة الموارد العامة. وتُعد الحوكمة الرقمية أحد الركائز الأساسية للتحويل الرقمي في القطاع الحكومي، حيث تسهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز الرقابة، وتقليل الفساد الإداري. كما تتيح الأنظمة الرقمية تتبع الإجراءات والمعاملات الاستثمارية بشكل إلكتروني، مما يعزز الثقة بين المستثمرين والمؤسسات الحكومية. ويؤدي ذلك إلى تحسين بيئة الأعمال وزيادة جاذبية الاستثمار، خاصة في الدول التي تسعى إلى تحقيق التنافسية الاقتصادية العالمية. (Grigalashvili,2022)

٨,٣: تجربة المستثمر الرقمية (Digital Investor Experience) كعامل وسيط في جذب الاستثمارات

تُعد تجربة المستثمر الرقمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات التحويل الرقمي والإدارة العامة، وقد برزت نتيجة التحول المتسارع نحو الخدمات الحكومية الرقمية وتزايد اعتماد المستثمرين على القنوات الإلكترونية في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية. وتشير تجربة المستثمر الرقمية إلى مجمل الإدراك والانطباع الذي يتكون لدى المستثمر أثناء تفاعله مع الخدمات والأنظمة والمنصات الرقمية التي توفرها الجهات الحكومية، وذلك عبر جميع مراحل رحلته الاستثمارية، بدءاً من البحث عن المعلومات، مروراً بتقديم الطلبات والحصول على التراخيص، وصولاً إلى تشغيل المشروع ومتابعة الخدمات بعد الاستثمار.

ويعكس هذا المفهوم انتقال الحكومات من التركيز على تقديم الخدمة الرقمية فقط إلى تبني منهجية “التركيز على المستثمر (Investor-Centric Approach) ”، والتي تهدف إلى تصميم الخدمات والإجراءات بما يتوافق مع احتياجات المستثمر وتوقعاته وتجربته الشاملة. ويُعد ذلك تحولاً نوعياً في الفكر الإداري، حيث لم يعد نجاح التحول الرقمي يُقاس فقط بتوافر التقنية، بل بمدى تحقيق قيمة حقيقية للمستفيد النهائي .

(Briere,2023)

وتشمل تجربة المستثمر الرقمية عدة أبعاد مترابطة من أبرزها:

أولاً: سهولة الوصول إلى المعلومات الاستثمارية

حيث تمكّن البوابات والمنصات الرقمية المستثمرين من الحصول على معلومات دقيقة ومحدثة حول الفرص الاستثمارية، والأنظمة والتشريعات، والمتطلبات والإجراءات، وهو ما يساهم في تقليل حالة عدم اليقين المرتبطة بالقرار الاستثماري. كما تُعد الشفافية الرقمية وتوفير البيانات المفتوحة من العوامل التي تعزز ثقة المستثمرين في البيئة المؤسسية.

ثانياً: تكامل الخدمات الحكومية الرقمية

يقصد به قدرة المستثمر على إتمام مختلف الإجراءات من خلال منصة موحدة أو نظام مترابط دون الحاجة إلى التنقل بين جهات متعددة. ويؤدي هذا التكامل إلى تقليل التعقيد الإداري وخفض التكاليف الزمنية والمالية، مما يعزز جاذبية الاستثمار، خاصة في ظل المنافسة العالمية بين الدول في تحسين بيئة الأعمال.

ثالثاً: سرعة وكفاءة إنجاز المعاملات

يُعد الوقت من أهم العوامل المؤثرة في القرار الاستثماري، حيث تؤدي الإجراءات السريعة والآلية إلى تحسين تجربة المستثمر وتقليل المخاطر المرتبطة بالتأخير. ويسهم استخدام التقنيات الحديثة مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي في تسريع إصدار التراخيص والموافقات وتحسين جودة الخدمة.

رابعاً: جودة واجهة المستخدم وتجربة الاستخدام (User Experience)

تمثل سهولة استخدام المنصات الرقمية وتصميمها المرن والواضح عاملاً أساسياً في تعزيز رضا المستثمرين، حيث يؤدي تعقيد الأنظمة أو ضعف تصميمها إلى انخفاض معدلات الاستخدام وزيادة الاعتماد على القنوات التقليدية. كما يسهم تحسين تجربة الاستخدام في تعزيز تبني الخدمات الرقمية ورفع مستوى الثقة في كفاءة الجهات الحكومية.

خامساً: الدعم الرقمي والتواصل الفعال مع المستثمرين:

يشمل ذلك توفير قنوات اتصال رقمية متعددة مثل مراكز الاتصال الذكية، والدعم الفني الإلكتروني، وخدمات المتابعة عبر المنصات الرقمية. ويساعد هذا الدعم في حل المشكلات بسرعة وتعزيز العلاقة بين المستثمر والجهات الحكومية، مما يسهم في بناء شراكات طويلة الأمد.

وفي ضوء ذلك، تُعد تجربة المستثمر الرقمية عاملاً وسيطاً مهماً في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وجذب الاستثمارات، حيث لا يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين البيئة الاستثمارية بصورة مباشرة فقط، بل من خلال تحسين تجربة المستثمر وتسهيل تفاعله مع الجهات الحكومية. فكلما ارتفعت جودة التجربة الرقمية، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى رضا المستثمرين وثقتهم، وزادت احتمالية جذب استثمارات جديدة وإعادة الاستثمار.

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن الدول التي نجحت في تصميم تجربة رقمية متكاملة للمستثمر استطاعت تحقيق تقدم ملحوظ في مؤشرات التنافسية العالمية وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، إذ أصبح المستثمرون يقارنون بين الدول ليس فقط على أساس الحوافز الاقتصادية، بل أيضاً على أساس جودة الخدمات الرقمية وسهولة التعامل الحكومي. ويؤكد هذا التوجه أن تجربة المستثمر الرقمية تمثل أحد أهم محددات التنافسية في العصر الرقمي، خاصة في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي وتزايد الاعتماد على التقنيات الذكية في إدارة الأعمال. (Aldaarmi,2015)

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار تجربة المستثمر الرقمية إطاراً تفسيرياً مهماً لفهم كيفية إسهام التحول الرقمي في تحسين بيئة الأعمال الحكومية وتعزيز جاذبية الاستثمار، مما يجعلها متغيراً وسيطاً ذا أهمية نظرية وتطبيقية في الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي وجذب الاستثمارات.

٩,٣ : خاتمة الفصل الثالث

خلص هذا الفصل إلى أن التحول الرقمي يشكل إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين الجوانب التقنية، والإدارية، والبشرية، والثقافية، ويعكس مرحلة النضج المؤسسي المطلوبة لتحقيق تحسين مستدام في أداء المؤسسات الحكومية. فقد تم توضيح الفرق بين الرقمنة والأتمتة والتحول الرقمي حيث يمثل التحول الرقمي المرحلة الأكثر شمولاً وعمقاً التي تتجاوز مجرد إدخال التكنولوجيا إلى إعادة ابتكار العمليات والنماذج المؤسسية والثقافة التنظيمية. كما تناول الفصل أبعاد التحول الرقمي الخمسة في المؤسسات الحكومية، المتمثلة في البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، العمليات والخدمات الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية، موضحاً كيفية تكامل هذه الأبعاد لتحقيق بيئة رقمية فعّالة تدعم اتخاذ القرار وتحسين تجربة المستخدمين.

