

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص اداره اعمال



العنوان

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/

نجلاء بنت خويلد بن مرزوق المطيري

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

الأهداء

الى رفيق دربي وشريك حياتي، زوجي الغالي ، الذي وقف إلى جانبي بصبر وإيمان، يشاطرني أحلامي ويقاسمني همومي، وكان خير معين في رحلة العلم والتعلم وإلى قرة عيني وفلذات كبدي، أولادي الأعزاء ، الذين ضحوا بكثير من أوقاتنا معاً من أجل هذا الحلم، فكانوا مصدر قوتي ودافعي للمضي قُدماً وإلى جامعة ميد أوشن المحترمة وجميع منتسبيها الكرام، هذا البيت العلمي الذي فتح لي أبواب المعرفة على مصراعها، وآمن بقدراتي وصقل مهاراتي إلى كل من ساهم في إنجاح مسيرتي التعليمية من أساتذة وإداريين وعاملين ، الذين قدموا لي العون والدعم بكل تفاني وإخلاص.

وإلى أستاذيَ الجليلين ، الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، اللذين منحاني من وقتهمما الثمين وخبرتهما العميقة وأرشداني بحكمة العالم وتواضع المربي الفاضل ، كانا نِعْمَ الموجهين والمرشدين في رحلتي البحثية الشاقة.

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع ، شاهداً على عظيم فضلكم ودليلاً على امتناني الأبدي وتقديري العميق لكل ما قدمتموه لي.

Contents

المستخلص	6
الفصل الأول	7
المقدمة:	8
مشكلة الدراسة.	9
أهمية الدراسة	11
أهداف الدراسة.	12
تساؤلات الدراسة.	15
التساؤل الرئيسي	15
التساؤلات الفرعية	15
فروض الدراسة	17
الفروض المتعلقة بأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي	17
الفروض المتعلقة بالفروق بين الشركات	18
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	19
الفصل الثاني	21
الدراسات السابقة	21
مقدمة مدروسة	22
الدراسات السابقة	23
أولاً: الدراسات العربية	23
ثانياً: الدراسات الأجنبية	27
التعليق على الدراسات السابقة وتحليل الفجوة البحثية	31
أولاً: أوجه الشبه بين الدراسات السابقة	31
ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة	32
ثالثاً : الفجوات البحثية وموقع الدراسة الحالية منها	33
رابعاً: مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة	35
خامساً: خلاصة التحليل النقدي للدراسات السابقة	36
الإطار النظري	38
المبحث الأول: التحول الرقمي - المفهوم، الأبعاد، والأهمية	38
المبحث الثاني : الأداء المؤسسي - المفهوم، المؤشرات، وأساليب القياس	44
3.2 الدراسات السابقة حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي	52
3.2.1 الدراسات العالمية	52
3.2.2 الدراسات المحلية	53
3.3 النموذج المقترح للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي	54
الخاتمة والخلاصة	56
الفصل الثالث	58
منهجية الدراسة	58

59	مقدمة
59	المنهجية وطرق البحث
59	1. منهج البحث
59	2. متغيرات البحث
60	3. أدوات جمع البيانات
60	4. صدق وثبات أداة البحث
60	5. أساليب التحليل الإحصائي
61	مجتمع البحث وعينته
62	حدود البحث
62	الإطار النظري والدراسات السابقة
62	إجراءات تطبيق البحث
63	الجدول الزمني للبحث
63	الاعتبارات الأخلاقية
63	الصعوبات والتحديات المتوقعة
64	المساهمة العلمية والعملية المتوقعة
65	الفصل الرابع
65	النتائج والتوصيات
66	مقدمة
66	أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة
68	ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
72	ثالثاً: مناقشة النتائج
74	رابعاً: التوصيات
76	خاتمة
77	المراجع
78	المراجع العربية
79	المراجع الأجنبية
83	الملاحق
84	-الاستبانة
84	أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض
84	عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة
85	القسم الأول: البيانات الديموغرافية
86	القسم الثاني: أبعاد التحول الرقمي
88	القسم الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي
90	هل لديك أي تعليقات أو اقتراحات إضافية حول أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في شركتك؟

90	 شكرًا لتعاونكم في إكمال هذا الاستبيان
91	 Abstract

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض، وذلك من خلال التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية)، ومستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الأداء المالي الأداء التشغيلي، أداء العملاء، وأداء التعلم والنمو)، وتحليل العلاقة بينهما وأثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 312 استبياناً على عينة عشوائية طبقية من العاملين من المستويات الإدارية المختلفة في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض وتم استرداد 293 استبياناً، وبعد استبعاد الاستبيانات غير المكتملة، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 278 استبياناً، بنسبة استجابة 89.1% توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.69)، حيث جاء بعد "البنية التحتية التقنية" في المرتبة الأولى، يليه "الاستراتيجية الرقمية"، ثم "المهارات و الكفاءات الرقمية"، ثم نماذج الأعمال الرقمية، وأخيراً "الثقافة التنظيمية الرقمية" كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.71)، حيث جاء بعد "الأداء التشغيلي" في المرتبة الأولى، يليه "أداء العملاء"، ثم "أداء التعلم والنمو"، وأخيراً "الأداء المالي"

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.721) كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يفسر 59.1% من التباين في الأداء المؤسسي، وأن جميع أبعاد التحول الرقمي كان لها تأثير موجب ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي، حيث جاء بعد "البنية التحتية التقنية" كأكثر الأبعاد تأثيراً، يليه "نماذج الأعمال الرقمية"، ثم "المهارات والكفاءات الرقمية"، ثم "الاستراتيجية الرقمية"، وأخيراً "الثقافة التنظيمية الرقمية".

في ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للشركات السعودية الكبرى، أهمها: تعزيز البنية التحتية التقنية، وتطوير استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي، وتطوير المهارات والكفاءات الرقمية للموظفين، وتطوير نماذج أعمال رقمية جديدة، وقياس ومتابعة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل دوري كما قدمت الدراسة توصيات للجهات الحكومية والتنظيمية، وتوصيات للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، نماذج الأعمال الرقمية، الشركات السعودية الكبرى.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية غير مسبوقة تعيد تشكيل ملامح بيئة الأعمال وتفرض واقعاً جديداً على المنظمات المعاصرة فلم يعد التحول الرقمي خياراً ترفهياً أو مجرد ميزة تنافسية، بل أصبح ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمراريتها في ظل المنافسة العالمية المحتدمة (Vial, 2019) ويُعرف التحول الرقمي بأنه عملية تغيير جذري في نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية من خلال دمج التقنيات الرقمية الحديثة من مختلف أنشطة المنظمة وعملياتها، بهدف تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على خلق قيمة مضافة لعملائها وأصحاب المصلحة (Warner & Wäger, 2019) في المملكة العربية السعودية، تحظى عملية التحول الرقمي باهتمام بالغ في إطار رؤية 2030، التي تسعى إلى بناء اقتصاد متنوع ومزدهر يعتمد على المعرفة والابتكار (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023) وتمثل الشركات الكبرى في المملكة محوراً أساسياً في تحقيق هذه الرؤية نظراً لدورها المحوري في الاقتصاد الوطني ومساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي (الهيئة العامة للإحصاء، 2024) وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها هذه الشركات لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، إلا أن العديد منها لا يزال يواجه تحديات جمة في تبني التحول الرقمي بشكل فعال وقياس أثره على أدائها المؤسسي (القرني، 2023)

تكمن إشكالية الدراسة في وجود فجوة معرفية متعلقة بطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في سياق الشركات السعودية الكبرى، فعلى الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت موضوع التحول الرقمي بشكل عام، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ركزت على قياس أثر هذا التحول على مؤشرات الأداء المؤسسي المختلفة في البيئة السعودية (العتيبي، 2022؛ الشمري، 2023). وتوضح هذه الفجوة بشكل خاص من عدم وجود إطار متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي (كالبنية التحتية التقنية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والمهارات الرقمية) ومؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والأداء المالي، والقدرة على الابتكار) في الشركات السعودية الكبرى (المطيري والدوسري، 2021) تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات الكبرى بمدينة الرياض، باعتبارها المركز الاقتصادي الرئيسي في المملكة، ومن الناحية النظرية تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي في السياق السعودي، كما تقدم نموذجاً مفاهيمياً متكاملًا يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية (Fitzgerald & Krumwiede, 2020). أما من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد صناع القرار في هذه الشركات على فهم أفضل لكيفية تحقيق أقصى استفادة من استثماراتهم في مجال التحول الرقمي، وتوجيه مواردهم نحو الجوانب الأكثر تأثيراً في تحسين أدائهم المؤسسي (Wang & Chen, 2021)

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في: تحديد مستوى نضج التحول الرقمي في الشركات محل الدراسة، قياس مستوى الأداء المؤسسي في هذه الشركات، تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء المؤسسي، والكشف عن التحديات التي تواجه الشركات في تبني التحول الرقمي وسبل التغلب عليها.

وتستند الدراسة في إطارها النظري الى مجموعة من النظريات والنماذج المعتمدة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، مثل نظرية الموارد والقدرات (Barney, 1991)، ونظرية القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997)، ونموذج قبول التكنولوجيا (Davis, 1989)، ونموذج نجاح نظم المعلومات (DeLone & McLean, 2003)، وتوسع الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض؟

مشكلة الدراسة.

يشهد قطاع الأعمال تحولات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، مما دفع المنظمات إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي للحفاظ على موقعها التنافسي في السوق (Vial, 2019) وتعد المملكة العربية السعودية من الدول التي تولي اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي كجزء أساسي من رؤية 2030، حيث تستهدف بناء اقتصاد رقمي متطور (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023) ورغم الجهود المبذولة في هذا الصدد، تشير الدراسات إلى أن العديد من الشركات السعودية لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق التحول الرقمي الشامل الذي يعزز من أدائها المؤسسي (القرني، 2023) تكمن مشكلة الدراسة في وجود تباين ملحوظ من مستويات تبني التحول الرقمي بين الشركات السعودية الكبرى وتأثير ذلك على أدائها المؤسسي، فعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة التي توجهها هذه الشركات نحو التقنيات الرقمية، إلا أن العائد على هذه الاستثمارات لا يزال غير واضح المعالم (العتيبي، 2022). وقد أشار تقرير صادر عن الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (2023) إلى أن 42% فقط من الشركات الكبرى في المملكة تمتلك استراتيجية واضحة للتحول الرقمي وأن 35% منها فقط تمكنت من تحقيق نتائج ملموسة من مبادرات التحول الرقمي على مستوى الأداء المؤسسي.

من جانب آخر، يلاحظ وجود فجوة معرفية في الدراسات الأكاديمية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في السياق السعودي، فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على جوانب محددة من التحول الرقمي، مثل تبني تقنيات معينة أو التغييرات في العمليات التشغيلية دون النظر إلى التحول الرقمي كعملية شاملة تتضمن تغييرات في النماذج التنظيمية والثقافية والاستراتيجية (الشمري، 2023؛ المطيري والدوسري، 2021) كما أن هناك عدم وضوح في تحديد أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي للشركات السعودية الكبرى، فبعض الدراسات أشارت إلى أهمية البنية التحتية التقنية (الزهراني، 2021) بينما ركزت دراسات أخرى على دور القيادة والثقافة التنظيمية (القحطاني، 2022)، في حين أكدت دراسات ثالثة على أهمية تطوير المهارات الرقمية للموظفين (الغامدي، 2023). وهذا التباين في النتائج يعكس الحاجة إلى نموذج متكامل يربط بين مختلف أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي في سياق الشركات السعودية الكبرى بالإضافة إلى ذلك، لوحظ من خلال المقابلات الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع عدد من مديري تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي من بعض الشركات الكبرى بمدينة الرياض وجود تحديات متنوعة تواجه هذه الشركات في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، منها: مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وصعوبة تكامل النظم القديمة مع التقنيات الحديثة، ونقص الكفاءات المؤهلة في مجال التقنيات الرقمية، وغياب مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح مبادرات التحول الرقمي.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :-

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى نضج التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض ؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض ؟
3. ما العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، نماذج الأعمال الرقمية) ومؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الأداء المالي، الابتكار والتطوير، الميزة التنافسية) من الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض ؟
4. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد التحول الرقمي في الأداء المؤسسي للشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات (القطاع، حجم الشركة، عمر الشركة، وجود استراتيجية للتحول الرقمي) ؟
6. ما التحديات التي تواجه الشركات السعودية الكبرى في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، وما سبل التغلب عليها ؟

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال تبني منهجية علمية دقيقة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وصولاً إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى، وتقديم توصيات عملية تساعد على تعظيم الاستفادة من استثماراتها في مجال التحول الرقمي.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال جوانب علمية وتطبيقية متعددة يمكن توضيحها على النحو التالي :

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. سد الفجوة البحثية: تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العلمية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في سياق الشركات السعودية الكبرى ، فعلى الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي عالمياً ، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ركزت على البيئة السعودية بخصائصها الفريدة (الشمري، 2023). وتبرز هذه الندرة بشكل خاص في دراسة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة ومؤشرات الأداء المؤسسي المتنوعة (العتيبي، 2022).
2. تطوير نموذج مفاهيمي متكامل: تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، نماذج الأعمال الرقمية) ومؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الأداء المالي، الابتكار والتطوير، الميزة التنافسية) ، هذا النموذج يمكن أن يشكل أساساً نظرياً لدراسات مستقبلية من هذا المجال (Vial, 2019).
3. الإسهام في أدبيات التحول الرقمي: توفر الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً حول التحول الرقمي يجمع بين النظريات المختلفة في مجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، مثل نظرية الموارد والقدرات (Barney, 1991) ونظرية القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997)، ونظرية قبول التكنولوجيا (Davis, 1989)، مما يثري المكتبة العربية بمراجع علمي متخصص في هذا المجال.
4. تطوير أداة قياس موثوقة: تسهم الدراسة في تطوير أداة قياس موثوقة لتقييم مستوى نضج التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي في سياق الشركات السعودية، يمكن استخدامها في دراسات لاحقة (Fitzgerald & Krumwiede, 2020).

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. دعم صناع القرار في الشركات: تقدم الدراسة معلومات قيمة لمديري الشركات السعودية الكبرى حول أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، مما يساعدهم على توجيه استثماراتهم في مجال التقنيات الرقمية بشكل أكثر فعالية، وتحقيق أقصى عائد ممكن من هذه الاستثمارات (Wang & Chen, 2021).
2. المساهمة في تحقيق رؤية 2030: تنسجم الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد رقمي متطور حيث توفر رؤية واضحة عن واقع التحول الرقمي في الشركات الكبرى، والتي تمثل عصب الاقتصاد الوطني، مما يسهم في تحقيق أهداف برنامج التحول الرقمي الوطني (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

3. تحديد التحديات وسبل مواجهتها: تكشف الدراسة عن التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات السعودية الكبرى في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، وتقدم توصيات عملية للتغلب على هذه التحديات مما يسهم في زيادة فرص نجاح مشاريع التحول الرقمي في هذه الشركات (القرني، 2023).

4. تعزيز الميزة التنافسية: تساعد نتائج الدراسة الشركات السعودية الكبرى على تحسين ميزتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً من خلال الاستفادة المثلى من التقنيات الرقمية، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة (المطيري والدوسري، 2021).

5. تطوير مؤشرات أداء رقمية: تسهم الدراسة في تطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح مبادرات التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مما يساعد الشركات على تقييم جهودها في هذا المجال بشكل دقيق وموضوعي (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2023).

6. دعم الجهات التنظيمية والرقابية: توفر الدراسة بيانات ومعلومات قيمة للجهات التنظيمية والرقابية حول واقع التحول الرقمي في الشركات الكبرى مما يساعدها على تطوير سياسات وتشريعات تدعم التحول الرقمي وتذليل العقبات التي تواجهه (الهيئة العامة للإحصاء، 2024).

7. تعزيز ثقافة التحول الرقمي: تسهم الدراسة في نشر ثقافة التحول الرقمي في بيئة الأعمال السعودية من خلال إبراز أهميته ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي، وتوضيح الممارسات الفضلى في هذا المجال (الغامدي، 2023).

وبذلك، تجمع هذه الدراسة بين الأهمية العلمية والعملية مما يجعلها إضافة قيمة للأدبيات العلمية في مجال التحول الرقمي والأداء المؤسسي ومرجعاً مهماً للشركات السعودية الكبرى الساعية لتعزيز قدراتها الرقمية وتحسين أدائها المؤسسي في ظل التحديات المتزايدة التي يفرضها العصر الرقمي.

أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تتكامل فيما بينها لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض. وفيما يلي توضيح لهذه الأهداف:

الهدف الرئيسي

تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية

- 1- تحديد مستوى نضج التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض
يهدف هذا الجانب إلى قياس مستوى التحول الرقمي في الشركات محل الدراسة من خلال تقييم أبعاده المختلفة، والتي تشمل: البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية. ويتضمن هذا الهدف تصنيف الشركات وفقاً لمستوى نضجها الرقمي وتحديد نقاط القوة والضعف من جهود التحول الرقمي لديها (Vial, 2019).
- 2- قياس مستوى الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض
يركز هذا الهدف على تقييم أداء الشركات محل الدراسة من خلال مجموعة متكاملة من المؤشرات، تشمل: الكفاءة التشغيلية (خفض التكاليف، تقليل وقت إنجاز العمليات)، رضا العملاء (تحسين تجربة العميل، زيادة ولاء العملاء)، الأداء المالي (زيادة الإيرادات، تحسين الربحية)، الابتكار والتطوير (إطلاق منتجات وخدمات جديدة، تحسين العمليات) والميزة التنافسية (زيادة الحصة السوقية، تعزيز سمعة الشركة) (Wang & Chen, 2021).
- 3- تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي
يسعى هذا الهدف إلى اختبار وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل بعد من أبعاد التحول الرقمي وكل مؤشر من مؤشرات الأداء المؤسسي، للكشف عن طبيعة هذه العلاقات (إيجابية أم سلبية) وقوتها ودلالاتها الإحصائية، كما يهدف إلى تحديد المسارات والآليات التي من خلالها يؤثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي (Fitzgerald & Krumwiede, 2020).
- 4- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد التحول الرقمي في الأداء المؤسسي
يركز هذا الهدف على ترتيب أبعاد التحول الرقمي حسب قوة تأثيرها في مؤشرات الأداء المؤسسي، وتحديد الأبعاد ذات التأثير الأكبر في كل مؤشر من مؤشرات الأداء. ويساعد هذا الهدف الشركات على توجيه مواردها واستثماراتها نحو الجوانب الأكثر تأثيراً في تحسين أدائها (Teece et al., 1997).
- 5- الكشف عن الفروق في مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي وفقاً لخصائص الشركات

يهدف هذا الجانب إلى تحليل الفروق في مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي بين الشركات محل الدراسة تبعاً لمتغيرات القطاع (مالي، صناعي، خدمي، تجاري) وحجم الشركة (عدد الموظفين، حجم الأصول)، وعمر الشركة، ووجود استراتيجية للتحول الرقمي، ويساعد هذا التحليل من فهم تأثير خصائص الشركة على نجاح جهود التحول الرقمي وانعكاسها على الأداء المؤسسي (Davis, 1989).

6- تحديد التحديات التي تواجه الشركات السعودية الكبرى في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي وسبل التغلب عليها

يركز هذا الهدف على استكشاف وتصنيف التحديات التي تواجه الشركات محل الدراسة في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، سواء كانت تحديات تقنية، أو تنظيمية، أو ثقافية، أو بشرية، أو مالية. كما يسعى إلى تحديد الاستراتيجيات والممارسات الفضلى التي يمكن من خلالها التغلب على هذه التحديات بناءً على تجارب الشركات الناجحة في مجال التحول الرقمي (القرني، 2023).

7- تطوير نموذج مقترح لتعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى

يهدف هذا الجانب إلى تصميم نموذج عملي متكامل يساعد الشركات السعودية الكبرى على تعظيم الاستفادة من مبادرات التحول الرقمي وتحقيق أقصى أثر إيجابي على أدائها المؤسسي، ويستند هذا النموذج إلى نتائج الدراسة الميدانية، والممارسات العالمية الرائدة في مجال التحول الرقمي، بما يتناسب مع خصوصية البيئة السعودية (المطيري والدوسري، 2021).