وتطرق الفصل أيضاً إلى مفهوم جذب الاستثمارات وأنواعها، بما في ذلك الاستثمارات المحلية، والأجنبية المباشرة، والاستثمارات المشتركة، مؤكداً أهمية البيئة الحكومية والخدمات الرقمية في تعزيز القدرة التنافسية وجذب رؤوس الأموال. كما أبرزت المناقشة النظرية وجود علاقة مباشرة بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء الحكومي من جهة، وجاذبية البيئة الاستثمارية من جهة أخرى، مستندة إلى أطر نظرية حديثة مثل نظرية الحداثة المؤسسية ونظرية الميزة التنافسية ونماذج نضج التحول الرقمي.

ويُمثل هذا الإطار النظري أساساً قوياً للانتقال إلى الفصل الرابع، حيث سيتم تطبيق هذه المفاهيم والأبعاد في التحليل الميداني لدراسة أثر التحول الرقمي على مؤشرات جذب الاستثمارات في الهيئات الحكومية السعودية، بما يسهم في اختبار الفرضيات وتقديم استنتاجات عملية تدعم صناع القرار في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفصل الرابع: منهجية البحث والدراسة

الفصل الرابع: منهجية البحث والدراسة

١.٤: المقدمة

يُعد هذا الفصل حجر الأساس لتحديد الطريقة العلمية التي تم اتباعها في البحث لجمع البيانات وتحليلها بما يضمن التوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية ومجتمع البحث وعينته وأدوات جمع البيانات وفلسفة الأدوات وهيكلها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

يعكس هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة ويتيح للقارئ فهم كيفية اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات بحيث يمكن تكرار الدراسة في أبحاث مستقبلية أو استخدامها كأساس للسياسات العملية.

٢.٤: منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) الذي يجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويهدف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة إلى:

١. وصف مستوى التحول الرقمي في الهيئات الحكومية السعودية.
٢. قياس أثر التحول الرقمي على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.
٣. تحليل العوامل المؤثرة على فعالية التحول الرقمي في تحسين البيئة الاستثمارية.

كما تعتمد الدراسة على المنهج المزدوج الذي يجمع بين:

- المنهج الكمي: باستخدام الاستبانة لجمع البيانات الرقمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

- المنهج النوعي: باستخدام المقابلات شبه المهيكلة لاستكشاف التجارب والآراء والموارد غير القابلة للقياس العددي مثل التحديات التنظيمية والقيادة الرقمية.

٣.٤: مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث كافة الهيئات الحكومية السعودية المعنية بالاستثمار مثل:

- وزارة الاستثمار.
 - هيئة الحكومة الرقمية.
 - هيئة المدن الاقتصادية والمناطق الاستثمارية الخاصة.
- ويضم المجتمع مجموعة من الموظفين والمديرين التنفيذيين والعاملين في أقسام الرقمنة والخدمات الاستثمارية حيث يُعتبرون الأكثر اطلاعاً على تطبيق التحول الرقمي وأثره على بيئة الاستثمار.

٤.٤: عينة البحث

تم اختيار العينة بطريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة مستويات الإدارة ويشمل:

- المستوى التنفيذي: ٥٠ مشاركاً (موظفون تنفيذيون).
 - المستوى المتوسط: ٣٠ مشاركاً (مدراء أقسام).
 - المستوى العالي: ٢٠ مشاركاً (مدراء تنفيذيون ومسؤولون كبار).
- إجمالي حجم العينة: 100 مشارك مع توزيع افتراضي على الهيئات الثلاثة بنسبة ٤٠٪ لموظفي وزارة الاستثمار و ٣٠٪ لموظفي هيئة الحكومة الرقمية و ٣٠٪ لموظفي هيئة المدن الاقتصادية.

٥.٤: أداة البحث

تعتمد الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

١. الاستبانة الإلكترونية (Questionnaire) :

- أداة كمية لقياس المتغيرات: التحول الرقمي وجذب الاستثمارات.
- تتضمن أسئلة بنمط Likert Scale من ١ إلى ٥ بحيث (١ = لا أوافق، ٥ = أوافق بشدة).
- تحتوي على خمسة محاور رئيسية: البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، العمليات والخدمات الرقمية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية.

٢. المقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews) :

- أداة نوعية لاستكشاف: التحديات، الفرص، ودور السياسات الحكومية.
- تُجرى مع ١٥ مسؤولاً في مختلف الهيئات لمدة ٣٠ دقيقة لكل مقابلة لتوفير رؤى معمقة حول أثر التحول الرقمي.

٦.٤: فلسفة أداة البحث

تستند فلسفة اختيار أدوات البحث إلى الهدف من الدراسة وهو فهم العلاقة بين التحول الرقمي وجذب الاستثمارات فهي تقوم على الدمج بين: الدقة الكمية والعمق النوعي لضمان نتائج شاملة وموثوقة. حيث أن:

- الاستبانة: تعكس فلسفة القياس الكمي وتحويل آراء الموظفين والمديرين إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي.

- المقابلات: تمثل فلسفة البحث النوعي، حيث توفر تفسيراً للسلوكيات والظروف التنظيمية التي لا يمكن قياسها رقمياً مما يعزز مصداقية النتائج ويكمل التحليل الكمي.

٧.٤: هيكل أداة البحث

أ. الاستبانة

تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة أقسام رئيسية بحيث يغطي كل قسم بعداً من أبعاد التحول الرقمي:

١. البنية التحتية الرقمية: 6 أسئلة حول توفر الشبكات الرقمية قواعد البيانات وتكامل الأنظمة.
٢. القيادة الرقمية: 5 أسئلة حول دعم القيادات العليا للتحول الرقمي وإدارة التغيير والابتكار.
٣. العمليات والخدمات الرقمية: 6 أسئلة حول أتمتة الإجراءات جودة الخدمات وسهولة الوصول إليها.
٤. الموارد البشرية: 5 أسئلة حول المهارات الرقمية، التدريب، والكفاءة في استخدام التقنيات الرقمية.
٥. الثقافة التنظيمية: 4 أسئلة حول استعداد الموظفين للتغيير الرقمي، وقبول الابتكار والتعاون المؤسسي.

كما يتضمن القسم الأخير ٥ أسئلة حول مؤشرات جذب الاستثمارات، مثل سرعة الإجراءات، الشفافية، وتسهيلات المستثمرين.

ب. المقابلات

- تشمل أسئلة مفتوحة تتعلق بالتحديات والفرص وأثر السياسات الحكومية.
- تُسجل المقابلات صوتياً مع ملاحظات مكتوبة لتحليل المحتوى.

٨.٤: الأساليب الإحصائية المستخدمة

١. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) :

- المتوسطات، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية.
- لتقييم مستوى التحول الرقمي ومؤشرات جذب الاستثمار.

٢. التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis) :

- معامل الارتباط (Correlation) : لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) : لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على جذب الاستثمارات.
- اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

٣. التحليل النوعي:

- تحليل محتوى المقابلات (Content Analysis) : لاستخلاص الأنماط والدلالات التي تفسر نتائج التحليل الكمي.

٩.٤: خلاصة الفصل

يوضح هذا الفصل أن الدراسة اعتمدت منهجية علمية شاملة تجمع بين المنهج الكمي والنوعي مع أدوات بحث دقيقة تشمل الاستبانة والمقابلات شبه المهيكلة. كما تم تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة وفلسفة الأدوات وهيكلها والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وجذب الاستثمارات.

نلاحظ ان هذا الفصل يعطي الأساس العملي لتطبيق الدراسة ويتيح للباحث التوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن استخدامها في تطوير السياسات الرقمية وتحسين البيئة الاستثمارية في المملكة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات والنتائج والمقترحات والتوصيات

الفصل الخامس: تحليل البيانات والنتائج والمقترحات والتوصيات

١.٥ المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلات شبه المهيكلة وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى تأثير التحول الرقمي في الهيئات الحكومية السعودية على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. كما يسعى الفصل إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وصولاً إلى استخلاص نتائج علمية دقيقة وتقديم توصيات عملية تساهم في دعم صنّاع القرار وتعزيز البيئة الاستثمارية في المملكة.

وقد تم الاعتماد في هذا الفصل على ثلاثة محاور رئيسية:

التحليل الإحصائي الوصفي، التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات، وتحليل النتائج النوعية، بما يضمن فهماً متكاملًا وشاملاً لموضوع الدراسة.

اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج SPSS في تحليل البيانات الميدانية، وذلك لتحقيق تكامل منهجي يجمع بين التحليل الإحصائي التقليدي والتحليل البنيوي المتقدم بما ينسجم مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها. حيث تم استخدام برنامج SPSS في المرحلة الأولى من التحليل حيث خُصص لتحليل البيانات الأولية (Raw Data) واستخراج الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، وذلك من خلال:

- تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي ومؤشرات جذب الاستثمارات.
- اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

- اختبار أثر أبعاد التحول الرقمي على جذب الاستثمارات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.
- ويُعد SPSS أداة مناسبة في هذه المرحلة لما يتمتع به من قدرة عالية على التعامل مع البيانات الوصفية واختبار الفرضيات الإحصائية المباشرة بدقة ووضوح.

٢,٥ عرض وتحليل وتفسير النتائج

أ. التحليل الإحصائي الوصفي

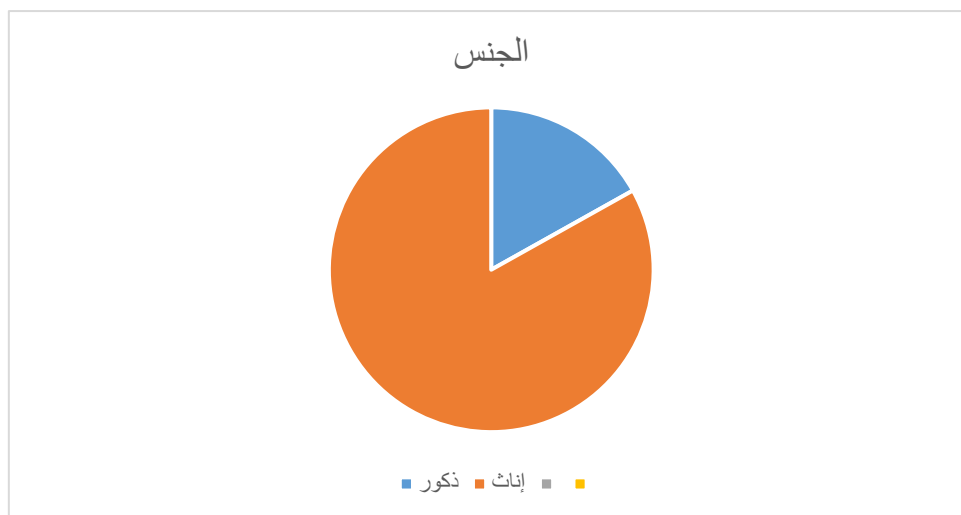
تم استخدام التحليل الوصفي لتقييم المتغيرات الأساسية للدراسة مع التركيز على الأبعاد الخمسة للتحول الرقمي ومؤشرات جذب الاستثمار.

1. الخصائص الديموغرافية للعينة

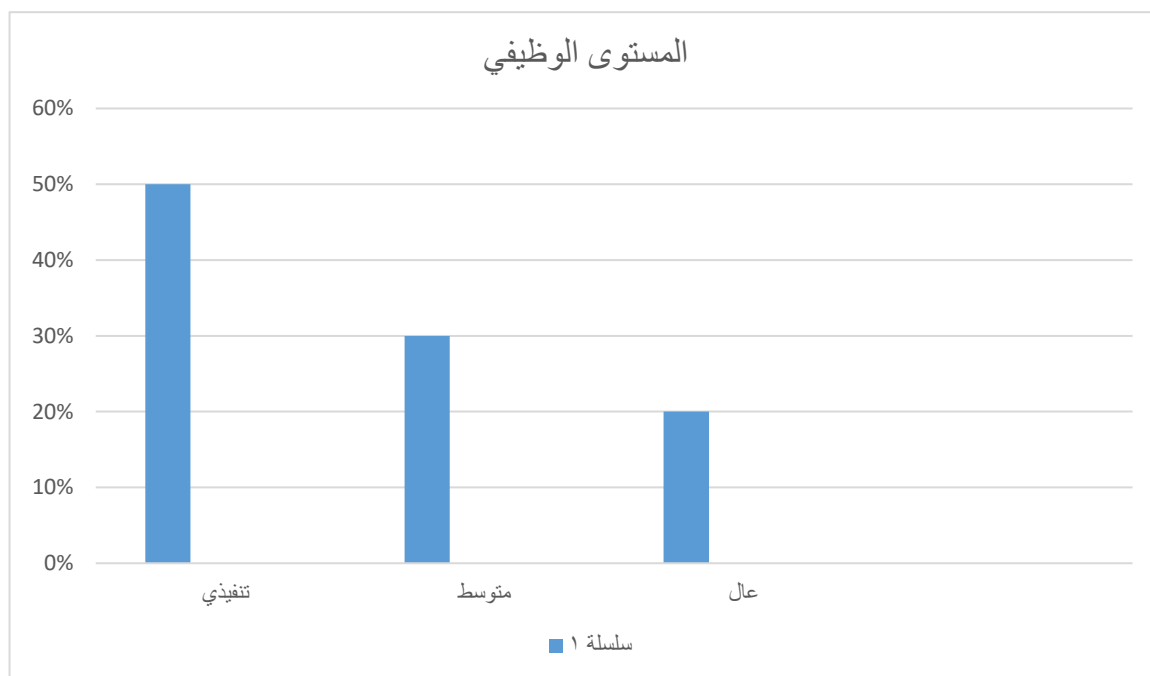
يوضح هذا الجزء الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، ونوع الجهة الحكومية وذلك بهدف تكوين صورة عامة عن طبيعة المشاركين ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة.