8- تقديم توصيات محددة للجهات المعنية بدعم التحول الرقمي في المملكة

يسعى هذا الهدف إلى صياغة توصيات عملية موجهة للشركات محل الدراسة وللجهات الحكومية المعنية بدعم التحول الرقمي في المملكة، لتعزيز جهود التحول الرقمي وتذليل العقبات التي تواجهه، وتهيئة البيئة المناسبة لنجاح مبادرات التحول الرقمي وتعظيم أثرها على الأداء المؤسسي (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

تتكامل هذه الأهداف مع بعضها البعض لتقديم صورة شاملة ودقيقة عن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى وتوفير إطار علمي وعملي لتعزيز هذه العلاقة وتحقيق أقصى استفادة من الفرص التي يتيحها العصر الرقمي.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تعكس أهدافها وتوجه مسارها البحثي ، وقد تم صياغة هذه التساؤلات بدقة لتغطية مختلف جوانب العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

التساؤل الرئيسي

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض؟

التساؤلات الفرعية

1. التساؤلات المتعلقة بمستوى التحول الرقمي:

- ما مستوى نضج التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض؟
- ما مستوى تطبيق الشركات السعودية الكبرى لأبعاد التحول الرقمي المختلفة (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، نماذج الأعمال الرقمية)؟
- ما مدى امتلاك الشركات محل الدراسة لاستراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وما العناصر الرئيسية التي تتضمنها هذه الاستراتيجية ؟
- ما مستوى الاستثمارات التي توجهها الشركات السعودية الكبرى نحو مبادرات التحول الرقمي وما توزيعها على مختلف جوانب التحول الرقمي؟

2. التساؤلات المتعلقة بالأداء المؤسسي:

- ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض؟
- كيف تقيس الشركات محل الدراسة أداءها المؤسسي، وما المؤشرات الرئيسية التي تستخدمها في هذا التقييم؟
- ما مستوى أداء الشركات محل الدراسة في كل مؤشر من مؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الأداء المالي، الابتكار والتطوير، الميزة التنافسية) ؟
- ما الفرق بين مستوى الأداء المؤسسي قبل وبعد تبني مبادرات التحول الرقمي في الشركات محل الدراسة؟

3. التساؤلات المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي :

- ما طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد التحول الرقمي وكل مؤشر من مؤشرات الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة؟
- هل يؤثر مستوى التحول الرقمي بشكل إيجابي على مؤشرات الأداء المؤسسي المختلفة في الشركات محل الدراسة؟
- ما المسارات والآليات التي من خلالها يؤثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى؟

4. التساؤلات المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً:

- ما أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي للشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض؟
- ما البعد الأكثر تأثيراً في كل مؤشر من مؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الأداء المالي، الابتكار والتطوير، الميزة التنافسية)؟
- هل يختلف تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه الشركة؟

5. التساؤلات المتعلقة بالفروق بين الشركات:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي بين الشركات محل الدراسة تعزى لمتغيرات (القطاع، حجم الشركة، عمر الشركة، وجود استراتيجية للتحول الرقمي)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي بين الشركات محل الدراسة تعزى لمتغيرات (القطاع، حجم الشركة، عمر الشركة، مستوى التحول الرقمي)؟
- ما خصائص الشركات التي حققت مستويات أعلى من النجاح في مبادرات التحول الرقمي وأثرها على الأداء المؤسسي؟

6. التساؤلات المتعلقة بالتحديات وسبل مواجهتها:

- ما التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات السعودية الكبرى في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي؟
- كيف تتعامل الشركات الناجحة في مجال التحول الرقمي مع هذه التحديات؟

- ما العوامل المساعدة التي يمكن أن تسهم في تعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي وتعظيم أثرها على الأداء المؤسسي؟

- ما التوصيات العملية التي يمكن تقديمها للشركات السعودية الكبرى لتعزيز استفادتها من مبادرات التحول الرقمي وتحقيق أقصى أثر إيجابي على أدائها المؤسسي؟

ستوجه هذه التساؤلات عملية جمع البيانات وتحليلها في الدراسة الحالية، وسيتم الإجابة عنها من خلال تطبيق منهجية علمية دقيقة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، للوصول إلى فهم عميق وشامل لطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض.

فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، وبناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تسعى الدراسة الحالية إلى اختبارها وذلك على النحو التالي :

الفرض الرئيسي

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفروض الفرعية

الفروض المتعلقة بأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التقنية على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويستند هذا الفرض إلى نتائج دراسات سابقة أشارت إلى أن توافر بنية تحتية تقنية متطورة يسهم من تحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف وتعزيز الأداء المؤسسي (Bharadwaj, 2000; الزهراني، 2021).

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وينطلق هذا الفرض من دراسات أكدت على أهمية وجود استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي في توجيه جهود المنظمة وتحقيق التكامل بين مبادرات التحويل الرقمي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Henderson & Venkatraman, 1993؛ العتيبي، 2022)

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويستند هذا الفرض إلى دراسات أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والابتكار تلعب دوراً حاسماً في نجاح مبادرات التحويل الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي (Warner & Wäger, 2019؛ القحطاني، 2022).

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والكفاءات الرقمية على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويستند هذا الفرض إلى نتائج دراسات أكدت على أهمية امتلاك المنظمة للمهارات والكفاءات الرقمية اللازمة لتنفيذ مبادرات التحويل الرقمي بنجاح، وتحقيق الاستفادة القصوى منها (Fitzgerald & Krumwiede, 2020؛ الغامدي، 2023).

H1-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنماذج الأعمال الرقمية على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويستند هذا الفرض إلى دراسات أشارت إلى أن تطوير نماذج أعمال رقمية مبتكرة يمكن أن يسهم في تحسين القيمة المقدمة للعملاء وتعزيز الأداء المؤسسي (Vial, 2019؛ الشمري، 2023).

الفروض المتعلقة بالفروق بين الشركات

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحويل الرقمي بين الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض تعزى لمتغير القطاع (مالي، صناعي، خدمي، تجاري) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحويل الرقمي بين الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض تعزى لمتغير حجم الشركة (عدد الموظفين، حجم الأصول) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى التحويل الرقمي بين الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض تعزى لمتغير عمر الشركة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحويل الرقمي بين الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض تعزى لمتغير وجود استراتيجية للتحويل الرقمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وتستند هذه الفروض إلى دراسات سابقة أشارت إلى وجود تباين في مستويات التحول الرقمي بين المنظمات تبعاً لخصائصها المختلفة، مثل القطاع الذي تنتهي إليه، وحجمها، وعمرها ووجود استراتيجية للتحول الرقمي (Wang & Chen, 2021؛ المطيري والدوسري، 2021) سيتم اختبار هذه الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي، واختبار "ت" للعينات المستقلة، وذلك للتحقق من صحتها أو عدم صحتها، وتقديم تفسيرات علمية للنتائج التي سيتم التوصل إليها.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة في إطارها النظري إلى مجموعة متكاملة من النظريات والنماذج العلمية التي تشكل أساساً متيناً لفهم وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي وقد تم اختيار هذه النظريات بعناية لتغطي مختلف جوانب الظاهرة محل الدراسة، ولتوفير تفسيرات علمية شاملة لنتائج الدراسة وفيما يلي عرض للنظريات الرئيسية التي تم الاستناد إليها:

1. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) تمثل نظرية الموارد والقدرات التي قدمها Barney (1991) إطاراً نظرياً أساسياً في هذه الدراسة حيث تنطلق من فكرة أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الموارد والقدرات المميزة التي يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت هذه الموارد والقدرات قيّمة ونادرة ويصعب تقليدها أو استبدالها وتنظر هذه النظرية إلى التقنيات الرقمية والمهارات المرتبطة بها كمصادر استراتيجية يمكن أن تسهم من تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أدائها المؤسسي (Bharadwaj, 2000) وفي سياق هذه الدراسة، يمكن النظر إلى أبعاد التحول الرقمي المختلفة (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، نماذج الأعمال الرقمية) كمصادر وقدرات استراتيجية تمتلكها الشركات السعودية الكبرى، والتي يمكن أن تسهم في تحسين أدائها المؤسسي إذا تم استغلالها بشكل فعال.

2. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تعد نظرية القدرات الديناميكية التي طورها Teece et al. (1997) امتداداً لنظرية الموارد والقدرات وتركز على قدرة المنظمة على تجديد وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتعرف القدرات الديناميكية بأنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التغيرات البيئية السريعة وتمثل هذه النظرية إطاراً مناسباً لفهم التحول الرقمي كعملية مستمرة تتطلب من المنظمة تطوير قدرات ديناميكية تمكنها من الاستجابة للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتغيرات السوق المستمرة وقد أشارت دراسة Warner & Wäger (2019) إلى أن نجاح المنظمات في التحول الرقمي يعتمد على قدرتها على تطوير قدرات ديناميكية رقمية، مثل: الاستشعار الرقمي، والتعلم الرقمي، والتكامل الرقمي، والتحول الرقمي.

3. نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model)

قدم Davis (1989) نموذج قبول التكنولوجيا لفهم العوامل التي تؤثر في قبول المستخدمين للتقنيات الجديدة واستخدامها ويركز النموذج على عاملين رئيسيين هما : الفائدة المدركة (Perceived Usefulness) والسهولة المدركة للاستخدام (Perceived Ease of Use)، ويفترض أن هذين العاملين يؤثران في اتجاهات المستخدمين نحو استخدام التكنولوجيا ونواياهم السلوكية، والتي بدورها تؤثر من الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا ويوفر هذا النموذج إطاراً مفيداً لفهم العوامل التي تؤثر في قبول الموظفين للتقنيات الرقمية الجديدة واستخدامهم لها في الشركات السعودية الكبرى وهو ما يمثل جانباً مهماً من جوانب نجاح مبادرات التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

4. نموذج نجاح نظم المعلومات (Information Systems Success Model)

طور (DeLone & McLean (2003 نموذجاً متكاملاً لتقييم نجاح نظم المعلومات يتضمن ستة أبعاد رئيسية هي: جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، استخدام النظام، رضا المستخدم، والمنافع الصافية ويفترض النموذج وجود علاقات سببية بين هذه الأبعاد، حيث تؤثر جودة النظام والمعلومات والخدمة في استخدام النظام ورضا المستخدم، وهذه بدورها تؤثر في المنافع الصافية التي تعود على المنظمة ويمكن الاستفادة من هذا النموذج في تقييم نجاح مبادرات التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى وأثرها على الأداء المؤسسي حيث يمكن النظر إلى التحول الرقمي كعملية شاملة لتطوير وتطبيق نظم معلومات متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

5. نظرية نشر الابتكارات (Diffusion of Innovations Theory)

قدم Rogers (2003) نظرية نشر الابتكارات لفهم كيفية انتشار الأفكار والتقنيات الجديدة وتبنيها من قبل الأفراد والمنظمات وتحدد النظرية خمس خصائص رئيسية للابتكارات تؤثر في معدل تبنيها، وهي: الميزة النسبية، التوافق، التعقيد، قابلية التجربة وقابلية الملاحظة كما تصنف المتبنين إلى خمس فئات: المبتكرون، المتبنون الأوائل، الأغلبية المبكرة، الأغلبية المتأخرة، والمتأخرون وتوفر هذه النظرية إطاراً مفيداً لفهم عملية تبني التقنيات الرقمية في الشركات السعودية الكبرى والعوامل التي تؤثر في سرعة انتشارها، وهو ما يساعد في تفسير التباين في مستويات التحول الرقمي بين الشركات محل الدراسة تتكامل هذه النظريات والنماذج مع بعضها البعض لتوفير إطار نظري شامل ومتكامل لفهم وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض، وهو ما سيسهم في تفسير نتائج الدراسة وتقديم توصيات علمية مدروسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة مدروسة

يعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات الاستراتيجية في عصرنا الحالي، حيث أصبح ضرورة حتمية لبقاء المنظمات ونموها في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، مما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مختلف جوانبه وأبعاده وتأثيراته على أداء المنظمات (Vial, 2019). يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي، بهدف تكوين إطار نظري متكامل يساعد في فهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وتحديد الفجوات البحثية التي ستسعى الدراسة الحالية إلى سدها. ويتضمن الفصل محورين رئيسيين: الإطار النظري، والدراسات السابقة في محور الإطار النظري سيتم تناول مفهوم التحول الرقمي وتطوره التاريخي، وأبعاده الرئيسية المتمثلة في البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية كما سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشرات الرقمية، والنظريات العلمية المفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل نظرية الموارد والقدرات (Barney, 1991)، ونظرية القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997)، ونموذج قبول التكنولوجيا (Davis, 1989).

أما محور الدراسات السابقة، فسيتم فيه استعراض وتحليل الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي وسيتم تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور رئيسية: دراسات تناولت التحول الرقمي وأبعاده، ودراسات تناولت الأداء المؤسسي ومؤشرات، ودراسات تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي وسيختتم الفصل بتحليل نقدي للدراسات السابقة، يبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والفجوات البحثية التي ما زالت قائمة، وكيف ستسهم الدراسة الحالية من سد هذه الفجوات كما سيتم توضيح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وما يميزها عنها، سواء من حيث المنهجية أو مجتمع الدراسة أو الأبعاد التي تناولتها (Fitzgerald & Krumwiede, 2020).

تجدر الإشارة إلى أن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة قد اعتمدت على مصادر متنوعة وحديثة، تشمل الدوريات العلمية المحكمة، والكتب المتخصصة، والتقارير الصادرة عن المنظمات والهيئات المعنية، والرسائل العلمية، بالإضافة إلى مصادر إلكترونية موثوقة وقد روعي في اختيار هذه المصادر معايير الحداثة والأصالة والموثوقية والارتباط بموضوع الدراسة (Wang & Chen, 2021) من خلال هذا الاستعراض الشامل للإطار النظري والدراسات السابقة، ستتمكن الدراسة الحالية من بناء نموذج مفاهيمي متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي ويوجه عملية جمع البيانات وتحليلها للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة العتيبي (2022): "التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية السعودية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 187 من مديري تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي والعمليات في 12 بنكاً تجارياً سعودياً تناولت الدراسة أبعاد التحول الرقمي من خلال أربعة محاور: البنية التحتية التقنية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والمهارات والكفاءات الرقمية. أما الأداء المؤسسي فقد تم قياسه من خلال ثلاثة مؤشرات: الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والأداء المالي توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية، حيث فسرت أبعاد التحول الرقمي مجتمعة 73% من التباين في الأداء المؤسسي كما أظهرت النتائج أن البنية التحتية التقنية والاستراتيجية الرقمية كانا البعدين الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، يليهما المهارات والكفاءات الرقمية ثم الثقافة التنظيمية. كذلك كشفت الدراسة عن وجود تباين في مستوى التحول الرقمي بين البنوك السعودية، حيث حققت البنوك الكبيرة مستويات أعلى من التحول الرقمي مقارنة بالبنوك المتوسطة والصغيرة.

ومن التحديات التي رصدتها الدراسة: نقص الكفاءات المؤهلة في مجال التقنيات الرقمية، وصعوبة تكامل النظم القديمة مع التقنيات الحديثة، ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، وارتفاع تكاليف الاستثمار من التقنيات الرقمية وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتعزيز ثقافة الابتكار، والاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للموظفين.

2. دراسة الشمري (2023): "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة المنظمات السعودية: دراسة تطبيقية"

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة المنظمات السعودية العاملة في قطاعات مختلفة استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 215 مديراً تنفيذياً في 45 منظمة سعودية، بالإضافة إلى 18 مقابلة شبه منظمة مع مديري التحول الرقمي ركزت الدراسة على خمسة أبعاد للتحول الرقمي: الحوكمة الرقمية، والتقنيات الحديثة، والعمليات الرقمية، وتجربة العملاء الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية. وتم قياس الكفاءة من خلال: تخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وتقليل وقت إنجاز العمليات، وتحسين جودة الخدمات أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة

المنظمات السعودية حيث أدى إلى تخفيض التكاليف التشغيلية بنسبة تتراوح بين 15% و25%، وتحسين الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 20% و35%، وتقليل وقت إنجاز العمليات بنسبة تتراوح بين 30% و50%، وتحسين جودة الخدمات بنسبة تتراوح بين 25% و40%. كما كشفت الدراسة عن وجود اختلافات جوهريّة في مستوى التحول الرقمي بين القطاعات المختلفة، حيث حقق القطاع المالي والاتصالات أعلى مستويات التحول الرقمي، يليهما قطاع التجزئة والخدمات، ثم القطاع الصناعي ومن العوامل التي حددتها الدراسة كمحفزات للتحول الرقمي : دعم القيادة العليا، ووجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي وتوفر الموارد المالية والبشرية اللازمة، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار أما التحديات فتمثلت في : مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية ، وصعوبات التكامل مع الأنظمة القائمة، والمخاوف الأمنية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج شامل للتحول الرقمي يراعي الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية، وإنشاء وحدات متخصصة للتحول الرقمي، وتطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح مبادرات التحول الرقمي.

3. دراسة المطيري والدوسري (2021): "التحول الرقمي وأثره على تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر التحول الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 312 من القيادات الإدارية والعاملين في مجال تقنية المعلومات في 24 جهازاً حكومياً تناولت الدراسة أربعة أبعاد للتحول الرقمي: القيادة الرقمية، والبنية التحتية التقنية، والحوكمة الرقمية، وتطوير الخدمات الرقمية. أما الأداء المؤسسي فتم قياسه من خلال: تحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وخفض التكاليف، ورضا المستفيدين توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي من الأجهزة الحكومية السعودية، حيث فسرت أبعاد التحول الرقمي مجتمعة 68.5% من التباين في الأداء المؤسسي. وكان بعد تطوير الخدمات الرقمية الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، يليه القيادة الرقمية، ثم البنية التحتية التقنية وأخيراً الحوكمة الرقمية كما أظهرت النتائج وجود تفاوت في مستوى التحول الرقمي بين الأجهزة الحكومية، حيث حققت الأجهزة الحكومية الكبيرة والمركزية مستويات أعلى من التحول الرقمي مقارنة بالأجهزة الحكومية الصغيرة والمحلية.

وحددت الدراسة عدة تحديات تواجه التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، منها : البيروقراطية والإجراءات المعقدة، وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية، ونقص الكفاءات المؤهلة، وقلة المخصصات المالية في بعض الأجهزة، ومقاومة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادات في دعم مبادرات التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتحسين التنسيق بين الجهات الحكومية، وتطوير منظومة متكاملة للحوكمة الرقمية وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص في مجال التحول الرقمي.

4. دراسة القحطاني (2022): "أثر القيادة التحويلية على نجاح مبادرات التحول الرقمي وانعكاساتها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على نجاح مبادرات التحول الرقمي وانعكاساتها على الأداء التنظيمي في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 243 من المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات في 38 شركة من مختلف القطاعات. تناولت الدراسة القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد : التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. أما نجاح مبادرات التحول الرقمي فتم قياسه من خلال تحقيق الأهداف، والالتزام بالميزانية والجدول الزمني، ورضا أصحاب المصلحة وتم قياس الأداء التنظيمي من خلال الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات، والتعلم والنمو توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على نجاح مبادرات التحول الرقمي، حيث فسرت أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة 64.2% من التباين في نجاح مبادرات التحول الرقمي. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنجاح مبادرات التحول الرقمي على الأداء التنظيمي حيث فسر نجاح مبادرات التحول الرقمي 71.5% من التباين من الأداء التنظيمي وكشفت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال نجاح مبادرات التحول الرقمي كمتغير وسيط ومن أهم العوامل التي حددتها الدراسة لنجاح مبادرات التحول الرقمي: وجود رؤية واضحة، ودعم الإدارة العليا، وإشراك الموظفين، وتوفير الموارد اللازمة، والتواصل الفعال. أما التحديات فتمثلت في: مقاومة التغيير، وضعف المهارات الرقمية، وقلة الموارد المالية، وغموض الرؤية والأهداف. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب القيادة التحويلية لدعم مبادرات التحول الرقمي، وتطوير قدرات القادة في مجال التفكير الاستراتيجي والإبداعي، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير، وتوفير الدعم اللازم للموظفين خلال عملية التحول الرقمي.