الجدول ١,٥: الخصائص الديموغرافية

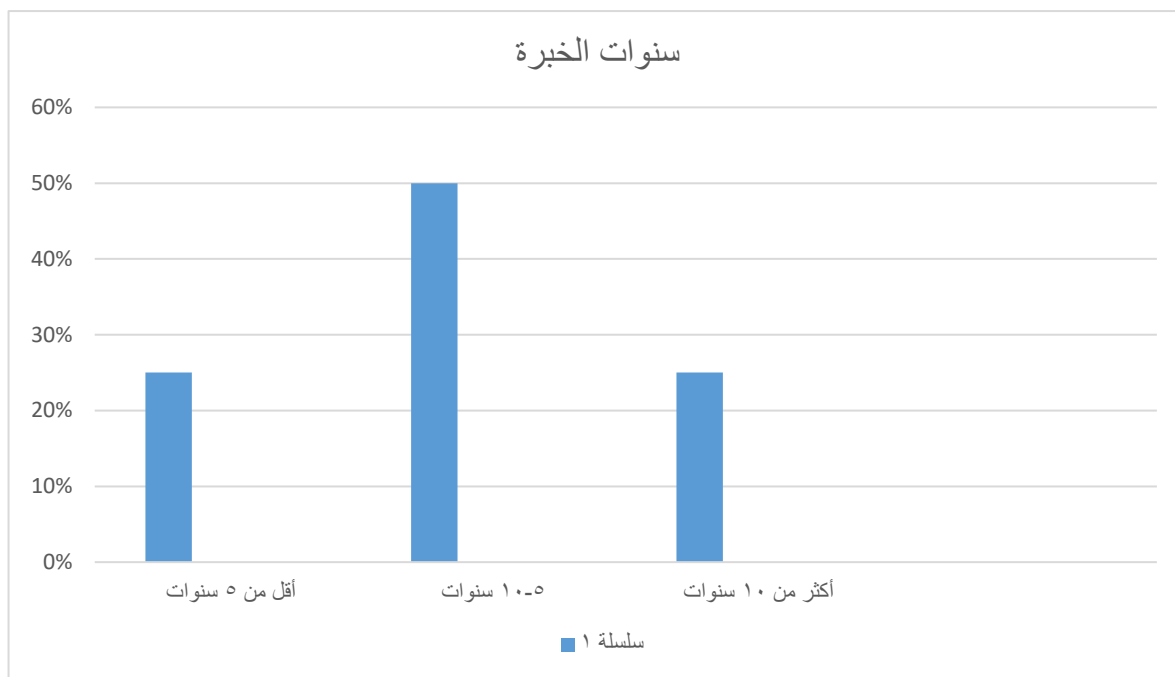
المتغير	التوزيع النسبي
الجنس	ذكور ٦٥٪، إناث ٣٥٪
المستوى الوظيفي	تنفيذي ٥٠٪، متوسط ٣٠٪، عالٍ ٢٠٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات ٢٥٪، ٥-١٠ سنوات ٥٠٪، أكثر من ١٠ سنوات ٢٥٪
نوع الهيئة	وزارة الاستثمار ٤٠٪، هيئة الحكومة الرقمية ٣٠٪، هيئة المدن الاقتصادية ٣٠٪



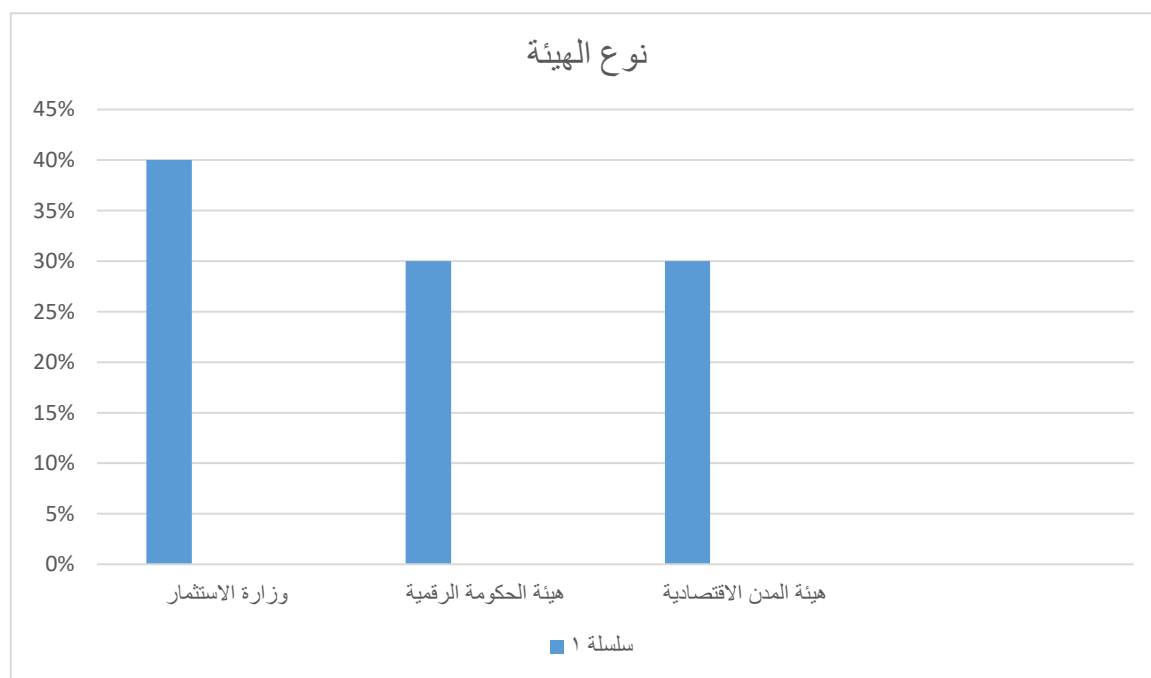
الشكل ١,٥: توزيع الجنس



الشكل ٢,٥: توزيع المستوى الوظيفي



الشكل ٣,٥: توزيع سنوات الخبرة



الشكل ٤,٥: توزيع الهيئات

التحليل والتفسير:

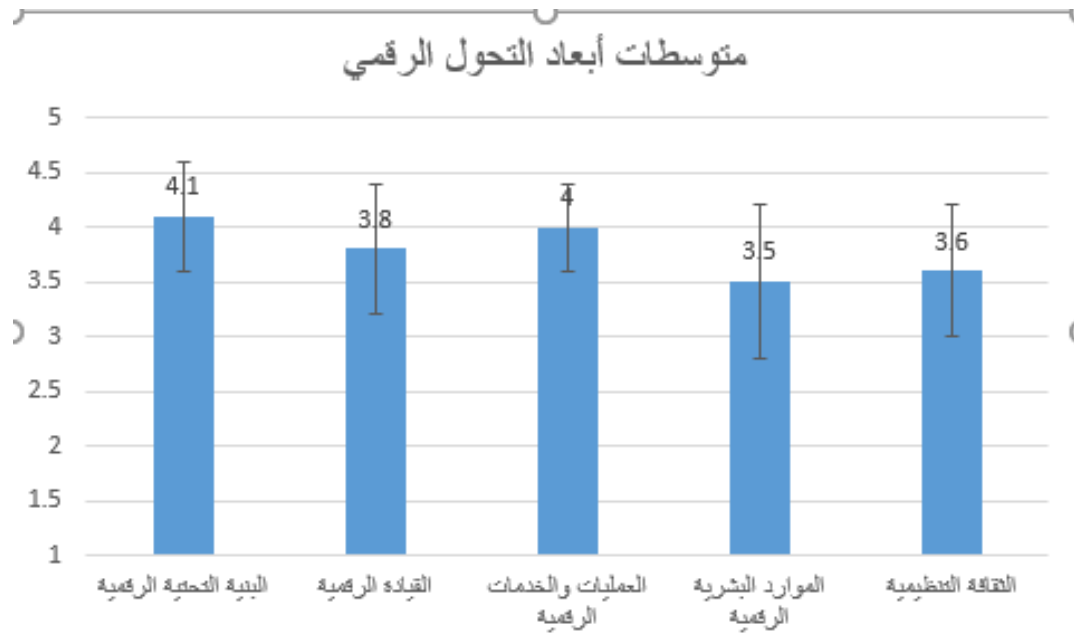
أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية أن العينة شملت تمثيلاً متوازناً نسبياً من حيث الجنس والمستويات الوظيفية وسنوات الخبرة ونوع الجهة الحكومية. ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في الخبرات الإدارية والفنية للمشاركين مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

كما أن تمثيل الهيئات الحكومية الثلاث المعنية بالاستثمار والتحول الرقمي يشير إلى شمولية النظرة البحثية ويقلل من تحيز النتائج لجهة دون أخرى.

٣. التحليل الوصفي لأبعاد التحول الرقمي

الجدول ٢,٥: نتائج التحليل الوصفي

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
البنية التحتية الرقمية	4.1	0.5	مرتفع
القيادة الرقمية	3.8	0.6	متوسط مرتفع
العمليات والخدمات الرقمية	4.0	0.4	مرتفع
الموارد البشرية الرقمية	3.5	0.7	متوسط
الثقافة التنظيمية	3.6	0.6	متوسط



الشكل ٥,٥: متوسطات أبعاد التحول الرقمي

التحليل والتفسير:

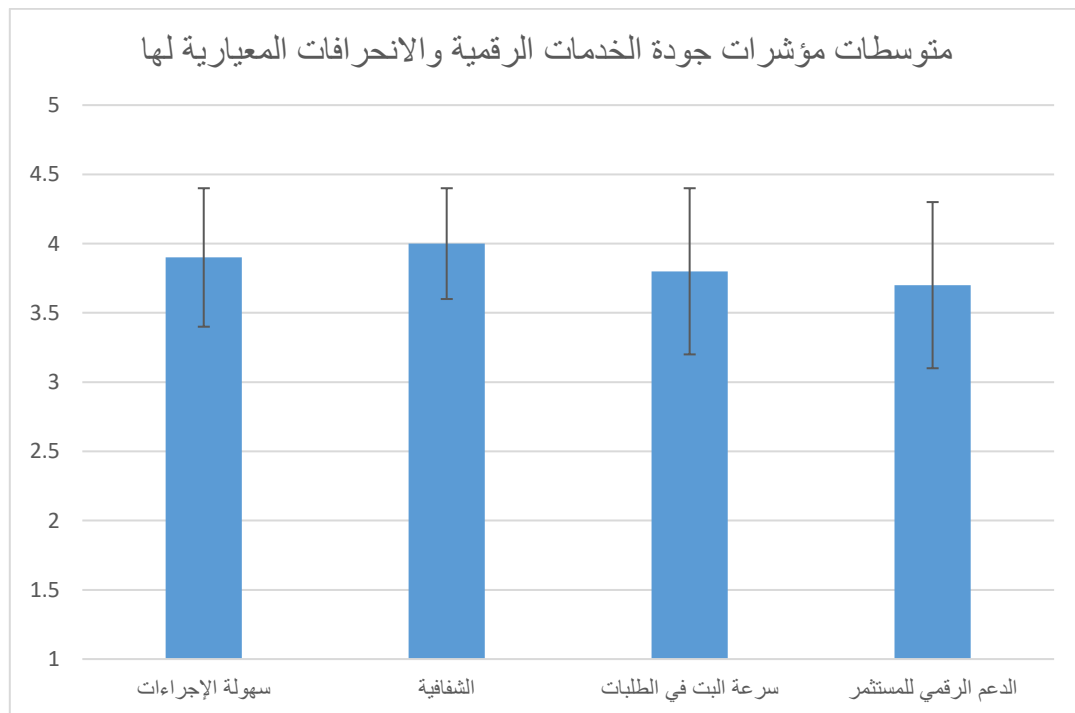
أوضحت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الهيئات الحكومية السعودية جاء مرتفعاً بشكل عام حيث سجلت أبعاد البنية التحتية الرقمية والعمليات والخدمات الرقمية أعلى المتوسطات الحسابية. ويشير ذلك إلى أن الجهات الحكومية قطعت شوطاً متقدماً في توفير الأنظمة التقنية وأتمتة الخدمات الاستثمارية.

في المقابل جاءت أبعاد الموارد البشرية الرقمية والثقافة التنظيمية بمستوى متوسط مما يدل على وجود فجوة نسبية في تنمية المهارات الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي وهو ما قد يحد من الاستفادة الكاملة من البنية التحتية التقنية المتقدمة.

٤. التحليل الوصفي لمؤشرات جذب الاستثمارات

الجدول ٣,٥: التحليل الوصفي لمؤشرات جذب القياس

المؤشر	المتوسط	الانحراف المعياري
سهولة الإجراءات	3.9	0.5
الشفافية	4.0	0.4
سرعة البت في الطلبات	3.8	0.6
الدعم الرقمي للمستثمر	3.7	0.6



الشكل ٦.٥: متوسطات مؤشرات جودة الخدمات الرقمية والانحرافات المعيارية لها

التفسير:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمؤشرات جذب الاستثمارات أن مستوى الرضا عن سهولة الإجراءات والشفافية جاء مرتفعاً نسبياً مما يعكس أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتعزيز الثقة لدى المستثمرين.

ومع ذلك أظهرت بعض المؤشرات مثل سرعة البت في الطلبات ومستوى الدعم الرقمي المقدم للمستثمرين مستويات أقل نسبياً وهذا يشير إلى الحاجة لمزيد من التطوير في تكامل الأنظمة وتحسين تجربة المستثمر الرقمية.

ب. تحليل فقرات أداة الدراسة

تم تحليل كل فقرة في الاستبانة والمقابلات لتحديد أهم المؤشرات التي تؤثر على جذب الاستثمارات:

١. البنية التحتية الرقمية: الأسئلة حول توفر الشبكات الرقمية وتكامل الأنظمة أظهرت قوة البنية

التي تحتية في دعم العمليات الاستثمارية.

٢. القيادة الرقمية: النتائج بينت أن دعم القيادة العليا للتغيير الرقمي يحفز الموظفين ويزيد من سرعة

تنفيذ المبادرات.

٣. العمليات والخدمات الرقمية: أظهرت الفقرات أن أتمتة الخدمات الحكومية تسهل الإجراءات

للمستثمرين وتقلل زمن المعاملات.

٤. الموارد البشرية والثقافة التنظيمية: أشارت الفقرات إلى أن نقص المهارات الرقمية لدى بعض

الموظفين يمثل تحدياً بينما تحفيز الابتكار والمرونة يزيد من فاعلية التحول الرقمي.