5. دراسة الزهراني (2021): "استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 276 من المديرين والمسؤولين في 18 مؤسسة حكومية مشاركة في برنامج التحول الرقمي الوطني. تناولت الدراسة استراتيجية التحول الرقمي من خلال خمسة أبعاد : الرؤية والأهداف الاستراتيجية، والبنية التحتية التقنية، وتطوير العمليات، وتنمية الموارد البشرية، والشراكة مع القطاع الخاص. أما التميز المؤسسي فتم قياسه من خلال: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات، ونتائج المتعاملين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث فسرت أبعاد استراتيجية التحول الرقمي مجتمعة 76.3% من التباين في التميز المؤسسي. وكان بعد البنية التحتية التقنية الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي، يليه تطوير العمليات، ثم الرؤية والأهداف الاستراتيجية، ثم تنمية الموارد البشرية، وأخيراً الشراكة مع القطاع الخاص كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين مستوى التميز المؤسسي ومستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وحددت الدراسة عدة عوامل تؤثر في نجاح استراتيجية التحول الرقمي، منها: وضوح الرؤية والأهداف، والتزام القيادة العليا، وتوفر البنية التحتية التقنية المناسبة، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين وإعادة هندسة العمليات، والشراكة مع القطاع الخاص. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج متكامل للتحول الرقمي يراعي الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية، وتطوير استراتيجية واضحة للتحول الرقمي مرتبطة باستراتيجية المؤسسة، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص من مجال التحول الرقمي، وإنشاء مؤشرات أداء لقياس نجاح مبادرات التحول الرقمي.

6. دراسة الغامدي (2023): "تقييم أثر استثمارات التحول الرقمي على أداء الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي"

هدفت هذه الدراسة الى تقييم أثر استثمارات التحول الرقمي على أداء الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي (تداول). اعتمدت الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، حيث تم جمع البيانات المالية لعينة مكونة من 64 شركة مدرجة في سوق الأسهم السعودي للفترة من 2018 إلى 2022، بالإضافة إلى إجراء 22 مقابلة مع مديرين تنفيذيين ومديري تكنولوجيا المعلومات في هذه الشركات تم قياس استثمارات التحول الرقمي من خلال حجم الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات ومبادرات التحول الرقمي كنسبة من الإيرادات، ونسبة الاستثمار في التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة). أما أداء الشركات فتم قياسه من خلال مؤشرات مالية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، ونمو الإيرادات، وهامش الربح الصافي) ومؤشرات سوقية (القيمة السوقية، ومضاعف الربحية، ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استثمارات التحول الرقمي وأداء الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، ولكن هذه العلاقة لم تكن خطية فقد أظهرت النتائج أن الشركات التي استثمرت بشكل معتدل من التحول الرقمي (5-10% من الإيرادات) حققت أفضل أداء مالي وسوقي في حين أن الشركات التي استثمرت بشكل مفرط (أكثر من 15% من الإيرادات) لم تحقق عوائد متناسب مع حجم استثماراتها. كما كشفت الدراسة أن تأثير استثمارات التحول الرقمي على الأداء يختلف باختلاف القطاع، حيث كان التأثير أقوى في قطاعات البنوك والاتصالات والتجزئة مقارنة بالقطاعات الصناعية والعقارية.

ومن العوامل التي حددتها الدراسة كمحددات لنجاح استثمارات التحول الرقمي: وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، والتوافق بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجية الشركة، والقدرة على إدارة مشاريع التحول الرقمي بكفاءة، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وثقافة الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج متوازن في الاستثمار في مبادرات التحول الرقمي، وتطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس عوائد هذه الاستثمارات وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة مشاريع التحول الرقمي، وتعزيز ثقافة الابتكار والتجريب

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Vial 2019): "فهم التحول الرقمي: مراجعة وأجندة بحثية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل لمفهوم التحول الرقمي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات ذات الصلة، وتطوير إطار مفاهيمي يوضح آليات التحول الرقمي وتأثيراته على المنظمات. اعتمدت الدراسة منهجية المراجعة المنهجية، حيث تم تحليل 282 دراسة منشورة في مجلات علمية محكمة خلال الفترة من 2007 إلى 2017. وقد تم تصنيف وتحليل هذه الدراسات وفق إطار منهجي يشمل مفهوم التحول الرقمي، والتقنيات الرقمية، والتغيرات التنظيمية، والآثار الاستراتيجية توصلت الدراسة الى تعريف شامل للتحول الرقمي بأنه "عملية تهدف إلى تحسين المنظمة من خلال إحداث تغييرات كبيرة في أعمالها باستخدام تركيبات من التقنيات الرقمية والمعلوماتية والاتصالات" كما طورت الدراسة إطاراً مفاهيمياً للتحول الرقمي يشمل ثمانية عناصر رئيسية التقنيات الرقمية كمحفز، والاضطرابات التنظيمية والصناعية، والاستجابات الاستراتيجية، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، والتغيرات في نطاق العمل، والعوائق التنظيمية، والآثار السلبية غير المقصودة وكشفت الدراسة عن وجود أربعة مسارات رئيسية يمكن من خلالها للتحول الرقمي أن يؤثر على أداء المنظمات: (1) تحسين كفاءة العمليات من خلال الأتمتة والتحليلات، (2) تعزيز تجربة العملاء من خلال تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة، (3) تغيير نماذج الأعمال من خلال تطوير مصادر جديدة للإيرادات (4) تطوير قدرات تنظيمية جديدة تمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة وفعالية.

وحددت الدراسة عدة تحديات تواجه المنظمات في رحلة التحول الرقمي، منها: القصور الذاتي التنظيمي، ومقاومة التغيير، ومتطلبات المهارات الجديدة، ومخاوف الأمن والخصوصية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج شامل للتحول الرقمي يركز على الجوانب التقنية والتنظيمية والثقافية والاستراتيجية، وتطوير القدرات الديناميكية اللازمة للتكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة باستمرار.

2. دراسة (Warner & Wäger (2019): "بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي: عملية مستمرة للتجديد الاستراتيجي"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية بناء المنظمات للقدرات الديناميكية اللازمة للتحويل الرقمي، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه العملية. اعتمدت الدراسة منهجية نظرية مجذرة، حيث تم جمع البيانات من خلال 40 مقابلة شبه منظمة مع مديري تنفيذيين ومديري تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في 6 شركات أوروبية كبيرة من قطاعات مختلفة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والملاحظة المباشرة خلال ورش عمل التحويل الرقمي توصلت الدراسة إلى تحديد ثلاث مجموعات من القدرات الديناميكية الرقمية التي تحتاجها المنظمات للنجاح في التحويل الرقمي (1) قدرات استشعار الفرص والتهديدات الرقمية (مثل الذكاء الرقمي، والتجارب الرقمية، وتوليد أفكار جديدة)، (2) قدرات اغتنام الفرص الرقمية (مثل تصور حلول جديدة، والتخطيط الاستراتيجي الرشيق، والنماذج الأولية السريعة)، (3) قدرات إعادة التكوين للتحويل الرقمي (مثل تحويل الهياكل التنظيمية، وتطوير ثقافة رقمية، وجذب المواهب الرقمية) كما حددت الدراسة أربعة محفزات للتحويل الرقمي: التغيرات التكنولوجية، والتغيرات في سلوك المستهلكين، والمنافسين الرقميين الجدد، والتغيرات التنظيمية وكشفت الدراسة عن وجود ثلاثة عوائق رئيسية أمام بناء القدرات الديناميكية الرقمية: (1) الجمود التنظيمي (مثل البيروقراطية والهياكل الهرمية)، (2) الجمود المعرفي (مثل التركيز المفرط على نماذج الأعمال الحالية) (3) الجمود الإداري (مثل مقاومة القادة للتغيير) وحددت الدراسة ثلاثة عوامل تمكينية: (1) القيادة الرقمية المهمة، (2) الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتجريب، (3) المرونة التشغيلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج التجديد الاستراتيجي المستمر للتعامل مع التحويل الرقمي، وتطوير القدرات الديناميكية الرقمية، وإزالة العوائق التنظيمية والمعرفية والإدارية، وتعزيز العوامل التمكينية. كما أكدت على أهمية التوازن بين الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة) والاستغلال (تحسين العمليات الحالية) في إدارة التحويل الرقمي.

3. دراسة (Fitzgerald & Krumwiede (2020): "التحول الرقمي وتأثيره على الأداء التنظيمي: دراسة مقطعية للشركات الأوروبية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي في الشركات الأوروبية، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على 483 مديراً تنفيذياً ومديراً للتكنولوجيا في 245 شركة أوروبية من 12 دولة و8 قطاعات مختلفة تم قياس التحويل الرقمي من خلال خمسة أبعاد: استراتيجية التحويل الرقمي، والقدرات التقنية وقدرات البيانات والتحليلات، والثقافة والمهارات الرقمية، والابتكار الرقمي. أما الأداء التنظيمي فتم قياسه من خلال مؤشرات مالية (نمو الإيرادات، والربحية) وتشغيلية (كفاءة العمليات، والإنتاجية) وسوقية (رضا العملاء، وولاء العملاء، والحصة السوقية).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، حيث فسرت أبعاد التحول الرقمي مجتمعة 58% من التباين في الأداء التنظيمي. وكان بعد استراتيجيات التحول الرقمي الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي، يليه قدرات البيانات والتحليلات، ثم الثقافة والمهارات الرقمية، ثم القدرات التقنية، وأخيراً الابتكار الرقمي كما كشفت الدراسة أن تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي يختلف باختلاف القطاع والحجم، حيث كان التأثير أقوى في قطاعات الخدمات المالية والبيع بالتجزئة والاتصالات، وفي الشركات المتوسطة والكبيرة وحددت الدراسة ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي: (1) التوافق الاستراتيجي (مدى ارتباط مبادرات التحول الرقمي باستراتيجية الشركة)، (2) النضج الرقمي (مستوى تطور القدرات الرقمية للشركة)، (3) قيادة التحول الرقمي (مستوى دعم والتزام القيادة العليا). وأظهرت النتائج أن الشركات التي حققت مستوى عالٍ من التوافق الاستراتيجي والنضج الرقمي وقيادة التحول الرقمي حققت أداءً تنظيمياً أفضل مقارنة بالشركات الأخرى.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات متكاملة للتحول الرقمي تتوافق مع استراتيجية الشركة، وتعزيز القدرات الرقمية بشكل متوازن، وضمان دعم والتزام القيادة العليا وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، والاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للموظفين.

4. دراسة (Wang & Chen (2021): "استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، والدور الوسيط للقدرات الديناميكية في هذه العلاقة اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 382 مديراً تنفيذياً ومديراً للتكنولوجيا في 187 شركة صينية من قطاعات مختلفة تم قياس التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد: التقنيات الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والعمليات الرقمية، والثقافة الرقمية. وتم قياس القدرات الديناميكية من خلال ثلاثة أبعاد: الاستشعار، والاعتناء، وإعادة التكوين. أما الأداء التنظيمي فتم قياسه من خلال مؤشرات مالية (العائد على الاستثمار، ونمو المبيعات) وتشغيلية (كفاءة العمليات، وجودة المنتجات) وابتكارية (تطوير منتجات جديدة، وتحسين العمليات) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، حيث فسر التحول الرقمي 37% من التباين في الأداء التنظيمي كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي غير مباشر للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيط، حيث فسر النموذج الكامل (التحول الرقمي والقدرات الديناميكية) 52% من التباين من الأداء التنظيمي. وهذا يشير إلى أن القدرات الديناميكية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي.

وكشفت الدراسة أن تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة المؤشرات، حيث كان للتقنيات الرقمية والعمليات الرقمية تأثير أقوى على المؤشرات التشغيلية في حين كان للاستراتيجية الرقمية والثقافة الرقمية تأثير أقوى على المؤشرات المالية والابتكارية. كما أظهرت النتائج أن قدرة الاستشعار تتوسط بشكل أقوى العلاقة بين التقنيات الرقمية والأداء التنظيمي، في حين تتوسط قدرة الاغتنام بشكل أقوى العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية والأداء التنظيمي، وتتوسط قدرة إعادة التكوين بشكل أقوى العلاقة بين الثقافة الرقمية والأداء التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج متكامل للتحول الرقمي يشمل التقنيات والاستراتيجيات والعمليات والثقافة، وتطوير القدرات الديناميكية اللازمة لاستشعار الفرص الرقمية واغتنامها وإعادة تكوين الموارد التنظيمية، وتكييف استراتيجيات التحول الرقمي وفقاً للأهداف التنظيمية (تحسين الكفاءة التشغيلية، أو تعزيز الأداء المالي، أو دعم الابتكار).

5. دراسة (Johnson et al. (2022): "نضج التحول الرقمي وأداء الشركات: علاقة غير خطية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين نضج التحول الرقمي وأداء الشركات، والتحقق مما إذا كانت هذه العلاقة خطية أم غير خطية اعتمدت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة وزعت على 375 مديراً تنفيذياً في 124 شركة أمريكية من قطاعات مختلفة بالإضافة إلى بيانات مالية وتشغيلية لهذه الشركات للفترة من 2017 إلى 2021. كما تم إجراء 28 مقابلة معمقة مع مديري تنفيذيين ومديري تكنولوجيا المعلومات والتحولات الرقمي لفهم ديناميكيات العلاقة بين نضج التحول الرقمي وأداء الشركات. تم قياس نضج التحول الرقمي من خلال نموذج متكامل يشمل ستة أبعاد استراتيجية التحول الرقمي، والقيادة والحوكمة، والتقنيات والبيانات، والعمليات والعمليات التشغيلية، والثقافة والمواهب، وتجربة العملاء أما أداء الشركات فتم قياسه من خلال مؤشرات مالية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، ونمو الإيرادات)، ومؤشرات تشغيلية (الإنتاجية، وكفاءة التكاليف)، ومؤشرات سوقية (رضا العملاء، والقيمة السوقية).

توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين نضج التحول الرقمي وأداء الشركات غير خطية، بل تأخذ شكل منحني على شكل حرف S. فقد أظهرت النتائج أن الشركات في المراحل الأولية من التحول الرقمي (نضج منخفض) تحقق تحسينات متواضعة في الأداء، ثم تتسارع هذه التحسينات بشكل كبير من المراحل المتوسطة (نضج متوسط) قبل أن تبدأ في التباطؤ مرة أخرى في المراحل المتقدمة (نضج عالٍ). وفسرت الدراسة هذه العلاقة غير الخطية من خلال ثلاثة عوامل: (1) التكاليف المرتفعة والعائد المنخفض في المراحل الأولية من التحول الرقمي، (2) تحقيق وفورات الحجم والتأزر في المراحل المتوسطة، (3) تناقص العوائد الحدية في المراحل المتقدمة كما كشفت الدراسة أن تأثير نضج التحول الرقمي على الأداء يختلف باختلاف القطاع وحجم الشركة وعمرها فقد كان التأثير أقوى في القطاعات كثيفة المعلومات (مثل الخدمات المالية والاتصالات) مقارنة بالقطاعات كثيفة الأصول (مثل الصناعة والعقارات). وكان التأثير أقوى في الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الكبيرة، وفي الشركات الحديثة مقارنة بالشركات القديمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج استراتيجي متدرج للتحويل الرقمي، يركز في البداية على مبادرات محددة ذات عائد سريع، ثم التوسع تدريجياً نحو مبادرات أكثر شمولاً وتعقيداً. كما أكدت على أهمية تطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس عوائد التحويل الرقمي، وتكييف استراتيجيات التحويل الرقمي وفقاً لخصائص الشركة والقطاع الذي تنتمي إليه.

التعقيب على الدراسات السابقة وتحليل الفجوة البحثية

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحويل الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي، يمكن تقديم تحليل نقدي يوضح أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات، والفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسات السابقة

- (1) الاتفاق على أهمية التحويل الرقمي: اتفقت جميع الدراسات السابقة على أهمية التحويل الرقمي كضرورة استراتيجية للمنظمات في العصر الحالي، وأنه لم يعد خياراً ترفيهياً بل أصبح شرطاً أساسياً للبقاء والمنافسة. فقد أكدت دراسة (Vial 2019) على أن التحويل الرقمي أصبح ضرورة ملحة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، وهو ما اتفقت معه دراسة العتيبي (2022) التي أشارت إلى أن التحويل الرقمي أصبح ضرورة للبنوك السعودية لمواكبة التطورات العالمية.
- (2) العلاقة الإيجابية بين التحويل الرقمي والأداء المؤسسي أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي والأداء المؤسسي، حيث أشارت دراسة الشمري (2023) إلى أن التحويل الرقمي يسهم في تحسين كفاءة المنظمات السعودية بنسب متفاوتة كما توصلت دراسة المطيري والدوسري (2021) إلى وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي وعلى المستوى الدولي، أكدت دراسة (Fitzgerald & Krumwiede 2020) على وجود علاقة إيجابية قوية بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي في الشركات الأوروبية.

- (3) تعدد أبعاد التحويل الرقمي : اتفقت معظم الدراسات على تعدد أبعاد التحويل الرقمي وشموليته، فلم يعد يقتصر على الجانب التقني فقط بل يشمل جوانب استراتيجية وثقافية وتنظيمية. فقد تناولت دراسة العتيبي (2022) أربعة أبعاد للتحويل الرقمي هي: البنية التحتية التقنية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية،

والمهارات والكفاءات الرقمية بينما تناولت دراسة (Wang & Chen 2021) أربعة أبعاد هي: التقنيات الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والعمليات الرقمية، والثقافة الرقمية.

(4) دور القيادة في نجاح التحول الرقمي: أكدت العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة من نجاح مبادرات التحول الرقمي، فقد أشارت دراسة القحطاني (2022) إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على نجاح مبادرات التحول الرقمي، كما أكدت دراسة (Warner & Wäger 2019) على أهمية القيادة الرقمية المهمة كعامل تمكيني لبناء القدرات الديناميكية الرقمية.

(5) التحديات المشتركة للتحول الرقمي: رصدت الدراسات السابقة مجموعة من التحديات المشتركة التي تواجه المنظمات في رحلة التحول الرقمي، مثل: مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، وصعوبة تكامل النظم القديمة مع التقنيات الحديثة، وارتفاع تكاليف الاستثمار في التقنيات الرقمية وقد ظهرت هذه التحديات بشكل متكرر في دراسات العتيبي (2022) والشمري (2023) و (Vial 2019).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

a. اختلاف السياقات التطبيقية تباينت الدراسات السابقة في السياقات التطبيقية التي أجريت فيها، فبعضها ركز على القطاع المصرفي مثل دراسة العتيبي (2022) وبعضها الآخر ركز على القطاع الحكومي مثل دراسة المطيري والدوسري (2021) والزهراني (2021)، بينما شملت دراسات أخرى قطاعات متنوعة مثل دراسة الشمري (2023) و (Fitzgerald & Krumwiede 2020) هذا التنوع في السياقات التطبيقية يعكس أهمية التحول الرقمي لمختلف القطاعات والمنظمات، ولكنه يطرح تساؤلات حول مدى إمكانية تعميم النتائج من سياق إلى آخر.

b. تباين المنهجيات البحثية: اختلفت الدراسات السابقة في المنهجيات البحثية المستخدمة، فمعظم الدراسات العربية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثل دراسات العتيبي (2022) والقحطاني (2022) والزهراني (2021). بينما تنوعت منهجيات الدراسات الأجنبية، فدراسة (Vial 2019) استخدمت منهجية المراجعة المنهجية، ودراسة (Warner & Wäger 2019) استخدمت النظرية المجردة، ودراسة (Johnson et al. 2022) استخدمت المنهج المختلط هذا التنوع المنهجي يثري فهم الظاهرة من زوايا مختلفة، لكنه قد يؤدي إلى صعوبة من مقارنة النتائج بين الدراسات.

- c. اختلاف تصور العلاقة بين التحول الرقمي والأداء: اختلفت الدراسات في تصورها لطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، فبعض الدراسات تناولت العلاقة المباشرة بينهما مثل دراسة العتيبي (2022) والمطيري والدوسري (2021)، بينما تناولت دراسات أخرى دور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة في هذه العلاقة، مثل دراسة (Wang & Chen (2021 التي أظهرت الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، ودراسة القحطاني (2022) التي تناولت دور القيادة التحويلية كمتغير مستقل يؤثر في نجاح مبادرات التحول الرقمي. كما أظهرت دراسة (Johnson et al. (2022 أن العلاقة بين نضج التحول الرقمي وأداء الشركات غير خطية بل تأخذ شكل منحني على شكل حرف S
- d. تباين في قياس الأداء المؤسسي: اختلفت الدراسات في طريقة قياس الأداء المؤسسي فبعضها ركز على المؤشرات المالية فقط مثل دراسة الغامدي (2023)، وبعضها جمع بين المؤشرات المالية والتشغيلية مثل دراسة العتيبي (2022)، وبعضها أضاف مؤشرات مرتبطة بالعملاء والابتكار مثل دراسة (Fitzgerald & Krumwiede (2020 و (Johnson et al. (2022. هذا التباين من قياس الأداء المؤسسي يعكس تعقيد هذا المفهوم وتعدد أبعاده، ويطرح تساؤلات حول المؤشرات الأكثر ملاءمة لقياس أثر التحول الرقمي.
- e. اختلاف في حجم العينة ونطاقها: تباينت الدراسات في حجم العينة ونطاقها، فبعض الدراسات استخدمت عينات صغيرة نسبياً مثل دراسة القحطاني (2022) التي شملت 38 شركة، وبعضها استخدم عينات كبيرة مثل دراسة (Fitzgerald & Krumwiede (2020 التي شملت 245 شركة من 12 دولة أوروبية كما اختلفت الدراسات في نطاقها الجغرافي، فمعظم الدراسات العربية ركزت على المملكة العربية السعودية، بينما تنوعت الدراسات الأجنبية بين دراسات أوروبية وأمريكية وآسيوية.