الاستنتاج :

أظهر تحليل فقرات الاستبانة أن التحول الرقمي يُعد منظومة متكاملة لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تشمل القيادة، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. حيث أكدت الفقرات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية أهمية تكامل الأنظمة وتوفير قواعد البيانات في تسهيل الإجراءات الاستثمارية.

كما بينت فقرات القيادة الرقمية أن دعم القيادات العليا يلعب دوراً محورياً في إنجاح مبادرات التحول الرقمي وتسريع تنفيذها. في حين كشفت فقرات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية عن أن ضعف المهارات الرقمية ومقاومة التغيير يمثلان من أبرز التحديات التي تواجه فعالية التحول الرقمي.

ج. اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار العلاقة بين التحول الرقمي وجذب الاستثمارات

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) عبر برنامج SPSS ، وذلك لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على جذب الاستثمارات، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$..

اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على جذب الاستثمارات في الهيئات الحكومية السعودية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر إيجابي ودال إحصائي لجميع أبعاد التحول الرقمي على جذب الاستثمارات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. حيث سجلت البنية التحتية الرقمية والعمليات

والخدمات الرقمية أعلى معاملات تأثير مما يدل على أن الجوانب التقنية التشغيلية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين البيئة الاستثمارية.

كما أظهرت النتائج أن الموارد البشرية الرقمية والثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي لكنه أقل نسبياً وهو ما يشير إلى أن ضعف الجاهزية البشرية قد يقلل من العائد الاستثماري المتوقع من التحول الرقمي.

وبلغ معامل التحديد (R^2) قيمة مرتفعة نسبياً مما يدل على أن نموذج التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التغير في مؤشرات جذب الاستثمارات ويؤكد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الجدول ٤,٥: أثر أبعاد التحول الرقمي على جذب الاستثمارات

المتغير	β	t-value	p-value
البنية التحتية الرقمية	0.32	4.12	0.001 دلالة
القيادة الرقمية	0.25	3.45	0.002 دلالة
العمليات والخدمات الرقمية	0.28	3.89	0.001 دلالة
الموارد البشرية الرقمية	0.15	2.10	0.037 دلالة
الثقافة التنظيمية	0.18	2.45	0.018 دلالة
R^2	0.68		

التفسير:

- ✓ جميع أبعاد التحول الرقمي لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جذب الاستثمارات.
- ✓ أكبر التأثير كان للبنية التحتية والعمليات الرقمية بينما الموارد البشرية والثقافة التنظيمية لها تأثير متوسط لكنه مهم.
- ✓ يفسر ٦٨٪ من التغير في مؤشرات جذب الاستثمارات مما يدل على قوة العلاقة بين التحول الرقمي والاستثمار.

نتائج الدراسة

١. التحول الرقمي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية في المملكة.
٢. البنية التحتية الرقمية والعمليات والخدمات الرقمية هي الأبعاد الأكثر تأثيراً.
٣. القيادة الرقمية والسياسات الحكومية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز فعالية التحول الرقمي.
٤. الموارد البشرية والثقافة التنظيمية تحتاجان إلى تطوير مستمر لتعزيز الاستفادة من التحول الرقمي.
٥. البيئة الرقمية الجيدة تساهم في تحسين الشفافية وسرعة الإجراءات ما يعزز ثقة المستثمرين.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتفق نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي يساهم في تحسين كفاءة الخدمات وزيادة الشفافية وتقليل الإجراءات البيروقراطية مما يؤدي إلى تعزيز ثقة المستثمرين وتحسين جاذبية البيئة الاستثمارية.

كما تدعم النتائج الطرح النظري القائل بأن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا بل يتطلب قيادة رقمية فاعلة، وموارد بشرية مؤهلة، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية للهيئات الحكومية السعودية:

- ✓ تعزيز البنية التحتية الرقمية عبر الاستثمار في أنظمة الشبكات وقواعد البيانات الحديثة.
- ✓ تطوير مهارات الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة في التقنيات الرقمية وإدارة البيانات.

✓ تفعيل القيادة الرقمية عبر دورات تدريبية للمديرين وتعزيز ثقافة الابتكار داخل الهيئات.

- ✓ تحسين العمليات والخدمات الرقمية لتقليل الوقت والإجراءات المطلوبة للمستثمرين.
- ✓ تشجيع سياسات التحفيز الرقمي مثل التسهيلات والبوابات الإلكترونية الموحدة لتسهيل الاستثمار.
- ✓ دراسة العوامل الأخرى المؤثرة على الاستثمار مثل البيئة التشريعية والسياسات الاقتصادية في بحوث مستقبلية.

خاتمة الفصل الخامس

خلص هذا الفصل إلى أن التحول الرقمي في الهيئات الحكومية السعودية يلعب دوراً حيوياً في تعزيز جاذبية الاستثمار مع تحديد أبعاد رئيسية تؤثر بشكل مباشر مثل البنية التحتية والعمليات الرقمية. كما أبرز الفصل دور القيادة الرقمية والسياسات الحكومية كعوامل وسيطة وأكد على أهمية تطوير الموارد البشرية والثقافة التنظيمية. وقدمت الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز أثر التحول الرقمي على الاستثمار مع اقتراح دراسات مستقبلية لتعميق فهم العلاقة بين التقنية والبيئة الاستثمارية في المملكة.

المراجع

المراجع العربية:

✚ الحزبي، تهاني دبيان، والعرج، ريم علي. دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية. *المجلة الدولية لبحوث علوم الحاسب وتقنية المعلومات*، 2023، المجلد ١١، العدد ٢، ص ٤٥-٦٠.

✚ الهويدي، م. ي. ج.، مها يوسف جليل، طه، & أ. د/حسنين السيد. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 1046-1058، (3) 13،

✚ صعانية جهان. (٢٠٢٢). دور رقمنة النظام الضريبي الجزائري في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر.

✚ التونسي & شيرين. (٢٠٢٢). الاقتصاد الرقمي ودوره في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة في جمهورية مصر العربية. *المجلة العربية للإدارة*. 345-358، (2) 42،

الحري, ت. د & ,الرابغي, ر. ع. (٢٠٢٥). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات

الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية *Journal of Information*

Studies and Technology, 2025(1), 7.

فاطمة فهد العتيق & ,أبرار عادل حلواني. (٢٠٢٤). تحليل أثر التحول الرقمي على معدل البطالة في المملكة

العربية السعودية خلال الفترة (2000-2021) *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 1-17, 8(9),

عبد الغني & ,سناء. (٢٠٢٢). انعكاسات التحول الرقمي علي تعزيز النمو الاقتصادي في مصر *مجلة السياسة*

والاقتصاد. 1-37, 15(14),

جارف & ,فيصل. (2025). *التحول الرقمي ونمو الاستثمار الاجنبي في قطاع التجارة الإلكترونية* (Doctoral

dissertation).