ثالثاً : الفجوات البحثية وموقع الدراسة الحالية منها

بعد استعراض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة، يمكن تحديد عدة فجوات بحثية ستسعى الدراسة الحالية إلى سدها:

- 1- محدودية الدراسات التي تناولت الشركات السعودية الكبرى على الرغم من وجود دراسات تناولت التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، إلا أن معظمها ركز على قطاعات محددة مثل البنوك (العتيبي، 2022) أو القطاع الحكومي (المطيري والدوسري، 2021؛ الزهراني، 2021)، ولم تتناول بشكل شامل الشركات الكبرى التي تمثل عصب الاقتصاد السعودي. وتأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال التركيز على الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض من مختلف القطاعات (المالي، الصناعي،

الخدمي، التجاري)، مما سيوفر صورة أكثر شمولية عن واقع التحول الرقمي من هذه الشركات وأثره على أدائها المؤسسي.

2- عدم وجود نموذج متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي: لاحظنا من خلال مراجعة الدراسات السابقة عدم وجود نموذج متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي في سياق الشركات السعودية فدراسة العتيبي (2022) ركزت على أربعة أبعاد للتحول الرقمي وثلاثة مؤشرات للأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، ودراسة المطيري والدوسري (2021) تناولت أربعة أبعاد للتحول الرقمي وأربعة مؤشرات للأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. وتسعى الدراسة الحالية إلى تطوير نموذج أكثر شمولية يتضمن خمسة أبعاد للتحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، نماذج الأعمال الرقمية) وخمسة مؤشرات للأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، الأداء المالي، الابتكار والتطوير، الميزة التنافسية).

3- الحاجة إلى دراسة تأثير خصائص الشركات على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي : أشارت بعض الدراسات مثل (Johnson et al. 2022) و Fitzgerald & Krumwiede (2020) إلى أن تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي يختلف باختلاف خصائص الشركات مثل القطاع والحجم والعمر، ولكن هذا الجانب لم يتم دراسته بشكل كافٍ في سياق الشركات السعودية وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل الفروق في مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي بين الشركات السعودية الكبرى تبعاً لمتغيرات القطاع وحجم الشركة وعمرها ووجود استراتيجية للتحول الرقمي.

4- محدودية استخدام المناهج المختلطة من الدراسات السابقة: لاحظنا أن معظم الدراسات العربية اعتمدت على المنهج الكمي فقط، في حين أن الجمع بين المناهج الكمية والنوعية يمكن أن يوفر فهماً أعمق للظاهرة محل الدراسة. وتسعى الدراسة الحالية إلى تبني منهجية مختلطة تجمع بين الاستبانة الإلكترونية كأداة كمية والمقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق كأدوات نوعية مما سيسهم في توفير صورة أكثر شمولية وعمقاً عن واقع التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى وأثره على أدائها المؤسسي.

5- الحاجة إلى دراسة العلاقة غير الخطية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي: أشارت دراسة (Johnson et al. 2022) إلى أن العلاقة بين نضج التحول الرقمي وأداء الشركات غير خطية، ولكن هذا الجانب لم يتم دراسته في سياق الشركات السعودية وتسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في

- الشركات السعودية الكبرى، وما إذا كانت هذه العلاقة خطية أم غير خطية، وذلك من خلال استخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار غير الخطي.
- 6- محدودية الدراسات التي تناولت نماذج الأعمال الرقمية من سياق الشركات السعودية: على الرغم من أهمية نماذج الأعمال الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي، إلا أن هذا البعد لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات التي تناولت الشركات السعودية. وتأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على هذا البعد وتحليل أثره على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى.
- 7- الحاجة إلى دراسة تأثير جائحة كوفيد-19 على التحول الرقمي والأداء المؤسسي: لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ تأثير جائحة كوفيد-19 على مسار التحول الرقمي في الشركات السعودية وانعكاساته على أدائها المؤسسي وتسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف هذا التأثير وتحليل كيفية استجابة الشركات السعودية الكبرى للتحديات التي فرضتها الجائحة من خلال تسريع وتيرة التحول الرقمي.
- 8- محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي ورؤية 2030: على الرغم من أهمية التحول الرقمي كأحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين جهود التحول الرقمي في الشركات السعودية وتحقيق أهداف الرؤية لا تزال محدودة وتأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على هذه العلاقة وتحليل مساهمة الشركات السعودية الكبرى من تحقيق أهداف التحول الرقمي الوطني.

رابعاً: مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

في ضوء ما سبق، يمكن تلخيص أهم مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة في النقاط التالية

- 1- الشمولية والتكامل: تتميز الدراسة الحالية بشموليتها وتكاملها حيث تتناول خمسة أبعاد للتحول الرقمي وخمسة مؤشرات للأداء المؤسسي في إطار نموذج متكامل يساعد على فهم العلاقات المعقدة بين هذه المتغيرات. كما تجمع الدراسة بين النظريات المختلفة في مجال التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل نظرية الموارد والقدرات، ونظرية القدرات الديناميكية ونموذج قبول التكنولوجيا، ونظرية نشر الابتكارات، مما يوفر إطاراً نظرياً متكاملاً لفهم الظاهرة محل الدراسة.
- 2- التركيز على الشركات السعودية الكبرى: تركز الدراسة الحالية على الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض من مختلف القطاعات، مما سيوفر صورة شاملة عن واقع التحول الرقمي في هذه الشركات التي تمثل عصب

الاقتصاد السعودي وتلعب دوراً محورياً في تحقيق رؤية 2030. وهذا التركيز يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات محددة مثل البنوك أو القطاع الحكومي.

3- المنهجية المختلطة : تتبنى الدراسة الحالية منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية (الاستبانة الإلكترونية) والأساليب النوعية (المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق)، مما سيوفر فهماً أعمق وأكثر شمولية للظاهرة محل الدراسة وهذه المنهجية المختلطة تميز الدراسة الحالية عن معظم الدراسات العربية السابقة التي اعتمدت على المنهج الكمي فقط.

4- دراسة تأثير خصائص الشركات: تتميز الدراسة الحالية بدراسة تأثير خصائص الشركات (القطاع، الحجم، العمر، وجود استراتيجية للتحويل الرقمي) على العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء المؤسسي وهو جانب لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة التي تناولت الشركات السعودية.

5- استكشاف العلاقة غير الخطية: تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء المؤسسي، وما إذا كانت هذه العلاقة خطية أم غير خطية، وهو جانب لم يتم دراسته بشكل كافٍ في الدراسات السابقة التي تناولت الشركات السعودية.

6- الارتباط برؤية 2030 : تتميز الدراسة الحالية بارتباطها الوثيق برؤية المملكة 2030 وبرنامج التحويل الرقمي الوطني، حيث تسعى إلى تحليل مساهمة الشركات السعودية الكبرى في تحقيق أهداف التحويل الرقمي الوطني، وهو جانب لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة

7- الحداثة والمعاصرة: تتميز الدراسة الحالية بحداثتها ومعاصرتها، حيث تأخذ من الاعتبار التطورات الأخيرة في مجال التحويل الرقمي والتغيرات التي أحدثتها جائحة كوفيد-19 في هذا المجال. كما تستفيد من أحدث الأدبيات والدراسات في مجال التحويل الرقمي والأداء المؤسسي، مما يجعلها إضافة قيمة للمكتبة العربية في هذا المجال.

8- التطبيقات العملية تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم توصيات عملية ومحددة للشركات السعودية الكبرى حول كيفية تحسين استراتيجيات التحويل الرقمي وتعظيم أثرها على الأداء المؤسسي، وهو ما يميزها عن بعض الدراسات السابقة التي اكتفت بتقديم توصيات عامة

خامساً: خلاصة التحليل النقدي للدراسات السابقة

في ضوء التحليل النقدي للدراسات السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

1. أهمية التحول الرقمي للشركات: أكدت الدراسات السابقة على أهمية التحول الرقمي كضرورة استراتيجية للشركات في العصر الحالي، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة.
2. شمولية مفهوم التحول الرقمي: أوضحت الدراسات أن التحول الرقمي مفهوم شامل يتجاوز الجانب التقني ليشمل جوانب استراتيجية وثقافية وتنظيمية وبشرية، وأن نجاح مبادرات التحول الرقمي يتطلب التعامل مع هذه الجوانب المختلفة بشكل متكامل.
3. تباين تأثير التحول الرقمي حسب خصائص الشركات: أشارت بعض الدراسات إلى أن تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي يختلف باختلاف خصائص الشركات مثل القطاع والحجم والعمر، مما يؤكد على أهمية تكييف استراتيجيات التحول الرقمي وفقاً لهذه الخصائص.
4. أهمية القيادة والثقافة التنظيمية: أكدت الدراسات على الدور المحوري للقيادة والثقافة التنظيمية في نجاح مبادرات التحول الرقمي، وأن التغلب على مقاومة التغيير وتعزيز ثقافة الابتكار والتجريب من العوامل الحاسمة في هذا السياق.
5. تعدد التحديات: رصدت الدراسات مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات من رحلة التحول الرقمي، مثل: نقص المهارات الرقمية، وصعوبة تكامل النظم القديمة مع التقنيات الحديثة وارتفاع تكاليف الاستثمار في التقنيات الرقمية، ومقاومة التغيير.
6. الحاجة إلى نماذج متكاملة أظهرت مراجعة الدراسات السابقة الحاجة إلى تطوير نماذج متكاملة تربط بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي، وتأخذ في الاعتبار العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في هذه العلاقة.

وتأتي الدراسة الحالية استجابة لهذه الملاحظات، حيث تسعى إلى تطوير نموذج متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي في سياق الشركات السعودية الكبرى، وتحليل تأثير خصائص الشركات على هذه العلاقة، واستكشاف التحديات التي تواجه هذه الشركات في رحلة التحول الرقمي وسبل التغلب عليها كما تتبنى منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتوفير فهم أعمق وأكثر شمولية للظاهرة محل الدراسة.

وبذلك، تشكل الدراسة الحالية إضافة نوعية للمكتبة العربية من مجال التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وتساهم في سد الفجوات البحثية التي تم تحديدها من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتوفر إطاراً نظرياً وعملياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية في هذا المجال.

الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي - المفهوم، الأبعاد، والأهمية

1.1 مفهوم التحول الرقمي وتطوره التاريخي

1.1.1 تعريف التحول الرقمي

يعد مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، وقد تعددت تعريفاته نظراً لتعدد وجهات النظر ومداخل دراسته. فمن منظور تقني، عرّف (Westerman et al. 2014) التحول الرقمي بأنه "استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول للشركات بشكل جذري" بينما من منظور إداري أوسع يعرفه Vial (2019) بأنه "عملية تهدف إلى تحسين المنظمة من خلال إحداث تغييرات جوهرية في عملياتها ونماذج أعمالها وثقافتها التنظيمية باستخدام مزيج من التقنيات الرقمية" ومن منظور استراتيجي، يُعرف التحول الرقمي بأنه "إعادة تصور جذرية لكيفية قيام المنظمة بتقديم قيمة للعملاء، وتشكيل علاقاتها مع أصحاب المصلحة، والمنافسة في أسواقها، من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية والبيانات" (Warner & Wäger, 2019). وتتبنى المنظمة الدولية للمعايير (ISO) تعريفاً أكثر شمولاً للتحول الرقمي بوصفه "عملية استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال وتوفير فرص جديدة لخلق القيمة، والتي تنطوي على تغييرات في جميع جوانب المنظمة، بما من ذلك العمليات والثقافة والتجربة العملية والنماذج التجارية" (ISO, 2020) أما في السياق السعودي، فتعرّف وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023) التحول الرقمي بأنه "عملية الانتقال من الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات وإدارة الأعمال إلى الاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية وخلق قيمة مضافة للعملاء والمجتمع".

وبالنظر إلى هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن التحول الرقمي هو عملية شاملة ومستمرة لإعادة تصميم المنظمة بالاعتماد على التقنيات الرقمية، بهدف تحسين أدائها وتعزيز قيمتها المقدمة لمختلف أصحاب المصلحة. وهو ليس مجرد أتمتة للعمليات القائمة، بل يتطلب إعادة التفكير بشكل جذري في نماذج الأعمال والاستراتيجيات والهياكل والثقافة التنظيمية.

1.1.2 تطور مفهوم التحول الرقمي

مر مفهوم التحول الرقمي بمراحل تطور متعددة ارتبطت بتطور التقنيات الرقمية نفسها فقد بدأ في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين مع ظهور مفهوم أتمتة الأعمال (Business Automation)، الذي ركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات لأتمتة العمليات اليدوية وتحسين كفاءتها (Rogers, 2016). ثم تطور في بداية الألفية الثالثة إلى مفهوم الأعمال الإلكترونية (e-Business) الذي ركز على استخدام الإنترنت والتقنيات ذات الصلة لتحسين العمليات التجارية وتوسيع نطاق الوصول إلى العملاء (Bharadwaj et al., 2013) ومع ظهور التقنيات الرقمية الجديدة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية والحوسبة السحابية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تطور المفهوم إلى التحول الرقمي (Digital Transformation) الذي يتجاوز مجرد الأتمتة والتجارة الإلكترونية إلى إعادة تصميم جذرية للأعمال (Westerman et al., 2014). وفي السنوات الأخيرة، مع ظهور تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، أصبح التحول الرقمي يركز بشكل أكبر على الابتكار المدفوع بالبيانات وتطوير نماذج أعمال جديدة تماماً (Vial, 2019) وقد تسارعت وتيرة التحول الرقمي بشكل كبير بعد جائحة كوفيد-19 التي فرضت على المنظمات التكيف السريع مع الواقع الجديد من خلال تبني التقنيات الرقمية للحفاظ على استمرارية أعمالها ووفقاً لتقرير شركة ماكنزي (2020)، فقد شهد العالم خلال فترة الجائحة تسارعاً في التحول الرقمي بمعدل يفوق سبع سنوات مقارنة بالوتيرة السابقة (McKinsey, 2020).

وفي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لرؤية 2030، حيث أطلقت الحكومة برنامج التحول الرقمي الوطني في عام 2016 بهدف تحقيق تحول رقمي شامل في القطاعين العام والخاص، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الاقتصاد الرقمي (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

1.2 أبعاد التحول الرقمي

تتعدد أبعاد التحول الرقمي بتعدد وجهات النظر والمداخل النظرية التي تتناولها. فمن منظور شامل يمكن تصنيف أبعاد التحول الرقمي إلى خمسة أبعاد رئيسية، هي: البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1.2.1 البنية التحتية التقنية

تمثل البنية التحتية التقنية الأساس المادي والبرمجي للتحول الرقمي، وتشمل جميع الموارد التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها في عملياتها، مثل: الأجهزة والمعدات، والبرمجيات، وشبكات الاتصال، وقواعد البيانات، ومراكز البيانات، وخدمات الحوسبة السحابية (Bharadwaj, 2000) وتعد البنية التحتية التقنية المتطورة شرطاً ضرورياً ولكنه غير كافٍ للتحول الرقمي الناجح حيث إنها توفر الأساس التقني الذي تقوم عليه مبادرات التحول الرقمي الأخرى

وقد تطورت البنية التحتية التقنية بشكل كبير في السنوات الأخيرة مع ظهور تقنيات جديدة مثل الحوسبة السحابية (Cloud Computing)، التي تتيح للمنظمات الوصول إلى موارد حوسبية ضخمة دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية المادية؛ وإنترنت الأشياء (Internet of Things)، الذي يمكّن من ربط الأجهزة والمعدات بالإنترنت وجمع البيانات منها ومراقبتها عن بعد؛ والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، الذي يتيح للأنظمة التعلم من البيانات واتخاذ قرارات ذكية؛ وتقنية البلوكتشين (Blockchain)، التي توفر سجلاً موزعاً وآمناً للمعاملات (Ross et al., 2016).

وتشير دراسة الزهراني (2021) إلى أن البنية التحتية التقنية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث فسرت وحدها 32% من التباين في التميز المؤسسي. كما أكدت دراسة العتيبي (2022) أن البنية التحتية التقنية تعد من الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي في البنوك السعودية وخاصة فيما يتعلق بتحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.

1.2.2 الاستراتيجية الرقمية

تمثل الاستراتيجية الرقمية خطة المنظمة طويلة المدى لتحقيق التحول الرقمي، وهي تحدد الرؤية والأهداف والمبادرات والموارد المطلوبة لتحقيق هذا التحول وتتضمن الاستراتيجية الرقمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بالتحول الرقمي، ووضع خارطة طريق واضحة لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي (Kane et al., 2016) وتتميز الاستراتيجية الرقمية الفعالة بعدة خصائص، منها: التوافق مع استراتيجية المنظمة العامة، والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، والشمولية بحيث تغطي جميع جوانب التحول الرقمي، والقابلية للقياس من خلال مؤشرات أداء واضحة (Bharadwaj et al., 2013) وقد أشارت دراسة Fitzgerald & Krumwiede (2020) إلى أن استراتيجية التحول الرقمي كانت العامل الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي للشركات الأوروبية، حيث فسرت وحدها 25% من التباين من الأداء التنظيمي. كما أكدت دراسة المطيري والدوسري (2021) على أهمية وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، وأن غياب هذه الاستراتيجية يعد من أبرز التحديات التي تواجه جهود التحول الرقمي ويشير تقرير الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (2023) إلى أن 42% فقط من الشركات الكبرى في المملكة تمتلك استراتيجية واضحة للتحول الرقمي وأن 35% منها فقط تمكنت من تحقيق نتائج ملموسة من مبادرات التحول الرقمي على مستوى الأداء المؤسسي.

1.2.3 الثقافة التنظيمية الرقمية

تشير الثقافة التنظيمية الرقمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والممارسات التنظيمية التي تدعم وتعزز التحول الرقمي وتتضمن هذه الثقافة قيم مثل: الابتكار والتجريب، والتعلم المستمر، والمرونة والقدرة على التكيف، والتعاون وتبادل المعرفة، والتوجه نحو البيانات في اتخاذ القرارات (Kane et al., 2015) وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في نجاح مبادرات التحول الرقمي، حيث إنها تؤثر في مدى قبول الموظفين للتغيير وتبنهم للتقنيات الجديدة. فقد أشارت دراسة (Warner & Wäger, 2019) إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتجريب تعد من أهم العوامل التمكينية لبناء القدرات الديناميكية الرقمية وأن الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير تمثل أحد أبرز العوائق أمام التحول الرقمي وفي السياق السعودي، أكدت دراسة القحطاني (2022) على أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير في نجاح مبادرات التحول الرقمي في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية. كما أشارت دراسة المطيري والدوسري (2021) إلى أن مقاومة التغيير وضعف ثقافة الابتكار تعد من أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي.

1.2.4 المهارات والكفاءات الرقمية

تشير المهارات والكفاءات الرقمية إلى المعارف والقدرات والخبرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في مجال التقنيات الرقمية، والتي تمكنهم من استخدام هذه التقنيات بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. وتتضمن هذه المهارات: المهارات التقنية الأساسية مثل استخدام الحاسوب وتطبيقات الإنترنت، والمهارات التقنية المتقدمة مثل تحليل البيانات وتطوير البرمجيات، والمهارات الإدارية الرقمية مثل إدارة المشاريع الرقمية وقيادة التغيير الرقمي (Sousa & Rocha, 2019) وتعد المهارات والكفاءات الرقمية من العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي، حيث إنها تمكن المنظمة من الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية وتطبيقها بشكل فعال فقد أشارت دراسة (Fitzgerald & Krumwiede, 2020) إلى أن الثقافة والمهارات الرقمية كانت ثالث أكبر مؤثر في الأداء التنظيمي للشركات الأوروبية بعد استراتيجية التحول الرقمي وقدرات البيانات والتحليلات وفي السياق السعودي، أشارت دراسة الغامدي (2023) إلى أن تطوير المهارات الرقمية للموظفين يعد من أهم محددات نجاح استثمارات التحول الرقمي من الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي. كما أكدت دراسة العتيبي (2022) أن المهارات والكفاءات الرقمية كانت ثالث أكبر مؤثر في الأداء المؤسسي في البنوك السعودية بعد البنية التحتية التقنية والاستراتيجية الرقمية

ويشير تقرير الهيئة العامة للإحصاء (2024) إلى أن 63% من الشركات السعودية تعاني من نقص في المهارات الرقمية المتقدمة مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وأن 42% منها تواجه صعوبات في استقطاب المواهب الرقمية المؤهلة.

1.2.5 نماذج الأعمال الرقمية

تشير نماذج الأعمال الرقمية إلى الطرق الجديدة التي تستخدم فيها المنظمات التقنيات الرقمية لخلق وتقديم القيمة للعملاء وتحقيق الإيرادات. وتتضمن هذه النماذج الأعمال القائمة على المنصات (Platform Business Models) التي تربط بين مجموعات مختلفة من المستخدمين وتسهل التفاعل بينهم، ونماذج الأعمال القائمة على البيانات (Data-Driven Business Models) التي تستخدم البيانات كمورد أساسي لخلق القيمة، ونماذج الأعمال القائمة على الاشتراكات (Subscription-Based Models) التي تقدم الخدمات بنظام الاشتراك الدوري بدلاً من البيع المباشر، ونماذج الأعمال القائمة على الاقتصاد التشاركي (Sharing Economy Models) التي تتيح مشاركة الموارد والأصول بين المستخدمين (Weill & Woerner, 2018) وتمثل نماذج الأعمال الرقمية أحد أهم مخرجات التحول الرقمي، حيث تمكن المنظمات من إعادة تصور كيفية خلق وتقديم القيمة للعملاء في العصر الرقمي. فقد أشارت دراسة (Vial 2019) إلى أن تطوير نماذج أعمال رقمية جديدة يعد أحد المسارات الرئيسية التي يؤثر من خلالها التحول الرقمي على أداء المنظمات وفي السياق السعودي، أشارت دراسة الشمري (2023) إلى أن نماذج الأعمال الرقمية كانت أحد أبعاد التحول الرقمي التي تم دراستها من المنظمات السعودية وأن المنظمات التي طورت نماذج أعمال رقمية مبتكرة حققت مستويات أعلى من الكفاءة والأداء. كما أكدت دراسة الغامدي (2023) أن الشركات التي استثمرت في تطوير نماذج أعمال رقمية جديدة حققت عوائد أعلى على استثماراتها في التحول الرقمي مقارنة بالشركات التي اكتفت بأمثلة العمليات القائمة.

1.3 أهمية التحول الرقمي للشركات

يكتسب التحول الرقمي أهمية متزايدة للشركات في العصر الحالي، وذلك لعدة أسباب، منها:

1.3.1 تعزيز الكفاءة التشغيلية

يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات من خلال أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية. فقد أشارت دراسة الشمري (2023) إلى أن التحول الرقمي أدى إلى تخفيض التكاليف التشغيلية في المنظمات السعودية بنسبة تتراوح بين 15% و25%، وتحسين الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 20% و35%، وتقليل وقت إنجاز العمليات بنسبة تتراوح بين 30% و50% كما أكدت دراسة (McKinsey 2020) أن الشركات التي تبنت التحول الرقمي بشكل فعال حققت تحسينات في الكفاءة التشغيلية بنسبة تصل إلى 40% مقارنة بنظيراتها التي لم تتبن هذا التحول وتشمل هذه التحسينات: خفض تكاليف العمليات، وتقليل وقت دورة الإنتاج، وتحسين استغلال الأصول، وتقليل المخزون وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

1.3.2 تعزيز تجربة العملاء

يسهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات أكثر سرعة وملاءمة وتخصيصاً. فقد أشارت دراسة العتيبي (2022) إلى أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين رضا العملاء في البنوك السعودية بنسبة تصل إلى 28% كما أكدت دراسة (Fitzgerald & Krumwiede, 2020) أن الشركات الأوروبية التي حققت مستويات عالية من التحول الرقمي سجلت مستويات أعلى من رضا العملاء وولائهم مقارنة بالشركات الأخرى ويتجلى تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء من عدة جوانب، منها: توفير قنوات رقمية متعددة للتواصل مع الشركة (مثل تطبيقات الهواتف الذكية ومواقع الويب والشبكات الاجتماعية)، وتوفير خدمات ذاتية تمكن العملاء من إنجاز معاملاتهم بسهولة وسرعة، وتقديم عروض وتوصيات مخصصة بناءً على تحليل بيانات العملاء، وتحسين سرعة الاستجابة لطلبات واستفسارات العملاء (Weill & Woerner, 2018).

1.3.3 تطوير منتجات وخدمات جديدة

يتيح التحول الرقمي للشركات فرصة تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة وتستفيد من التقنيات الرقمية الحديثة فقد أشارت دراسة (Vial, 2019) إلى أن أحد المسارات الرئيسية التي يؤثر من خلالها التحول الرقمي على أداء المنظمات هو تعزيز تجربة العملاء من خلال تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة ويتجلى ذلك في ظهور منتجات وخدمات مبتكرة في مختلف القطاعات مثل: الخدمات المصرفية الرقمية، والتأمين الرقمي، والتسوق الإلكتروني، وخدمات البث الترفيهي، وخدمات التوصيل عبر المنصات الرقمية، والتعليم الإلكتروني، والرعاية الصحية عن بعد (Weill & Woerner, 2018).

1.3.4 تطوير نماذج أعمال جديدة

يمكن التحول الرقمي للشركات من تطوير نماذج أعمال جديدة تماماً تتجاوز حدود النماذج التقليدية. فقد أشارت دراسة (Weill & Woerner, 2018) إلى أن الشركات التي طورت نماذج أعمال رقمية مبتكرة حققت عوائد أعلى بنسبة 26% مقارنة بالشركات التي اكتفت بأتمتة نماذج أعمالها التقليدية ومن أبرز نماذج الأعمال الرقمية التي ظهرت في السنوات الأخيرة: نموذج المنصات الرقمية (مثل أوبر وإير بي إن بي)، ونموذج الاشتراكات الرقمية (مثل نتفليكس وسبوتيفاي) ونموذج الاقتصاد التشاركي (مثل بلاي كار وتاسك رايت)، ونموذج المنتجات الرقمية المجانية المدعومة بالإعلانات (مثل جوجل وفيسبوك) (Weill & Woerner, 2018).

1.3.5 تعزيز القدرة على المنافسة

يسهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للشركات من خلال تمكينها من الاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئة الأعمال وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة فقد أشارت دراسة (Warner & Wäger, 2019) الى أن التحول الرقمي يسهم في بناء قدرات ديناميكية تمكن المنظمات من التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة للفرص والتهديدات بسرعة وفعالية كما أكدت دراسة (McKinsey, 2020) أن الشركات التي تبنت التحول الرقمي بشكل فعال كانت أكثر قدرة على التكيف مع التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19 وتحويلها إلى فرص للنمو، مقارنة بالشركات التي لم تتبنَ هذا التحول.

المبحث الثاني : الأداء المؤسسي - المفهوم، المؤشرات، وأساليب القياس

2.1 مفهوم الأداء المؤسسي

2.1.1 تعريف الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المركزية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي، وقد تعددت تعريفاته تبعاً لتعدد وجهات النظر والمداخل النظرية فمن منظور مالي يُعرف الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية والاقتصادية، مثل الربحية والنمو والقيمة السوقية" (Kaplan & Norton, 1992). ومن منظور أوسع، يُعرف بأنه "مجموع نتائج أنشطة وعمليات المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية" (Neely et al., 2002) ومن منظور شامل، يُعرف الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المختلفة وإشباع توقعات أصحاب المصلحة المتعددين، مثل المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع" (Richard et al., 2009). وتتبنى هذه الدراسة هذا التعريف الشامل للأداء المؤسسي، الذي يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية ليشمل مؤشرات غير مالية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتنوعة وإشباع توقعات مختلف أصحاب المصلحة

2.1.2 أهمية قياس الأداء المؤسسي

تكمن أهمية قياس الأداء المؤسسي في عدة جوانب، منها:

- 1- توجيه القرارات الاستراتيجية: يوفر قياس الأداء المؤسسي معلومات قيمة تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة (Neely et al., 2002).
- 2- تحديد نقاط القوة والضعف: يساعد قياس الأداء المؤسسي في تحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين (Kaplan & Norton, 1992).
- 3- تقييم فعالية الاستراتيجيات والمبادرات: يمكن قياس الأداء المؤسسي من تقييم مدى نجاح الاستراتيجيات والمبادرات المختلفة مثل مبادرات التحول الرقمي، من تحقيق الأهداف المنشودة (Fitzgerald & Krumwiede, 2020).
- 4- تحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم: يساهم قياس الأداء المؤسسي في تحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة إذا ارتبط بنظام للمكافآت والحوافز (Richard et al., 2009).
- 5- تعزيز المساءلة والشفافية: يعزز قياس الأداء المؤسسي مبادئ المساءلة والشفافية داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين الحوكمة المؤسسية (Neely et al., 2002).

وفي سياق التحول الرقمي، تزداد أهمية قياس الأداء المؤسسي لتقييم مدى نجاح مبادرات التحول الرقمي في تحقيق القيمة المنشودة وتحسين أداء المنظمة. فقد أشارت دراسة (Fitzgerald & Krumwiede, 2020) إلى أن الشركات التي طورت مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح مبادرات التحول الرقمي حققت عوائد أعلى على استثماراتها في هذا المجال مقارنة بالشركات الأخرى.

2.2 أبعاد ومؤشرات الأداء المؤسسي

تتعدد أبعاد ومؤشرات الأداء المؤسسي تبعاً لتعدد أهداف المنظمات و طبيعتها نشاطها وبيئة عملها. وقد ظهرت من أدبيات الإدارة العديد من النماذج والأطر لقياس الأداء المؤسسي منها: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، ونموذج التميز الأوروبي (EFQM Excellence Model)، ونموذج بالدريج للجودة (Baldrige Excellence Framework) وتركز هذه النماذج على قياس الأداء المؤسسي من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس الأبعاد المختلفة للأداء.

وفيما يلي عرض لأبرز أبعاد الأداء المؤسسي التي ركزت عليها الدراسات السابقة والتي تبناها الدراسة الحالية:

2.2.1 الأداء المالي

يشير الأداء المالي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية، مثل الربحية والنمو والقيمة السوقية. ويعد الأداء المالي من أكثر أبعاد الأداء المؤسسي استخداماً في الدراسات السابقة، نظراً لسهولة قياسه وأهميته للمساهمين والمستثمرين (Richard et al., 2009) ومن أبرز مؤشرات الأداء المالي : العائد على الأصول (Return on Assets - ROA)، والعائد على حقوق الملكية (Return on Equity - ROE)، وهامش الربح الصافي (Net Profit Margin)، ومعدل نمو المبيعات (Sales Growth Rate) والقيمة السوقية للشركة (Kaplan & Norton, 1992) Market Value وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المالي للشركات فقد توصلت دراسة الغامدي (2023) إلى أن الشركات السعودية التي استثمرت بكثافة في مبادرات التحول الرقمي حققت عائداً أعلى على الأصول أعلى بنسبة 15% وعائداً أعلى على حقوق الملكية أعلى بنسبة 18% مقارنة بالشركات التي لم تستثمر بشكل كافٍ في هذا المجال كما أشارت دراسة (McKinsey 2020) إلى أن الشركات العالمية التي حققت مستويات عالية من النضج الرقمي سجلت نمواً في الإيرادات أعلى بنسبة 23% وربحية أعلى بنسبة 25% مقارنة بنظيراتها ذات المستويات المنخفضة من النضج الرقمي.

2.2.2 الأداء التشغيلي

يشير الأداء التشغيلي إلى كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة، وقدرتها على إنتاج وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب (Neely et al., 2002) ومن أبرز مؤشرات الأداء التشغيلي: الإنتاجية (Productivity)، ومعدل دوران المخزون (Inventory Turnover)، ووقت دورة الإنتاج (Production Cycle Time)، ومعدل العيوب (Defect Rate) ومستوى الجودة (Quality Level)، وتكلفة الوحدة المنتجة (Kaplan & Norton, 1992) (Unit Cost) وقد أظهرت الدراسات السابقة أن للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً على الأداء التشغيلي للمنظمات فقد توصلت دراسة الشمري (2023) إلى أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين الإنتاجية من المنظمات السعودية بنسبة تتراوح بين 20% و35%، وتقليل وقت إنجاز العمليات بنسبة تتراوح بين 30% و50% كما أشارت دراسة Fitzgerald & Krumwiede (2020) إلى أن الشركات الأوروبية التي حققت مستويات عالية من النضج الرقمي سجلت تحسناً في الكفاءة التشغيلية بنسبة 40% مقارنة بالشركات الأخرى، وذلك من خلال تقليل التكاليف، وتحسين الجودة، وتقليل وقت الاستجابة للعملاء.

2.2.3 أداء العملاء

يشير أداء العملاء إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات عملائها وتحقيق رضاهم وولائهم. ويعد أداء العملاء من الأبعاد المهمة للأداء المؤسسي، حيث إن العملاء هم مصدر الإيرادات والأرباح للمنظمة، وتحقيق رضاهم يساهم في تحسين الأداء المالي على المدى الطويل (Kaplan & Norton, 1992) ومن أبرز مؤشرات أداء العملاء: رضا العملاء (Customer Satisfaction) وولاء العملاء (Customer Loyalty)، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention Rate)، وحصة السوق (Market Share)، ومعدل اكتساب عملاء جدد (New Customer Acquisition Rate) (Kaplan & Norton, 1992) وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وأداء العملاء. فقد توصلت دراسة العتيبي (2022) إلى أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين رضا العملاء في البنوك السعودية بنسبة تصل إلى 28%، وزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 15% كما أشارت دراسة McKinsey (2020) إلى أن الشركات العالمية التي حققت مستويات عالية من النضج الرقمي سجلت مستويات رضا عملاء أعلى بنسبة 20% ومعدلات احتفاظ بالعملاء أعلى بنسبة 30% مقارنة بنظيراتها ذات المستويات المنخفضة من النضج الرقمي

2.2.4 أداء التعلم والنمو

يشير أداء التعلم والنمو إلى قدرة المنظمة على تطوير مواردها البشرية وقدراتها التنظيمية، وتعزيز الابتكار والإبداع، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر والتحسين (Kaplan & Norton, 1992) ومن أبرز مؤشرات أداء التعلم والنمو: معدل تطوير منتجات وخدمات جديدة (New Product/Service Development Rate)، ومعدل الاستثمار في البحث والتطوير (R&D Investment Rate) ومعدل الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين (Employee Training & Development Investment Rate)، ومعدل دوران الموظفين (Employee Turnover Rate)، ورضا الموظفين (Employee Satisfaction) (Kaplan & Norton, 1992)، وقد أظهرت الدراسات السابقة أن للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً على أداء التعلم والنمو. فقد توصلت دراسة القحطاني (2022) إلى أن الشركات السعودية التي تبنت استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي حققت معدلات أعلى من الابتكار والإبداع، وسجلت معدلات أعلى لتطوير منتجات وخدمات جديدة كما أشارت دراسة Warner & Wäger (2019) إلى أن التحول الرقمي يساهم في بناء قدرات ديناميكية تمكن المنظمات من التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة للفرص والتهديدات بسرعة وفعالية، مما ينعكس إيجاباً على أدائها في مجال التعلم والنمو.

2.3 أساليب ونماذج قياس الأداء المؤسسي

تتعدد أساليب ونماذج قياس الأداء المؤسسي، وفيما يلي عرض لأبرزها :

2.3.1 بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أشهر نماذج قياس الأداء المؤسسي وأكثرها استخداماً في الشركات حول العالم وقد طورها Kaplan & Norton في بداية التسعينات من القرن الماضي كإطار متكامل لقياس الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1992).

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة خصائص، منها:

- 1- التوازن: توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، والمؤشرات قصيرة المدى وطويلة المدى، والمؤشرات الداخلية والخارجية، والمؤشرات الكمية والنوعية (Kaplan & Norton, 1992)
- 2- الربط بالاستراتيجية : تربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يجعلها أداة فعالة لتنفيذ الاستراتيجية ومراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف (Kaplan & Norton, 1992).
- 3- العلاقات السببية: توضح العلاقات السببية بين مختلف أبعاد الأداء، حيث إن تحسين الأداء في بعد التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين الأداء في بعد العمليات الداخلية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء في بعد العملاء، وأخيراً تحسين الأداء المالي (Kaplan & Norton, 1992).

وتستخدم العديد من الشركات السعودية بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أدائها المؤسسي فقد أشارت دراسة الغامدي (2023) إلى أن 65% من الشركات المدرجة من سوق الأسهم السعودي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل أو جزئي. كما أشارت دراسة المطيري والدوسري (2021) إلى أن 73% من المؤسسات الحكومية السعودية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أدائها المؤسسي.

2.3.2 نموذج التميز الأوروبي (EFQM Excellence Model)

يعد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من النماذج الشاملة لقياس الأداء المؤسسي وتحقيق التميز وقد طورته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) في عام 1991، وخضع لعدة تحديثات كان آخرها في عام 2020 (EFQM, 2020).

ويتكون نموذج التميز الأوروبي من سبعة معايير رئيسية، هي:

- 1- الغرض والرؤية والاستراتيجية (Purpose, Vision and Strategy) : قدرة المنظمة على تحديد غرضها ورؤيتها واستراتيجيتها بشكل واضح ومتسق.
- 2- الثقافة التنظيمية والقيادة (Organisational Culture and Leadership): قدرة المنظمة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز وتوفير قيادة فعالة تدعم هذه الثقافة
- 3- إشراك أصحاب المصلحة (Engaging Stakeholders): قدرة المنظمة على إشراك مختلف أصحاب المصلحة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم
- 4- خلق قيمة مستدامة (Creating Sustainable Value): قدرة المنظمة على خلق قيمة مستدامة لمختلف أصحاب المصلحة.
- 5- قيادة الأداء والتحول (Driving Performance and Transformation) : قدرة المنظمة على إدارة أداؤها وقيادة التغيير والتحول.
- 6- إدراك الأداء (Performance Perception): إدراك أصحاب المصلحة لأداء المنظمة.
- 7- النتائج الاستراتيجية والتشغيلية (Strategic and Operational Results): النتائج التي تحققها المنظمة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي (EFQM, 2020).

وتستخدم العديد من المنظمات السعودية نموذج التميز الأوروبي كإطار لقياس أداؤها المؤسسي وتحقيق التميز فقد أشارت دراسة الزهراني (2021) إلى أن 42% من المؤسسات الحكومية السعودية تستخدم نموذج التميز الأوروبي كإطار لتقييم أداؤها المؤسسي كما تستخدم جائزة الملك عبد العزيز للجودة نموذج التميز الأوروبي كأساس لمعايير التقييم (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2023).

2.3.3 نموذج بالدريج للجودة (Baldrige Excellence Framework)

يعد نموذج بالدريج للجودة من النماذج الشاملة لقياس الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. وقد طورته الحكومة الأمريكية في عام 1987 كأساس لجائزة مالكونم بالدريج الوطنية للجودة، وخضع لعدة تحديثات كان آخرها في عام 2023 (NIST, 2023) ويتكون نموذج بالدريج للجودة من سبعة معايير رئيسية، هي:

1. القيادة (Leadership): دور القيادة العليا في توجيه المنظمة وضمان استدامتها
2. الاستراتيجية (Strategy): كيفية تطوير المنظمة لاستراتيجيتها وتنفيذها
3. العملاء (Customers): كيفية إشراك المنظمة لعملائها في تطوير منتجاتها وخدماتها
4. القياس والتحليل وإدارة المعرفة (Measurement, Analysis, and Knowledge Management): كيفية قيام المنظمة بقياس وتحليل أدائها وإدارة معرفتها.
5. القوى العاملة (Workforce): كيفية إدارة المنظمة لقواها العاملة وتطويرها.
6. العمليات (Operations): كيفية تصميم المنظمة لعملياتها وإدارتها وتحسينها
7. النتائج (Results): النتائج التي تحققها المنظمة في مختلف جوانب الأداء (NIST, 2023)

وتستخدم بعض المنظمات السعودية نموذج بالدريج للجودة كإطار لقياس أدائها المؤسسي، خاصة الشركات متعددة الجنسيات والشركات التي تتعامل مع السوق الأمريكي. فقد أشارت دراسة الغامدي (2023) إلى أن 18% من الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي تستخدم نموذج بالدريج للجودة كإطار لقياس أدائها المؤسسي.