رزق & ,ولاء مجدي. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات في مصر في ضوء

رؤية ٢٠٣٠ *مجلة البحوث الإدارية*. 40(4),

المراجع الاجنبية

- Sarabdeen M, Alofaysan H. Investigating the impact of digital transformation on the labor market in the era of changing digital transformation dynamics in Saudi Arabia. *Economies*. 2023 Jan 4;11(1):12.
- Alojail M, Khan SB. Impact of digital transformation toward sustainable development. *Sustainability*. 2023 Oct 10;15(20):14697.
- Alayed S. Technology and Digital Transformation in Saudi Arabia. Saudi Arabia's Business Transformation: Strategies for Success in a Changing Economy; Services for Science and Education Stockport: Cheshire, UK. 2023:106.
- Bardesi HJ. The impact of digitalization on FDI inflows in Saudi Arabia. *American Journal of Finance and Business Management*. 2024;3(1):18-40.
- Alharbi AS. Challenges in digital transformation in Saudi Arabia obstacles in paradigm shift in Saudi Arabia. In 2019 6th International conference on computing for sustainable global development (INDIACom) 2019 Mar 13 (pp. 1287-1291). IEEE.

- ✚ Benazza H, Djilali Toumi H. The relationship of economic intelligence in economic institutions to digital transformation Read in Saudi Arabia's Vision 2030 experience The extent to which Algeria has benefited. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*. 2025 Jun 30;12(1):720-47.
- ✚ Lang, V. (2021). Digitalization and digital transformation. In *Digital Fluency: Understanding the Basics of Artificial Intelligence, Blockchain Technology, Quantum Computing, and Their Applications for Digital Transformation* (pp. 1-50). Berkeley, CA: Apress.
- ✚ Dmitrik, N. A. (2019). Digital Transformation: The Legal Dimension. *Pravovedenie*, 28.
- ✚ Ben Youssef, A. (2025). Twin Transition: Digital Transformation Pathways for Sustainable Innovation. *Sustainability*, 17(21), 9491.
- ✚ Hanh, N. P., Van Hùng, Đ., Hoat, N. T., & Trang, D. T. T. (2017). Improving quality of foreign direct investment attraction in Vietnam. *International Journal of Quality Innovation*, 3(1), 7.
- ✚ Loewendahl, H. (2018). Innovations in foreign direct investment attraction.
- ✚ Gogoleva, T. N., Golikova, G. V., & Kanapukhin, P. A. (2017). Economic analysis of investments as a source of economic changes. In *Management of Changes in Socio-Economic Systems* (pp. 107-122). Cham: Springer International Publishing.
- ✚ Kiseleva, E. G. (2020). The impact of digital transformation on the investment potential of the Russian cities. *Finance: theory and practice*, 24(5), 72-83.
- ✚ Zhang, X., Xu, Y. Y., & Ma, L. (2023). Information technology investment and digital transformation: the roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*, 29(2), 528-549.
- ✚ Eichhorst, W., Hemerijck, A., & Scalise, G. (2022). Investment, and the Digital Transformation. *Digitalization and the Welfare State*, 64.
- ✚ Anas, T., & Cahyawati, E. (2023). Strategic investment policies for digital transformation. *Journal of Southeast Asian Economies*, 40(1), 96-126.
- ✚ Yu, J., Xu, Y., Zhou, J., & Chen, W. (2024). Digital transformation, total factor productivity, and firm innovation investment. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2), 100487.

- ✚ Hanna, N. K. (2016). *Mastering digital transformation: Towards a smarter society, economy, city and nation*. Emerald Group Publishing.
 - ✚ Abedalrhman, K., & Alzaydi, A. (2024). Saudi Arabia's strategic leap towards a diversified economy and technological innovation. *Available at SSRN 5048258*.
 - ✚ Milakovich, M. E. (2012). *Digital governance: New technologies for improving public service and participation*. Routledge.
 - ✚ Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.
 - ✚ Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in psychology*, 13, 1066180.
 - ✚ Moskalenko, B., Lyulyov, O., Pimonenko, T., Kwilinski, A., & Dzwigol, H. (2021). Investment attractiveness of the country: Social, ecological, economic dimension. *International Journal of Environment and Pollution*, 69(1-2), 80-98.
 - ✚ Alojail, M., & Khan, S. B. (2023). Impact of digital transformation toward sustainable development. *Sustainability*, 15(20), 14697.
 - ✚ Briere, M. (2023). Retail investors' behavior in the digital age: how digitalization is impacting investment decisions. *Available at SSRN 4506007*.
-
- ✚ Aldaarmi, A. A. A. (2015). An electronic financial system adviser for investors: the case of Saudi Arabia (Doctoral dissertation, Brunel University London).
 - ✚ Fang, Z. (2002). E-government in digital era: concept, practice, and development. *International journal of the Computer, the Internet and management*, 10(2), 1-22.
 - ✚ Grigalashvili, V. (2022). Conceptual dimensions of electronic government and electronic governance in the domain of digital democracy. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (1), 413047.

الملاحق

ملحق (أ)

أداة الدراسة: الاستبانة والمقابلات شبه المهيكلة

أولاً: الاستبانة

مقدمة الاستبانة

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات علمية لأغراض البحث الأكاديمي ضمن رسالة ماجستير بعنوان:

"تأثير التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات الحكومية السعودية".

نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل موضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستُستخدم لأغراض البحث

العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

مقياس الإجابة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتك، وفق مقياس ليكرت الخماسي:

= 1 لا أوافق بشدة

= 2 لا أوافق

= 3 محايد

= 4 أوافق

= 5 أوافق بشدة

القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية)

١. الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

٢. العمر:

• ☐ أقل من ٣٠ سنة

• ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

• ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

• ☐ 50 سنة فأكثر

٣. المستوى الوظيفي:

• ☐ تنفيذي

• ☐ إشرافي

• ☐ إدارة وسطى

• ☐ إدارة عليا

٤. سنوات الخبرة:

• ☐ أقل من ٥ سنوات

• ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

• ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

• ☐ 15 سنة فأكثر

٥. جهة العمل:

• ☐ وزارة الاستثمار

• ☐ هيئة الحكومة الرقمية

• ☐ هيئة المدن الاقتصادية

• ☐ جهة حكومية أخرى (انكرها) _____ :

القسم الثاني: البنية التحتية الرقمية

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

١. تتوفر في الجهة بنية تحتية تقنية حديثة تدعم التحول الرقمي.

٢. تمتلك الجهة شبكات اتصال سريعة وموثوقة.

٣. يتم استخدام قواعد بيانات رقمية متكاملة في العمل.

٤. توجد أنظمة إلكترونية موحدة تربط بين الإدارات المختلفة.

٥. يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري.

٦. تتسم المنصات الرقمية الحكومية بالكفاءة والاستقرار.

القسم الثالث: القيادة الرقمية

١. تدعم القيادة العليا في الجهة مبادرات التحول الرقمي.
٢. توجد رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.
٣. تشجع القيادة الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة.
٤. تتابع الإدارة العليا مشاريع التحول الرقمي بشكل مستمر.
٥. تمتلك القيادة القدرة على إدارة التغيير الرقمي.

القسم الرابع: العمليات والخدمات الرقمية

١. يتم أتمتة معظم الإجراءات الإدارية داخل الجهة.
٢. تساهم الخدمات الرقمية في تقليل الوقت والجهد.
٣. الخدمات الرقمية المقدمة للمستثمرين سهلة الاستخدام.
٤. تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الاستثمارية.
٥. يتم قياس وتقييم أداء الخدمات الرقمية بشكل دوري.
٦. توفر الجهة خدمات رقمية متخصصة للمستثمرين.