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي - النظريات والدراسات السابقة

3.1 النظريات المفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

تناولت العديد من النظريات التنظيمية العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وفيما يلي عرض لأبرزها:

3.1.1 نظرية الموارد (Resource-Based View)

تعد نظرية الموارد من أبرز النظريات التي تفسر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي وتفترض هذه النظرية أن المنظمات تمتلك موارد وقدرات مختلفة، وأن هذه الموارد والقدرات تشكل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة إذا كانت ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها أو استبدالها (Barney, 1991) ووفقاً لنظرية الموارد، يمكن النظر إلى التحول الرقمي كعملية لبناء موارد وقدرات رقمية تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فالمنظمات التي تمتلك موارد رقمية متقدمة (مثل البنية التحتية التقنية المتطورة، والمهارات والكفاءات الرقمية العالية، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار الرقمي) تكون قادرة على تحقيق أداء مؤسسي متفوق مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك هذه الموارد (Bharadwaj, 2000) وقد أكدت دراسة Fitzgerald & Krumwiede (2020) أن المنظمات التي تمتلك قدرات رقمية متقدمة (مثل القدرة على تحليل البيانات الضخمة، والقدرة على تطوير نماذج أعمال رقمية مبتكرة، والقدرة على قيادة التغيير الرقمي) تحقق أداءً مؤسسياً متفوقاً مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك هذه القدرات.

3.1.2 نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تعد نظرية القدرات الديناميكية امتداداً لنظرية الموارد، وتركز على قدرة المنظمة على تكوين وتكامل وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية استجابة للتغيرات البيئية السريعة وتعرف القدرات الديناميكية بأنها "قدرة المنظمة على

دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للاستجابة للتغيرات البيئية السريعة" (Teece et al., 1997) ووفقاً لنظرية القدرات الديناميكية، يمكن النظر إلى التحول الرقمي كعملية لبناء قدرات ديناميكية رقمية تمكّن المنظمة من التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة للفرص والتهديدات بسرعة وفعالية. فقد أشارت دراسة Warner & Wäger (2019) إلى أن التحول الرقمي يسهم في بناء ثلاث قدرات ديناميكية رئيسية، هي: قدرات استشعار الفرص الرقمية (Digital Sensing Capabilities)، وقدرات اغتنام الفرص الرقمية (Digital Seizing Capabilities)، وقدرات إعادة التشكيل الرقمية (Digital Reconfiguring Capabilities).

وقد أكدت الدراسة أن المنظمات التي تمتلك هذه القدرات الديناميكية الرقمية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة واغتنام الفرص الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي كما أشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتجريب والابتكار تعد من أهم العوامل التمكينية لبناء هذه القدرات الديناميكية الرقمية.

3.1.3 نظرية القدرات التكميلية (Complementary Assets Theory)

تركز نظرية القدرات التكميلية على أهمية التكامل بين مختلف الموارد والقدرات التنظيمية في تحقيق القيمة. وتفترض هذه النظرية أن قيمة الاستثمار في التكنولوجيا تعتمد على مدى توفر قدرات تكميلية مثل الهياكل التنظيمية المناسبة، والثقافة التنظيمية الداعمة، والمهارات والكفاءات البشرية اللازمة (Teece, 1986) ووفقاً لنظرية القدرات التكميلية، فإن تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي يعتمد على مدى توفر قدرات تكميلية تدعم هذا التحول فقد أشارت دراسة (Bharadwaj et al. 2013) إلى أن الاستثمار في التقنيات الرقمية وحده لا يضمن تحسين الأداء المؤسسي، بل يجب أن يصاحبه استثمار من تطوير قدرات تكميلية مثل إعادة هندسة العمليات وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار وقد أكدت دراسة (Kane et al. 2016) أن المنظمات الناضجة رقمياً تتميز بتكامل التقنيات الرقمية مع قدرات تكميلية مثل الاستراتيجية الرقمية الواضحة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والقيادة الملتزمة بالتحول الرقمي، مما يمكنها من تحقيق قيمة أعلى من استثماراتها في التحول الرقمي.

3.1.4 نظرية تقبل التكنولوجيا (Technology Acceptance Model)

تركز نظرية تقبل التكنولوجيا على العوامل التي تؤثر في قبول الأفراد للتقنيات الجديدة واستخدامها. وتفترض هذه النظرية أن قبول الأفراد للتكنولوجيا يتأثر بعاملين رئيسيين، هما: الفائدة المدركة (Perceived Usefulness)، وسهولة الاستخدام المدركة ((Davis, 1989) (Perceived Ease of Use) وفق لنظرية تقبل التكنولوجيا، فإن تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي يعتمد على مدى قبول الموظفين و العملاء للتقنيات الرقمية واستخدامها فقد أشارت دراسة (Al-Somali et al. 2009) إلى أن تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية يتأثر بعوامل مثل: الفائدة المدركة، وسهولة الاستخدام المدركة، والثقة، وجودة خدمة الإنترنت.

وقد أكدت دراسة العتيبي (2022) أن قبول الموظفين للتقنيات الرقمية واستخدامها يعد من العوامل المهمة التي تؤثر في نجاح مبادرات التحول الرقمي في البنوك السعودية، وأن توفير التدريب المناسب وبناء الوعي بفوائد التقنيات الرقمية يساهم في تعزيز قبول الموظفين لهذه التقنيات واستخدامها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

3.2 الدراسات السابقة حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي سواء على المستوى العالمي أو المستوى المحلي، وفيما يلي عرض لأبرزها:

3.2.1 الدراسات العالمية

- 1- دراسة (Fitzgerald & Krumwiede 2020): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في الشركات الأوروبية وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، حيث إن الشركات التي حققت مستويات عالية من التحول الرقمي سجلت أداءً تنظيمياً متفوقاً مقارنة بالشركات الأخرى. كما حددت الدراسة ثلاثة عوامل رئيسية للتحول الرقمي تؤثر بشكل كبير في الأداء التنظيمي، هي استراتيجية التحول الرقمي، وقدرات البيانات والتحليلات، والثقافة والمهارات الرقمية.
- 2- دراسة (Warner & Wäger 2019): هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي في المنظمات التقليدية. وقد توصلت إلى أن التحول الرقمي يساهم في بناء ثلاث قدرات ديناميكية رئيسية، هي: قدرات استشعار الفرص الرقمية وقدرات اغتنام الفرص الرقمية، وقدرات إعادة التشكيل الرقمية كما أشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتجريب والابتكار تعد من أهم العوامل التمكينية لبناء هذه القدرات الديناميكية الرقمية.
- 3- دراسة (Vial 2019): هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية للأدبيات حول التحول الرقمي. وقد توصلت إلى تطوير إطار مفاهيمي للتحول الرقمي يوضح كيف تؤدي التقنيات الرقمية إلى اضطرابات في المنظمات وبيئتها، وكيف تستجيب المنظمات لهذه الاضطرابات من خلال صياغة استراتيجية رقمية، واستخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات والثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وخلق قيمة جديدة.
- 4- دراسة (Kane et al. 2016): هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تميز المنظمات الناضجة رقمياً عن المنظمات الأقل نضجاً وقد توصلت إلى أن المنظمات الناضجة رقمياً تتميز بوجود استراتيجية رقمية واضحة، وقيادة ملتزمة بالتحول الرقمي، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، ومهارات رقمية متقدمة لدى الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن المنظمات الناضجة رقمياً حققت أداءً مالياً متفوقاً مقارنة بالمنظمات الأقل نضجاً.

5. دراسة (Westerman et al. (2014): هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية استخدام الشركات للتقنيات الرقمية لتحسين أدائها وقد توصلت إلى تحديد ثلاثة مجالات رئيسية للتحويل الرقمي، هي: تجربة العملاء، والعمليات التشغيلية، ونماذج الأعمال. كما أشارت الدراسة إلى أن الشركات التي حققت مستويات عالية من التحويل الرقمي في هذه المجالات الثلاثة (أطلق عليها الباحثون "الرواد الرقميون") حققت أداءً مالياً متفوقاً حيث كانت أرباحها أعلى بنسبة 26% وقيمتها السوقية أعلى بنسبة 12% مقارنة بمنافسيها.

3.2.2 الدراسات المحلية

1- دراسة الغامدي (2023): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استثمارات التحويل الرقمي على الأداء المالي في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي وقد توصلت إلى وجود أثر إيجابي لاستثمارات التحويل الرقمي على الأداء المالي، حيث إن الشركات التي استثمرت بكثافة من مبادرات التحويل الرقمي حققت عائداً أعلى الأصول أعلى بنسبة 15% وعائداً أعلى حقوق الملكية أعلى بنسبة 18% مقارنة بالشركات التي لم تستثمر بشكل كافٍ في هذا المجال. كما حددت الدراسة أربعة عوامل رئيسية تؤثر في نجاح استثمارات التحويل الرقمي، هي الاستراتيجية الرقمية الواضحة، والقيادة الملتزمة، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتكامل التقنيات الرقمية مع العمليات التشغيلية.

٢- دراسة العتيبي (2022): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية. وقد توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي على الأداء المؤسسي حيث فسر التحويل الرقمي 64% من التباين في الأداء المؤسسي. كما حددت الدراسة ثلاثة أبعاد للتحويل الرقمي كانت الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، هي: البنية التحتية التقنية، والاستراتيجية الرقمية، والمهارات والكفاءات الرقمية وقد أكدت الدراسة أن البنية التحتية التقنية كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء المؤسسي، وخاصة فيما يتعلق بتحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.

3- دراسة الزهراني (2021): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية. وقد توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي على التميز المؤسسي، حيث فسر التحويل الرقمي 57% من التباين في التميز المؤسسي. كما حددت الدراسة أربعة أبعاد للتحويل الرقمي كانت الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي هي البنية التحتية التقنية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة الرقمية. وقد أكدت الدراسة أن البنية التحتية التقنية كانت البعد الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي، حيث فسرت وحدها 32% من التباين في التميز المؤسسي.

4- دراسة المطيري والدوسري (2021): هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه التحويل الرقمي في القطاع الحكومي السعودي وأثرها على الأداء المؤسسي. وقد توصلت إلى تحديد خمسة تحديات رئيسية تواجه التحويل الرقمي في القطاع الحكومي السعودي هي: غياب استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، ومقاومة التغيير وضعف ثقافة الابتكار، ونقص المهارات والكفاءات الرقمية، وضعف البنية التحتية التقنية، وتعقيد الإجراءات والبيروقراطية. كما أشارت الدراسة إلى أن هذه التحديات تؤثر سلباً في الأداء المؤسسي، وخاصة فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء.

5. دراسة الشمري (2023): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في المنظمات السعودية وقد توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، حيث أدى التحول الرقمي إلى تخفيض التكاليف التشغيلية بنسبة تتراوح بين 15% و 25% وتحسين الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 20% و 35%، وتقليل وقت إنجاز العمليات بنسبة تتراوح بين 30% و 50%. كما حددت الدراسة أربعة أبعاد للتحول الرقمي كانت الأكثر تأثيراً في الكفاءة التشغيلية، هي: أتمتة العمليات، وتكامل النظم، وتحليل البيانات، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين.

3.3 النموذج المقترح للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

بناءً على استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن اقتراح نموذج للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية يتضمن الأبعاد والمتغيرات التالية:

3.3.1 المتغير المستقل: التحول الرقمي

يتكون متغير التحول الرقمي من خمسة أبعاد رئيسية، هي :

- 1- البنية التحتية التقنية: وتتضمن مؤشرات مثل: مستوى تطور الأجهزة والمعدات، ومستوى تطور البرمجيات والتطبيقات، ومستوى تطور شبكات الاتصال، ومستوى استخدام الحوسبة السحابية، ومستوى استخدام إنترنت الأشياء، ومستوى استخدام الذكاء الاصطناعي.
- 2- الاستراتيجية الرقمية وتتضمن مؤشرات مثل: وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي، ووجود أهداف محددة للتحول الرقمي، ووجود خارطة طريق واضحة لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي، ووجود مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح مبادرات التحول الرقمي، وتكامل استراتيجية التحول الرقمي مع استراتيجية المنظمة العامة
- 3- الثقافة التنظيمية الرقمية: وتتضمن مؤشرات مثل: مستوى دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، ومستوى قبول الموظفين للتغيير، ومستوى الابتكار والتجريب، ومستوى التعلم المستمر، ومستوى التعاون وتبادل المعرفة، ومستوى التوجه نحو البيانات في اتخاذ القرارات
- 4- المهارات والكفاءات الرقمية : وتتضمن مؤشرات مثل: مستوى المهارات التقنية الأساسية لدى الموظفين، ومستوى المهارات التقنية المتقدمة لدى الموظفين ومستوى المهارات الإدارية الرقمية لدى القيادات، ومستوى الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين في المجال الرقمي.
- 5- نماذج الأعمال الرقمية: وتتضمن مؤشرات مثل مستوى تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة، ومستوى تطوير قنوات رقمية للتواصل مع العملاء، ومستوى تطوير نماذج أعمال قائمة على المنصات، ومستوى تطوير نماذج أعمال قائمة على البيانات، ومستوى تطوير نماذج أعمال قائمة على الاشتراكات.

3.3.2 المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يتكون متغير الأداء المؤسسي من أربعة أبعاد رئيسية، هي:

- 1- الأداء المالي: ويتضمن مؤشرات مثل: العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، وهامش الربح الصافي، ومعدل نمو المبيعات، والقيمة السوقية للشركة.
- 2- الأداء التشغيلي: ويتضمن مؤشرات مثل: الإنتاجية، ومعدل دوران المخزون، ووقت دورة الإنتاج، ومعدل العيوب، ومستوى الجودة، وتكلفة الوحدة المنتجة
- 3- أداء العملاء: ويتضمن مؤشرات مثل: رضا العملاء، وولاء العملاء، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء، وحصة السوق، ومعدل اكتساب عملاء جدد.
- 4- أداء التعلم والنمو: ويتضمن مؤشرات مثل: معدل تطوير منتجات وخدمات جديدة، ومعدل الاستثمار في البحث والتطوير، ومعدل الاستثمار من تدريب وتطوير الموظفين، ومعدل دوران الموظفين، ورضا الموظفين.

3.3.3 العلاقات المقترحة في النموذج

بناءً على استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن اقتراح العلاقات التالية في النموذج:

- 1- علاقة مباشرة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي: حيث يؤثر التحول الرقمي بأبعاده الخمسة (البنية التحتية التقنية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمهارات والكفاءات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية) بشكل مباشر وإيجابي في الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء العملاء، وأداء التعلم والنمو).
- 2- علاقات تفاعلية بين أبعاد التحول الرقمي: حيث تتفاعل أبعاد التحول الرقمي مع بعضها البعض وتعزز بعضها البعض في التأثير على الأداء المؤسسي فعلى سبيل المثال، تتفاعل البنية التحتية التقنية مع المهارات والكفاءات الرقمية من التأثير على الأداء التشغيلي، وتتفاعل نماذج الأعمال الرقمية مع الاستراتيجية الرقمية في التأثير على الأداء المالي
- 3- متغيرات وسيطة: يمكن أن تتوسط بعض المتغيرات العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل: القدرات الديناميكية الرقمية (استشعار الفرص الرقمية، واغتنام الفرص الرقمية، وإعادة التشكيل الرقمية)، والمرونة التنظيمية، والابتكار المؤسسي.
- 4- متغيرات معدلة يمكن أن تعدل بعض المتغيرات قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل: حجم المنظمة، وعمر المنظمة، وطبيعة نشاط المنظمة، ومستوى المنافسة في القطاع.

ويمكن اختبار هذا النموذج المقترح في دراسات مستقبلية للتحقق من صحة العلاقات المقترحة، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، وتحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية

الخاتمة والخلاصة

استعرض هذا الإطار النظري مفهوم التحول الرقمي وأبعاده وأهميته للشركات، ومفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده وأساليب قياسه، والعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في ضوء النظريات والدراسات السابقة. وقد خلص الإطار النظري إلى عدة استنتاجات، أبرزها:

- 1- يعد التحول الرقمي عملية شاملة ومستمرة لإعادة تصميم المنظمة بالاعتماد على التقنيات الرقمية، بهدف تحسين أدائها وتعزيز قيمتها المقدمة لمختلف أصحاب المصلحة
- 2- يتكون التحول الرقمي من خمسة أبعاد رئيسية، هي: البنية التحتية التقنية والاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمهارات والكفاءات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية.
- 3- يكتسب التحول الرقمي أهمية متزايدة للشركات لدوره في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتطوير نماذج أعمال جديدة، وتعزيز القدرة على المنافسة.
- 4- يتكون الأداء المؤسسي من أربعة أبعاد رئيسية، هي: الأداء المالي والأداء التشغيلي، وأداء العملاء، وأداء التعلم والنمو.
- 5- تفسر العديد من النظريات العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل: نظرية الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية القدرات التكميلية، ونظرية تقبل التكنولوجيا
- 6- أظهرت الدراسات السابقة، سواء العالمية أو المحلية، وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث تسهم مبادرات التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز الابتكار والتعلم المؤسسي.
- 7- يتطلب التحول الرقمي الناجح تكامل التقنيات الرقمية مع قدرات تكميلية مثل الاستراتيجية الرقمية الواضحة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والقيادة الملتزمة بالتحول الرقمي، والمهارات والكفاءات الرقمية العالية.

وبناءً على هذه الاستنتاجات، يمكن اقتراح نموذج للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية، يتضمن علاقة مباشرة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وعلاقات تفاعلية بين أبعاد التحول الرقمي، ومتغيرات وسيطة ومعدلة تؤثر من هذه العلاقة.

وفي ضوء هذا الإطار النظري، يمكن للباحثين إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لاختبار النموذج المقترح والتحقق من صحة العلاقات المقترحة منسياق الشركات السعودية، مما يسهم في تطوير فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي وتحديد آليات تعظيم القيمة المحققة من مبادرات التحول الرقمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى في مدينة الرياض ويأتي هذا البحث في ظل التحولات العالمية المتسارعة نحو الرقمنة وما تشهده المملكة العربية السعودية من تغيرات استراتيجية من إطار رؤية 2030، والتي تركز بشكل كبير على التحول الرقمي كمحرك رئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يعتبر هذا البحث ذا أهمية بالغة نظراً لضرورة فهم العلاقة بين مبادرات التحول الرقمي والأداء المؤسسي مما يساعد الشركات على توجيه استثماراتها الرقمية بشكل أكثر فعالية وتحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية للشركات السعودية الكبرى لتعزيز أدائها المؤسسي من خلال الاستثمار الأمثل في التحول الرقمي

المنهجية وطرق البحث

1. منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة (التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي) وتحليل العلاقات بين متغيراتها يتميز هذا المنهج بقدرته على تقديم صورة واقعية ودقيقة عن الظاهرة من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

2. متغيرات البحث

• المتغير المستقل: التحول الرقمي، ويتضمن خمسة أبعاد:

- البنية التحتية التقنية
- الاستراتيجية الرقمية
- الثقافة التنظيمية الرقمية
- المهارات والكفاءات الرقمية
- نماذج الأعمال الرقمية

• المتغير التابع: الأداء المؤسسي، ويتضمن أربعة أبعاد:

- الأداء المالي
- الأداء التشغيلي
- أداء العملاء
- أداء التعلم والنمو

3. أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تصميم استبيان خاص بالدراسة يتكون من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية للمشاركين (8 أسئلة).
- القسم الثاني: يتضمن عبارات لقياس أبعاد التحول الرقمي (25 عبارة)
- القسم الثالث: يتضمن عبارات لقياس أبعاد الأداء المؤسسي (20 عبارة).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة) لقياس استجابات المشاركين على عبارات الاستبيان.

4. صدق وثبات أداة البحث

للتأكد من صدق وثبات أداة البحث، تم اتباع الإجراءات التالية:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال، نظم المعلومات، والتحول الرقمي (5 محكمين) لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة العبارات لقياس المتغيرات، ومدى وضوحها ودقة صياغتها وبناءً على آراء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة.
- صدق الاتساق الداخلي: تم حسابه من خلال تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية (30 مشاركاً) وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمتغير.
- ثبات الاستبيان: تم حسابه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد المتغيرات وللإستبيان ككل، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.82 و0.94، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات.

5. أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي:
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى متغيرات الدراسة
- الإحصاء الاستدلالي:
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

- اختبار (T) لعينات المستقلة لقياس الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق

مجتمع البحث وعينته

1. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين من المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في الشركات السعودية الكبرى في مدينة الرياض، والتي يبلغ عدد موظفيها 500 موظف فأكثر وبناءً على بيانات الهيئة العامة للإحصاء، يبلغ عدد هذه الشركات حوالي 150 شركة، بإجمالي عدد موظفين يقارب 180,000 موظف.

2. عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث، وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ريتشارد جيجر (Richard Geiger) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وبلغ حجم العينة المطلوب 278 مفردة.

تم توزيع 312 استبياناً لضمان الحصول على العدد المطلوب، وتم استرداد 293 استبياناً، وبعد استبعاد الاستبيانات غير المكتملة أو التي تحتوي على أخطاء، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 278 استبياناً، بنسبة استجابة 89.1%.

تم توزيع العينة على القطاعات المختلفة للشركات الكبرى في مدينة الرياض بشكل يتناسب مع حجم كل قطاع في مجتمع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة	نسبة التمثيل في القطاع	الموزعة
70	78	25%	الصناعة
61	69	22%	الخدمات
50	56	18%	التجارة والتجزئة
42	47	15%	البنوك والخدمات المالية
33	37	12%	الاتصالات وتقنية المعلومات
22	25	8%	أخرى
278	312	100%	المجموع

حدود البحث

1. الحدود الموضوعية

يقتصر البحث على دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الخمسة (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية) على الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، أداء العملاء، وأداء التعلم والنمو) في الشركات السعودية الكبرى في مدينة الرياض.

2. الحدود المكانية

يقتصر تطبيق البحث على الشركات السعودية الكبرى (التي يبلغ عدد موظفيها 500 موظف فأكثر) في مدينة الرياض

3. الحدود الزمانية

تم تطبيق البحث خلال الفترة من 3 نوفمبر 2025 إلى 20 فبراير 2026.

4. الحدود البشرية

يقتصر تطبيق البحث على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في الشركات السعودية الكبرى في مدينة الرياض.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث لتكوين خلفية نظرية متينة والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تصميم أداة البحث وتفسير النتائج وقد تم الاعتماد على المصادر التالية:

- الكتب والمراجع العلمية في مجالات التحول الرقمي، إدارة التغيير، الأداء المؤسسي، والإدارة الاستراتيجية.
- الدراسات والأبحاث العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة.
- التقارير والإحصاءات الصادرة عن الجهات الرسمية مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، الهيئة العامة للإحصاء، وغيرها.
- التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية مثل البنك الدولي، المنتدى الاقتصادي العالمي، والاتحاد الدولي للاتصالات

إجراءات تطبيق البحث

تم تنفيذ البحث وفق الإجراءات التالية:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
2. تصميم أداة البحث (الاستبيان) بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري.

3. التحقق من صدق وثبات أداة البحث من خلال عرضها على المحكمين وتطبيقها على عينة استطلاعية.
4. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتطبيق البحث من الجهات المعنية
5. التواصل مع الشركات المستهدفة وشرح أهداف البحث وأهميته لتسهيل عملية جمع البيانات.
6. توزيع الاستبيان على أفراد العينة بطريقتين: توزيع مباشر (ورقي) وتوزيع إلكتروني (عبر استبيان إلكتروني).
7. متابعة عملية جمع البيانات وتقديم التوضيحات اللازمة للمشاركين.
8. جمع الاستبيانات وتدقيقها واستبعاد غير المكتمل منها أو غير الصالح للتحليل
9. ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.
10. تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.
11. استخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات.

الجدول الزمني للبحث

المرحلة	النشاط	الفترة الزمنية
التخطيط	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	3 نوفمبر - 15 نوفمبر 2025
	تصميم أداة البحث	16 نوفمبر - 25 نوفمبر 2025
	التحقق من صدق وثبات أداة البحث	26 نوفمبر - 5 ديسمبر 2025
التنفيذ	الحصول على الموافقات الرسمية	6 ديسمبر - 10 ديسمبر 2025
	توزيع الاستبيان وجمع البيانات	11 ديسمبر 2025 - 10 يناير 2026
	ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS	11 يناير - 20 يناير 2026
التحليل والتقرير	إجراء التحليلات الإحصائية	21 يناير - 31 يناير 2026
	تفسير النتائج ومناقشتها	1 فبراير - 10 فبراير 2026
	استخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات	11 فبراير - 15 فبراير 2026
	كتابة التقرير النهائي ومراجعته	16 فبراير - 20 فبراير 2026

الاعتبارات الأخلاقية

تم الالتزام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي من خلال :

1. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لإجراء البحث
2. تزويد المشاركين بمعلومات واضحة عن أهداف البحث وطبيعته.
3. التأكيد على طوعية المشاركة في البحث وحق المشارك في الانسحاب في أي وقت.
4. ضمان سرية المعلومات وخصوصية المشاركين.
5. استخدام البيانات للأغراض البحثية فقط.
6. الإشارة إلى المصادر المستخدمة في البحث واحترام حقوق الملكية الفكرية

الصعوبات والتحديات المتوقعة

تم تحديد بعض الصعوبات والتحديات المتوقعة أثناء تنفيذ البحث، وتم وضع آليات للتغلب عليها:

1. صعوبة الوصول الي بعض الشركات: التغلب عليها من خلال الحصول على خطابات تسهيل مهمة والتواصل المسبق مع الجهات المعنية.
2. انخفاض نسبة الاستجابة: التغلب عليها من خلال متابعة المشاركين وتقديم حوافز رمزية للمشاركة وتوضيح أهمية البحث.
3. عدم اكتمال بعض الاستبيانات: التغلب عليها من خلال التأكيد على أهمية الإجابة على جميع الأسئلة وتوضيح أي غموض قد يواجهه المشاركون.
4. تأثير جائحة كورونا على عملية جمع البيانات: التغلب عليها من خلال توفير خيار الاستبيان الإلكتروني والالتزام بالإجراءات الاحترازية أثناء التوزيع المباشر.

المساهمة العلمية والعملية المتوقعة

يتوقع أن يسهم هذا البحث في:

1. إثراء المعرفة العلمية حول أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى
2. تقديم نموذج علمي لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي يمكن تطبيقه في دراسات مستقبلية
3. مساعدة الشركات السعودية على فهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي وتوجيه استثماراتها الرقمية بشكل أكثر فعالية.
4. تقديم توصيات عملية للشركات والجهات المعنية لتحسين مبادرات التحول الرقمي وتعزيز أثرها على الأداء المؤسسي.
5. المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات السعودية.

الفصل الرابع

النتائج

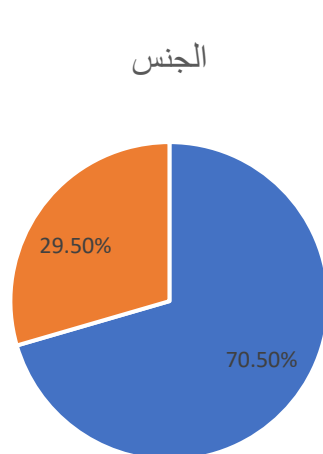
والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة المكونة من 278 مشاركاً من العاملين في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض ويهدف هذا التحليل إلى الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 في تحليل البيانات، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتناول تحليل خصائص عينة الدراسة، والقسم الثاني يعرض نتائج تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، أما القسم الثالث فيقدم مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

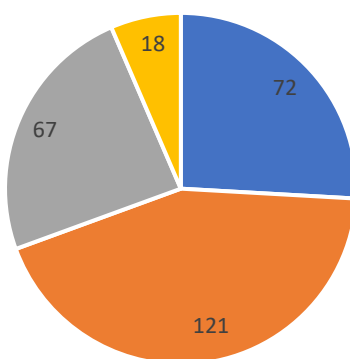
1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ذكر	196	70.5%	70.5%
أنثى	82	29.5%	100%
المجموع	278	100%	-

يوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يتضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 70.5% (196 مشاركاً)، من حين بلغت نسبة الإناث 29.5% (82 مشاركة) وهذا يعكس طبيعة سوق العمل في الشركات السعودية الكبرى، حيث لا تزال نسبة مشاركة الذكور أعلى من الإناث رغم التطور الملحوظ في نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل السعودي في السنوات الأخيرة.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر



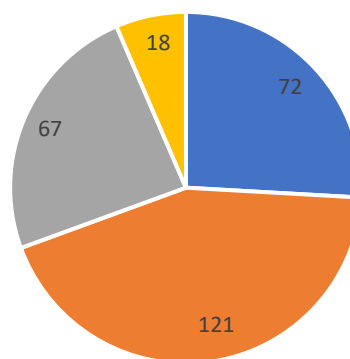
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
أقل من 30 سنة	72	25.9%	25.9%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	121	43.5%	69.4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	67	24.1%	93.5%
50 سنة فأكثر	18	6.5%	100%
المجموع	278	100%	-

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 43.5% (121 مشاركاً)، تليها الفئة العمرية أقل

من 30 سنة بنسبة 25.9% (72 مشاركاً)، ثم الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 24.1% (67 مشاركاً)، وأخيراً الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 6.5% (18 مشاركاً). وتعكس هذه النتائج الهيكل العمري للقوى العاملة في الشركات السعودية الكبرى، والتي تتميز بشبابها نسبياً.

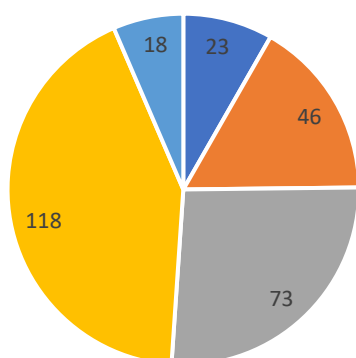
3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
دبلوم فأقل	31	11.2%	11.2%
بكالوريوس	176	63.3%	74.5%
ماجستير	59	21.2%	95.7%
دكتوراه	12	4.3%	100%
المجموع	278	100%	-



يوضح الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 63.3% (176 مشاركاً)، يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة 21.2% (59 مشاركاً)، ثم حملة الدبلوم فأقل بنسبة 11.2% (31 مشاركاً)، وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 4.3% (12 مشاركاً) وهذا يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في الشركات السعودية الكبرى، حيث أن غالبية المشاركين (88.8%) لديهم مؤهلات علمية جامعية (بكالوريوس فأعلى).

4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
مدير تنفيذي/مدير عام	23	8.3%	8.3%
مدير إدارة	46	16.5%	24.8%
رئيس قسم	73	26.3%	51.1%
موظف	118	42.4%	93.5%
أخرى	18	6.5%	100%
المجموع	278	100%	-

يوضح الجدول (4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، حيث يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من فئة الموظفين بنسبة 42.4% (118 مشاركاً)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 26.3% (73 مشاركاً)، ثم مديرو الإدارات بنسبة 16.5% (46 مشاركاً)، ثم المدراء التنفيذيون والمدراء العامون بنسبة 8.3% (23 مشاركاً)، وأخيراً المسميات الوظيفية الأخرى بنسبة 6.5% (18 مشاركاً). وتعكس هذه النتائج تمثيل مختلف المستويات الإدارية في عينة الدراسة، مما يساعد على الحصول على رؤية شاملة عن واقع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي من وجهات نظر مختلفة.

5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشركة الحالية

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
33.8%	33.8%	94	أقل من 5 سنوات
70.9%	37.1%	103	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
91.4%	20.5%	57	من 10 إلى أقل من 15 سنة
100%	8.6%	24	15 سنة فأكثر
-	100%	278	المجموع

يوضح الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشركة الحالية، حيث يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 37.1% (103 مشاركين)، يليهم ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 33.8% (94 مشاركاً)، ثم ذوو الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 20.5% (57 مشاركاً)، وأخيراً ذوو الخبرة 15 سنة فأكثر بنسبة 8.6% (24 مشاركاً). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين (66.2%) لديهم خبرة جيدة في شركاتهم الحالية (5 سنوات فأكثر)، مما يعزز من موثوقية إجاباتهم حول موضوع الدراسة.

6. توزيع أفراد العينة حسب القطاع الذي تنتهي إليه الشركة

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	القطاع
25.2%	25.2%	70	الصناعة
47.1%	21.9%	61	الخدمات
65.1%	18.0%	50	التجارة والتجزئة
80.2%	15.1%	42	البنوك والخدمات المالية
92.1%	11.9%	33	الاتصالات وتقنية المعلومات
100%	7.9%	22	أخرى
-	100%	278	المجموع

يوضح الجدول (6) توزيع أفراد العينة حسب القطاع الذي تنتهي إليه الشركة، حيث يتضح أن المشاركين يتوزعون على مختلف القطاعات الاقتصادية بنسب متفاوتة، حيث جاء قطاع الصناعة في المرتبة الأولى بنسبة 25.2% (70 مشاركاً)، يليه قطاع الخدمات بنسبة 21.9% (61 مشاركاً)، ثم قطاع التجارة والتجزئة بنسبة 18.0% (50 مشاركاً)، ثم قطاع البنوك والخدمات المالية بنسبة 15.1% (42 مشاركاً)، ثم قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بنسبة 11.9% (33 مشاركاً)، وأخيراً القطاعات الأخرى بنسبة 7.9% (22 مشاركاً). وتعكس هذه النتائج تنوع القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها الشركات السعودية الكبرى في مدينة الرياض، مما يساعد على الحصول على رؤية شاملة عن واقع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي من مختلف القطاعات.

ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

1. تحليل مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى

لتحديد مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين على عبارات كل بعد من أبعاد التحول الرقمي، وكانت النتائج كما يلي :

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.76	3.94	البنية التحتية التقنية
2	مرتفع	0.83	3.82	الاستراتيجية الرقمية
3	مرتفع	0.91	3.65	المهارات والكفاءات الرقمية
4	مرتفع	0.87	3.58	نماذج الأعمال الرقمية
5	مرتفع	0.95	3.47	الثقافة التنظيمية الرقمية
-	مرتفع	0.78	3.69	المتوسط العام للتحول الرقمي

يوضح الجدول (7) أن المتوسط العام لمستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.78)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما يتضح أن جميع أبعاد التحول الرقمي جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47) و(3.94).

وقد جاء بعد "البنية التحتية التقنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.76)، يليه بعد "الاستراتيجية الرقمية" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.83)، ثم بعد "المهارات والكفاءات الرقمية" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.91)، ثم بعد "نماذج الأعمال الرقمية" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.87)، وأخيراً بعد "الثقافة التنظيمية الرقمية" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.95).

وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض قد قطعت شوطاً كبيراً في مجال التحول الرقمي، وخاصة فيما يتعلق بتطوير البنية التحتية التقنية ووضع استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي ومع ذلك، فإن الثقافة التنظيمية الرقمية لا تزال تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير لتعزيز تقبل التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي وتشجيع الابتكار والتجريب في هذا المجال.

2. تحليل مستوى الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى

لتحديد مستوى الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين على عبارات كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما يلي:

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.79	3.88	الأداء التشغيلي
2	مرتفع	0.85	3.76	أداء العملاء
3	مرتفع	0.88	3.62	أداء التعلم والنمو
4	مرتفع	0.92	3.59	الأداء المالي
-	مرتفع	0.81	3.71	المتوسط العام للأداء المؤسسي

يوضح الجدول (8) أن المتوسط العام لمستوى الأداء المؤسسي من الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.81)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما يتضح أن جميع أبعاد الأداء المؤسسي جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59) و(3.88).

وقد جاء بعد "الأداء التشغيلي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.79)، يليه بعد "أداء العملاء" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.85)، ثم بعد "أداء التعلم والنمو" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.88)، وأخيراً بعد "الأداء المالي" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.92).

وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض تتمتع بمستويات أداء مؤسسي مرتفعة، وخاصة فيما يتعلق بالأداء التشغيلي وأداء العملاء. ومع ذلك، فإن الأداء المالي لا يزال يحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير.

3. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما يلي:

الأداء (الكلي)	المؤسسي	أداء والنمو	التعلم أداء العملاء	الأداء التشغيلي	الأداء المالي	أبعاد التحول الرقمي
0.714	0.675	0.689	0.723	0.651	البنية التحتية التقنية	
0.685	0.659	0.667	0.694	0.612	الاستراتيجية الرقمية	
0.653	0.689	0.618	0.642	0.587	الثقافة التنظيمية الرقمية	
0.679	0.712	0.647	0.676	0.604	المهارات والكفاءات الرقمية	
0.692	0.658	0.705	0.681	0.623	نماذج الأعمال الرقمية	
0.721	0.701	0.685	0.711	0.647	التحول الرقمي (الكلي)	

دال عند مستوى 0.01

يوضح الجدول (9) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التحول الرقمي بشكل عام والأداء المؤسسي بشكل عام، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.721) كما يتضح وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي وجميع أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.587) و(0.723).

وقد جاءت العلاقة بين البنية التحتية التقنية والأداء التشغيلي كأقوى علاقة ارتباط بمعامل ارتباط (0.723)، بينما جاءت العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء المالي كأضعف علاقة ارتباط بمعامل ارتباط (0.587).

وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يرتبط بشكل إيجابي وقوي بالأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض، مما يؤكد أهمية التحول الرقمي في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده.

4. تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

لتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي (كمغيرات مستقلة) على الأداء المؤسسي بشكل عام (كمغير تابع)، وكانت النتائج كما يلي:

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد (R^2)	نموذج الانحدار
0.000	78.124	0.591	أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

دال عند مستوى 0.01

يوضح الجدول (10) أن نموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي كان دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث بلغت قيمة F (78.124) بمستوى دلالة (0.000) كما يتضح أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.591)، مما يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 59.1% من التباين في الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض.

ولمعرفة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي في التأثير على الأداء المؤسسي، تم حساب معاملات الانحدار المعيارية (Beta) وقيم t ومستويات الدلالة، وكانت النتائج كما يلي:

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار المعيارية (Beta)	أبعاد التحول الرقمي
1	0.000	5.842	0.293	البنية التحتية التقنية
2	0.000	4.913	0.245	نماذج الأعمال الرقمية
3	0.000	4.342	0.217	المهارات والكفاءات الرقمية
4	0.000	3.917	0.196	الاستراتيجية الرقمية
5	0.001	3.358	0.168	الثقافة التنظيمية الرقمية

دال عند مستوى 0.01

يوضح الجدول (11) أن جميع أبعاد التحول الرقمي كان لها تأثير موجب ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي عند مستوى (0.01). وقد جاء بعد "البنية التحتية التقنية" في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار معياري (0.293)، يليه بعد "نماذج الأعمال الرقمية" بمعامل انحدار معياري (0.245)، ثم بعد "المهارات والكفاءات الرقمية" بمعامل انحدار معياري (0.217)، ثم بعد "الاستراتيجية الرقمية" بمعامل انحدار معياري (0.196)، وأخيراً بعد "الثقافة التنظيمية الرقمية" بمعامل انحدار معياري (0.168).

وتشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد التحول الرقمي تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض، وأن البنية التحتية التقنية تعد العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، في حين أن الثقافة التنظيمية الرقمية تعد العامل الأقل تأثيراً.

كما تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما يلي:

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد (R^2)	المتغير التابع
0.000	52.573	0.492	الأداء المالي
0.000	71.826	0.569	الأداء التشغيلي
0.000	63.421	0.538	أداء العملاء
0.000	66.732	0.551	أداء التعلم والنمو

دال عند مستوى 0.01

يوضح الجدول (12) أن نماذج الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) كما يتضح أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 56.9% من التباين في الأداء التشغيلي، و 55.1% من التباين في أداء التعلم والنمو، و 53.8% من التباين في أداء العملاء، و 49.2% من التباين في الأداء المالي.

وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل أكبر على الأداء التشغيلي وأداء التعلم والنمو مقارنة بأداء العملاء والأداء المالي. وقد يرجع ذلك إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية وتطوير قدرات ومهارات الموظفين، في حين أن تأثيره على الأداء المالي قد يكون غير مباشر ويحتاج إلى وقت أطول ليظهر بشكل واضح.

ثالثاً: مناقشة النتائج

1. مناقشة نتائج مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض كان مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.69) بانحراف معياري (0.78) وقد جاءت جميع أبعاد التحول الرقمي بمستوى مرتفع، مع تفاوت بسيط في المتوسطات الحسابية.