القسم الخامس: الموارد البشرية الرقمية

١. يمتلك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة لأداء أعمالهم.
٢. توفر الجهة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية.
٣. يوجد وعي كافٍ لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي.
٤. يبدي الموظفون استعدادًا للتكيف مع التغيرات الرقمية.
٥. توجد حوافز تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية.

القسم السادس: الثقافة التنظيمية

١. تشجع الجهة ثقافة الابتكار والتطوير المستمر.
٢. يتقبل الموظفون التغيير الناتج عن التحول الرقمي.
٣. يسود التعاون بين الإدارات في تطبيق المبادرات الرقمية.
٤. تدعم الجهة المبادرات والأفكار الرقمية الجديدة.

القسم السابع: جذب الاستثمارات (المتغير التابع)

١. ساهم التحول الرقمي في تسهيل الإجراءات الاستثمارية.
٢. ساهمت الخدمات الرقمية في تعزيز ثقة المستثمرين.
٣. أدت الرقمنة إلى زيادة الشفافية في التعاملات الاستثمارية.
٤. ساهم التحول الرقمي في تسريع اتخاذ القرارات الاستثمارية.

ثانيًا: دليل المقابلات شبه المهيكلة

مقدمة المقابلة

تهدف هذه المقابلة إلى استكشاف الآراء والتجارب العملية المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره على جذب الاستثمارات في الهيئات الحكومية السعودية.

محاور وأسئلة المقابلة

المحور الأول: التحول الرقمي في الجهة

١. كيف تقبّل مستوى التحول الرقمي في جهتك؟
٢. ما أبرز المبادرات الرقمية التي تم تنفيذها؟

المحور الثاني: القيادة والدعم المؤسسي

٣. ما دور القيادة العليا في دعم التحول الرقمي؟

٤. هل توجد تحديات إدارية تواجه تنفيذ التحول الرقمي؟

المحور الثالث: الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

٥. كيف تقيّم جاهزية الموظفين للتحول الرقمي؟

٦. ما أبرز التحديات البشرية أو الثقافية؟

المحور الرابع: أثر التحول الرقمي على جذب الاستثمارات

٧. كيف أثر التحول الرقمي على سهولة الإجراءات الاستثمارية؟

٨. هل لاحظتم زيادة في ثقة المستثمرين بعد التحول الرقمي؟

المحور الخامس: التحديات والتطوير المستقبلي

٩. ما أبرز التحديات التقنية أو التنظيمية التي تواجه التحول الرقمي؟

١٠. ما مقترحاتكم لتعزيز دور التحول الرقمي في جذب الاستثمارات مستقبلاً؟

ملحق (ب): نموذج خطاب توزيع الاستبانة

الزملاء المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أقدم إلى سعادتكم بخالص الشكر والتقدير، متمنياً لكم دوام التوفيق والسداد.

أود إفادتكم بأنني طالب/ة دراسات عليا (ماجستير) في تخصص إدارة الأعمال بجامعة ميد أوشن، وأقوم حالياً بإعداد

رسالة ماجستير بعنوان:

"تأثير التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات السعودية"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في الهيئات الحكومية السعودية، وتحليل أثره في تعزيز

بيئة الاستثمار وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وذلك في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ونظراً لأهمية خبراتكم العملية ومكانة الجهة التي تعملون بها، يشرفني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة من خلال تعبئة الاستبانة المرفقة، والتي لا تستغرق سوى بضع دقائق من وقتكم الكريم.

أود التأكيد على أن:

- جميع البيانات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
 - ستُعامل المعلومات بسرية تامة، ولن يُطلب أي بيانات شخصية يمكن من خلالها التعرف على المشارك.
 - المشاركة في هذه الدراسة اختيارية بالكامل، ويمكن الانسحاب في أي وقت دون أي التزام.
- إن مشاركتكم الكريمة سيكون لها بالغ الأثر في إنجاح هذه الدراسة، والخروج بنتائج علمية دقيقة تسهم في دعم صنّاع القرار وتطوير سياسات التحول الرقمي في المملكة.

شاكراً ومقدراً تعاونكم الكريم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الاسم : عبدالمعز غازي حنبولي

الجامعة : ميدأوشن

قسم : إدارة الاعمال

البريد الالكتروني: Abdulmueezhanboli@gmail.com

ملحق (ج): نموذج موافقة المشارك في البحث العلمي

أقر أنا المشارك/ة في هذه الدراسة بأنني قد اطلعت على المعلومات المتعلقة بالبحث العلمي بعنوان:

"تأثير التحول الرقمي على جذب الاستثمارات في الهيئات السعودية"

والذي يتم إعداده كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن

وقد تم توضيح ما يلي لي بشكل كامل وواضح:

١. أن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة وتحليل أثر التحول الرقمي في الهيئات الحكومية السعودية على جذب

الاستثمارات المحلية والأجنبية.

٢. أن مشاركتي في هذه الدراسة تتم من خلال الإجابة على استبانة علمية / أو المشاركة في مقابلة بحثية.

٣. أن مشاركتي في هذا البحث طوعية تماماً، ولديّ الحرية الكاملة في الانسحاب في أي وقت دون أي التزام أو

ضرر.

٤. أن جميع المعلومات والبيانات التي سأقدمها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

٥. أن نتائج الدراسة ستُعرض بصورة إجمالية وإحصائية دون الإشارة إلى أي معلومات شخصية أو ما يدل على هوية المشارك.

٦. أن الباحث/ة يلتزم بأخلاقيات البحث العلمي المعتمدة في جامعة ميدأوشن وبما يتوافق مع الأنظمة والتعليمات الأكاديمية المعمول بها.

وبناءً عليه، أُقرّ بموافقتي الكاملة والمستتيرة على المشاركة في هذه الدراسة، بعد اطلاعي وفهمي التام لطبيعة البحث وأهدافه.

الاسم (اختياري):

الجهة/الوظيفة (اختياري):

التوقيع:

التاريخ: / /

بيانات الباحث:

الاسم : عبدالمعز غازي حنبولي

الجامعة : ميدأوشن

قسم : إدارة الاعمال

البريد الإلكتروني: Abdulmueezhanboli@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the impact of digital transformation on attracting investments in Saudi government entities, focusing on identifying the most influential digital factors in enhancing the investment environment. The study employed a descriptive-analytical approach, combining quantitative (online questionnaires) and qualitative (semi-structured interviews) methods. Data were analyzed using SPSS software. The results showed that digital transformation has a statistically significant positive impact on attracting local and foreign investments, and that key digital dimensions such as digital infrastructure, digital leadership, digital processes and services, organizational culture, and human resources play a pivotal role in improving the investment environment. The study also revealed that government policies and the regulatory framework are supportive and enhance the effectiveness of digital transformation in attracting investments. The study recommends developing comprehensive digital strategies, upgrading infrastructure, and enhancing employees' digital skills to support the Kingdom's global competitiveness in attracting investments, in line with the goals of Vision 2030.

Keywords: Digital Transformation – Investment Attraction – Government
Entities – SPSS

Mid Ocean University

College of Management



**The impact of digital transformation on attracting
investments in Saudi authorities**

Prepared by:

Abdulmueez Ghazi Hanboli

Academic Number:

252000909

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Year

2026