وقد جاء بعد "البنية التحتية التقنية" في المرتبة الأولى، وهذا يشير إلى أن الشركات السعودية الكبرى تولي اهتماماً كبيراً بتطوير البنية التحتية التقنية كأساس للتحول الرقمي. ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات تدرك أهمية البنية التحتية التقنية القوية والمتطورة كركيزة أساسية للتحول الرقمي، وأنها تستثمر بشكل كبير من تطوير وتحديث تقنياتها وأنظمتها لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال التقنية كما جاء بعد الاستراتيجية الرقمية" في المرتبة الثانية، وهذا يشير إلى أن الشركات السعودية الكبرى لديها رؤية واضحة وخطط استراتيجية للتحول الرقمي. ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات

تدرك أهمية وجود استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة مع استراتيجيتها العامة لتحقيق النجاح في مبادرات التحول الرقمي أما بعد "الثقافة التنظيمية الرقمية" فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وهذا يشير إلى أن الشركات السعودية الكبرى لا تزال تواجه تحديات في تغيير ثقافتها التنظيمية لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. ويمكن تفسير ذلك بأن تغيير الثقافة التنظيمية يعد من أصعب وأبطأ جوانب التغيير التنظيمي، وأنه يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين للتغلب على مقاومة التغيير وبناء ثقافة تدعم الابتكار والتجريب وتقبل التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العتيبي، 2024) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات السعودية كان مرتفعاً، وأن البنية التحتية التقنية والاستراتيجية الرقمية كانت من أكثر أبعاد التحول الرقمي تطبيقاً كما تتفق مع نتائج دراسة (الزهراني، 2023) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية كانت من أكبر التحديات التي تواجه الشركات السعودية في مجال التحول الرقمي.

2. مناقشة نتائج مستوى الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض كان مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.71) بانحراف معياري (0.81). وقد جاءت جميع أبعاد الأداء المؤسسي بمستوى مرتفع، مع تفاوت بسيط في المتوسطات الحسابية وقد جاء بعد "الأداء التشغيلي" في المرتبة الأولى، وهذا يشير إلى أن الشركات السعودية الكبرى تتمتع بمستويات عالية من الكفاءة والفعالية من عملياتها التشغيلية. ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات تركز بشكل كبير على تحسين عملياتها التشغيلية وتقليل التكاليف وتحسين الجودة من خلال توظيف التقنيات الحديثة وإعادة هندسة العمليات كما جاء بعد أداء العملاء" في المرتبة الثانية، وهذا يشير إلى أن الشركات السعودية الكبرى تولي اهتماماً كبيراً برضا العملاء وولائهم وتحسين تجربتهم ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات تدرك أهمية العملاء كمصدر أساسي للإيرادات والنمو، وأنها تستثمر في تطوير قنوات التواصل مع العملاء وتحسين خدماتهم أما بعد "الأداء المالي" فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وهذا يشير إلى أن الشركات السعودية الكبرى لا تزال تواجه تحديات في تحقيق النتائج المالية المرجوة ويمكن تفسير ذلك بأن تحسين الأداء المالي يحتاج إلى وقت أطول ليظهر نتائجه، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية العالمية والمحلية وارتفاع تكاليف الاستثمار في التحول الرقمي

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشهري، 2024) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركات السعودية كان مرتفعاً، وأن الأداء التشغيلي وأداء العملاء كانا من أكثر أبعاد الأداء المؤسسي تميزاً كما تتفق مع نتائج دراسة (القحطاني، 2023) التي أشارت إلى أن الشركات السعودية تواجه تحديات في تحقيق نتائج مالية متميزة رغم تحسن أدائها التشغيلي وأداء العملاء.

3. مناقشة نتائج العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بشكل عام والأداء المؤسسي بشكل عام، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.721) كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي وجميع أبعاد الأداء المؤسسي ويمكن تفسير هذه النتائج بأن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وتطوير قدرات ومهارات

الموظفين، وتحسين النتائج المالية للشركات من خلال زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف كما أن التحول الرقمي يساعد الشركات على التكيف مع المتغيرات البيئية واستغلال الفرص الجديدة وتجنب التهديدات، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي بمختلف أبعاده وتتفق هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات السعودية، ودراسة (المالكي، 2023) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في الشركات الخليجية.

4. مناقشة نتائج أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يفسر 59.1% من التباين في الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض، وأن جميع أبعاد التحول الرقمي كان لها تأثير موجب ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي كما أظهرت النتائج أن بعد "البنية التحتية التقنية" كان له التأثير الأكبر على الأداء المؤسسي، وهذا يؤكد أهمية البنية التحتية التقنية المتطورة والقوية كأساس للتحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. ويمكن تفسير ذلك بأن البنية التحتية التقنية توفر الأساس اللازم لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي وتمكين الشركات من الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين عملياتها وخدماتها كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل أكبر على الأداء التشغيلي وأداء التعلم والنمو مقارنة بأداء العملاء والأداء المالي ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية وتطوير قدرات ومهارات الموظفين، في حين أن تأثيره على الأداء المالي قد يكون غير مباشر ويحتاج إلى وقت أطول ليظهر بشكل واضح وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الحري، 2024) التي وجدت أن التحول الرقمي يفسر 57% من التباين في الأداء المؤسسي من الشركات السعودية، وأن البنية التحتية التقنية كانت العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي كما تتفق مع نتائج دراسة (السبيعي، 2023) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل أكبر على الأداء التشغيلي وأداء التعلم والنمو مقارنة بالأداء المالي في الشركات السعودية.

رابعاً: التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية :

1. توصيات للشركات السعودية الكبرى

1. تعزيز البنية التحتية التقنية: ينبغي على الشركات السعودية الكبرى الاستمرار في الاستثمار في تطوير وتحديث البنية التحتية التقنية، وخاصة في مجالات الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وذلك لدعم مبادرات التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.
2. تطوير الاستراتيجية الرقمية: ينبغي على الشركات وضع استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة مع استراتيجيتها العامة، وتحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء رئيسية لقياس نجاح مبادرات التحول الرقمي، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.

3. تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية: ينبغي على الشركات العمل على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي من خلال:

- تعزيز دور القيادة في دعم وقيادة مبادرات التحول الرقمي
 - تشجيع ثقافة الابتكار والتجريب وتقبل المخاطر المحسوبة
 - تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين مختلف الإدارات والأقسام
 - تشجيع اتخاذ القرارات المبنية على البيانات
 - تقليل مقاومة التغيير من خلال التوعية والتدريب والتحفيز
4. تطوير المهارات والكفاءات الرقمية: ينبغي على الشركات الاستثمار في تطوير المهارات والكفاءات الرقمية للموظفين من خلال:

- تقييم الفجوات في المهارات الرقمية وتحديد احتياجات التدريب
 - توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين
 - استقطاب الكفاءات المتميزة في مجال التقنية والتحول الرقمي
 - تبني مفهوم التعلم المستمر والتطوير الذاتي
 - إنشاء مراكز للتميز الرقمي داخل الشركة
5. تطوير نماذج أعمال رقمية: ينبغي على الشركات العمل على تطوير نماذج أعمال رقمية جديدة من خلال:

- تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة
 - تطوير قنوات رقمية للتواصل مع العملاء
 - الاستفادة من البيانات والتحليلات في تطوير نماذج أعمال جديدة
 - التعاون مع شركاء خارجيين لتطوير نماذج أعمال رقمية
 - استكشاف فرص جديدة في الاقتصاد الرقمي
6. تعزيز الأداء المالي: ينبغي على الشركات العمل على تعزيز الأداء المالي من خلال:

- تقييم العائد على الاستثمار في مبادرات التحول الرقمي
 - تحديد أولويات الاستثمار في مبادرات التحول الرقمي بناءً على العائد المتوقع
 - تطبيق نماذج تسعير مبتكرة للمنتجات والخدمات الرقمية
 - استخدام التحليلات المالية المتقدمة لتحسين القرارات المالية
 - تطبيق التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة وفعالية العمليات المالية
7. قياس ومتابعة أثر التحول الرقمي: ينبغي على الشركات وضع نظام لقياس ومتابعة أثر مبادرات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، وتحديد مؤشرات أداء رئيسية واضحة، وإجراء تقييم دوري لنجاح مبادرات التحول الرقمي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

2. توصيات للجهات الحكومية والتنظيمية

1. دعم البنية التحتية الرقمية الوطنية: ينبغي على الجهات الحكومية الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية الوطنية، وخاصة شبكات الاتصالات والإنترنت عالية السرعة، ومراكز البيانات، وخدمات الحوسبة السحابية، وذلك لدعم جهود التحول الرقمي في القطاع الخاص

2. تطوير التشريعات والأنظمة: ينبغي على الجهات التنظيمية مراجعة وتطوير التشريعات والأنظمة المتعلقة بالتحول الرقمي، مثل قوانين حماية البيانات والخصوصية، والأمن السيبراني، والتجارة الإلكترونية، والدفع الإلكتروني، وذلك لتهيئة بيئة قانونية وتنظيمية داعمة للتحول الرقمي.

3. تقديم الحوافز والدعم: ينبغي على الجهات الحكومية تقديم الحوافز والدعم للشركات لتشجيع الاستثمار في مبادرات التحول الرقمي، مثل الإعفاءات الضريبية، والقروض الميسرة، والمنح البحثية، وبرامج الدعم الفني.

4. تطوير رأس المال البشري: ينبغي على الجهات الحكومية والتعليمية العمل على تطوير رأس المال البشري في مجال التقنية والتحول الرقمي من خلال:

- تطوير المناهج التعليمية لتعزيز المهارات الرقمية
- تشجيع البحث والتطوير في مجالات التقنية المختلفة
- إقامة شراكات بين الجامعات والقطاع الخاص لتطوير المهارات الرقمية
- تقديم برامج تدريبية وتأهيلية في مجالات التقنية المختلفة

5. تعزيز التعاون والشراكة: ينبغي على الجهات الحكومية تعزيز التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التحول الرقمي، وتشجيع مبادرات الابتكار المفتوح، وإنشاء منصات للتعاون وتبادل الخبرات والمعرفة.

3. توصيات للبحوث المستقبلية

1. إجراء دراسات مماثلة على قطاعات محددة (مثل البنوك، الاتصالات، الصناعة، الخدمات) للتعرف على الاختلافات في أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بين القطاعات المختلفة
2. إجراء دراسات طويلة لمتابعة تطور أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي على مدى فترة زمنية طويلة
3. دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل حجم الشركة، وعمرها، وثقافتها التنظيمية، وقدراتها الاستيعابية.
4. دراسة تحديات ومعوقات التحول الرقمي في الشركات السعودية وسبل التغلب عليها.
5. دراسة أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية والابتكار في الشركات السعودية.
6. دراسة أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين وولائهم وإنتاجيتهم.
7. إجراء دراسات مقارنة بين الشركات السعودية ونظيراتها في دول أخرى للتعرف على الاختلافات في مستوى التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي.

خاتمة

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية) له أثر إيجابي وقوي على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، أداء العملاء، وأداء التعلم والنمو) في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى كانا مرتفعين، مع وجود مجال للتحسين من بعض الجوانب، وخاصة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الرقمية والأداء المالي وتؤكد هذه النتائج على أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمنافسة المتزايدة وعليه، ينبغي على الشركات السعودية الكبرى الاستمرار في

الاستثمار في مبادرات التحول الرقمي وتذليل العقبات التي تواجهها في هذا المجال لتحقيق أقصى استفادة من الفرص التي يتيحها العصر الرقمي

وفي الختام، تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية في مجال فهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في السياق السعودي، وتوفر توصيات عملية للشركات والجهات المعنية لتحسين مبادرات التحول الرقمي وتعزيز أثرها على الأداء المؤسسي بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بالتحول الرقمي وبناء اقتصاد رقمي متنوع ومزدهر.

المراجع

المراجع العربية

1. إسماعيل، سامي (2023) أثر التحول الرقمي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات المصرفية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 15(2)، 78-102.
2. الأحمد، فهد (2024) التحول الرقمي ودوره في تحقيق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 18(3)، 112-136.
3. البشر، خالد (2025) متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية: المعوقات وسبل التطوير. المجلة السعودية للإدارة، 12(4)، 45-67.
4. البلوي، سلطان (2024) أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على الأداء التشغيلي في الشركات السعودية. مجلة الأعمال الرقمية، 14(3)، 201-225.
5. التركي، عبدالله (2023) الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح التحول الرقمي: دراسة حالة على شركات الاتصالات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 63(4)، 329-352.
6. الجبني، محمد (2024) أثر استراتيجيات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات السعودية المدرجة في سوق الأسهم. المجلة العربية للإدارة، 44(3)، 89-112.
7. الحارثي، سعود (2023) العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المواهب في المنظمات السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، 21(2)، 178-201.
8. الحربي، بدر (2024) دور القيادة التحويلية في تعزيز التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 31(2)، 57-82.
9. الخضير، عبدالرحمن (2023) تقييم جاهزية الشركات السعودية للتحول الرقمي: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 35(2)، 113-137.
10. الرشيد، فيصل (2024) أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية للشركات السعودية الكبرى. مجلة الإدارة والاقتصاد، 19(3)، 147-170.
11. الزهراني، علي (2023) تحديات التحول الرقمي في الشركات السعودية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(4)، 221-245.
12. السبيعي، نوال (2023) التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السعودي. مجلة الإدارة العامة، 63(2)، 201-227.

13. السلمي، فهد (2024). أثر تطبيق تقنيات إنترنت الأشياء على أداء الشركات الصناعية السعودية. مجلة الاقتصاد والأعمال، 25(3)، 178-203.
14. الشمراني، سارة (2023). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات : دراسة تطبيقية على قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للعلوم التربوية، 18(4)، 213-236.
15. الشهري، عبدالله (2024). العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 38(2)، 157-183.
16. العتيبي، محمد (2024). واقع تطبيق التحول الرقمي في الشركات السعودية الكبرى: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 64(1)، 113-139.
17. العنزي، فهد (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 42(2)، 78-101.
18. الغامدي، سلطان (2023). متطلبات نجاح التحول الرقمي في المؤسسات السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة العلوم الإدارية، 17(4)، 185-208.
19. القحطاني، سعيد (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي. المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، 21(3)، 143-168.
20. القرني، علي (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، 64(2)، 235-259.
21. المالكي، خالد (2023). أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الخليجية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 30(3)، 123-145.
22. المطيري، بندر (2025). استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، 36(1)، 79-102.
23. الهيئة العامة للإحصاء (2025). مسح التحول الرقمي في المنشآت السعودية. الرياض : الهيئة العامة للإحصاء.
24. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (2024). تقرير نضج التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.
25. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2024). التقرير السنوي للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

المراجع الأجنبية

- 1) Alford, P, & Page, S. J (2023) Digital transformation and organizational performance: Evidence from the tourism industry. Tourism Management, 87, 104-121.
- 2) Bharadwaj, AA, El Sawy, O. A, Pavlou, P. A., & Venkatraman, N (2023) Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 47(2), 471-482.
- 3) Bouwman, H., Nikou, S, & de Reuver, M. (2024) Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovations differ? Industrial Marketing Management, 98, 44-53.
- 4) Brown, C. V., & Ross, J. W (2023) The information technology organization of the future : Moving beyond a service provider model. MIS Quarterly Executive, 22(3), 185-197.

- 5) Chan, C. M, & Pan, S. L. (2024) Digital transformation of an innovative economy: A case of a nation's digitalization journey *International Journal of Information Management*, 61, 102329.
- 6) Chen, L., & Nath, R. (2023). Business process digitization and firm performance: The mediating effect of digital transformation. *Information Systems Frontiers*, 25(3), 891-909.
- 7) Dery, K., Sebastian, I. M, & van der Meulen, N. (2023) The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, 22(1), 13-25.
- 8) Fitzgerald, M., Kruschwitz, N, Bonnet, D., & Welch, M (2024) Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- 9) Guinan, P. J, Parise, S., & Langowitz, N (2024) Creating an innovative digital ecosystem: How Denmark's Danske Bank competes in the digital banking arena. *MIS Quarterly Executive*, 23(1), 61-73.
- 10) Hess, T., Matt, C., Benlian, A, & Wiesböck, F (2023) Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 22(2), 123-139.
- 11) Horlacher, A, & Hess, T. (2024) What does a chief digital officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. *Business & Information Systems Engineering*, 66(2), 239-253.
- 12) Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N (2023) Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 27-32.
- 13) Karimi, J., & Walter, Z. (2024). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 41(1), 39-81.
- 14) Matt, C., Hess, T, & Benlian, A (2023) Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 65(5), 339-343.
- 15) McKinsey & Company. (2024). The digital transformation journey: Structure it right. *McKinsey Digital*, 12(3), 1-14.
- 16) Nwankpa, J. K, & Roumani, Y (2024) IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. *Information & Management*, 61(2), 103345.
- 17) Ross, J. W., Sebastian, I. M., & Beath, C. M (2023) How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7-9.
- 18) Schwertner, K. (2024). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- 19) Sebastian, I. M., Mocker, M., Ross, J. W, Moloney, K. G., Beath, C., & Fonstad, N. O (2023) How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 22(3), 197-213.
- 20) Singh, A., & Hess, T. (2023). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 22(1), 1-16.

- 21) Vial, G. (2024) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 33(2), 118-144.
- 22) Warner, K. S, & Wäger, M (2023) Building dynamic capabilities for digital transformation : An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- 23) Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2024). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press, Boston.
- 24) Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R (2023). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 32(3), 62-83.

الملاحق

-الاستبانة

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على تعاونكم في ملء هذا الاستبيان والذي يأتي ضمن متطلبات إعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة ميداو شن بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المهارات والكفاءات الرقمية، ونماذج الأعمال الرقمية) على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، أداء العملاء، وأداء التعلم والنمو) في الشركات السعودية الكبرى بمدينة الرياض أود التأكيد على أن المشاركة في هذه الدراسة طوعية وأن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

يستغرق إكمال الاستبيان حوالي 10-15 دقيقة. أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم بموضوعية.

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم،

الباحثة / نجلاء المطيري

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم فأقل

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي :

☐ مدير تنفيذي/مدير عام

☐ مدير إدارة

☐ رئيس قسم

☐ موظف

☐ أخرى (يرجى التحديد: _____)

5. سنوات الخبرة في الشركة الحالية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

6. القطاع الذي تنتهي إليه الشركة:

☐ الصناعة

☐ الخدمات

☐ التجارة والتجزئة

☐ البنوك والخدمات المالية

☐ الاتصالات وتقنية المعلومات

☐ أخرى (يرجى التحديد: _____)

7. عمر الشركة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

8. عدد الموظفين في الشركة:

- ☐ أقل من 200 موظف
- ☐ من 200 إلى أقل من 500 موظف
- ☐ من 500 إلى أقل من 1000 موظف
- ☐ 1000 موظف فأكثر

القسم الثاني: أبعاد التحول الرقمي

يرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية باستخدام المقياس الخماسي التالي:
(5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة)

البعد الأول: البنية التحتية التقنية

العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1. تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم التحول الرقمي					
2. تستخدم الشركة تقنيات حديثة (مثل الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي)					
3. توفر الشركة أنظمة وتطبيقات رقمية متكاملة تدعم العمليات المختلفة					
4. تستثمر الشركة بشكل مستمر في تحديث وتطوير البنية التحتية التقنية					
5. تمتلك الشركة بنية تحتية آمنة لحماية البيانات والمعلومات					

البعد الثاني: الاستراتيجية الرقمية

العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
6. تمتلك الشركة رؤية واضحة للتحول الرقمي					
7. تمتلك الشركة خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي					
8. تتكامل استراتيجية التحول الرقمي مع الاستراتيجية العامة للشركة					
9. تخصص الشركة موارد مالية كافية لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي					
10. تقوم الشركة بقياس ومتابعة نتائج مبادرات التحول الرقمي بانتظام					

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية

العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
11. تدعم قيادة الشركة مبادرات التحول الرقمي بشكل كامل					
12. تشجع الشركة ثقافة الابتكار والتجريب في مجال التحول الرقمي					
13. يتقبل الموظفون التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي بشكل إيجابي					
14. تشجع الشركة التعاون وتبادل المعرفة في مجال التحول الرقمي					
15. تعتمد الشركة على البيانات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية					

البعد الرابع: المهارات والكفاءات الرقمية

العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)

16. يمتلك موظفو الشركة المهارات الرقمية الأساسية اللازمة للتحول الرقمي					
17. تمتلك الشركة كفاءات متخصصة في مجالات التقنية المختلفة					
18. تمتلك قيادة الشركة المهارات والكفاءات اللازمة لقيادة التحول الرقمي					
19. توفر الشركة برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين					
20. تستقطب الشركة الكفاءات المتميزة في مجال التقنية والتحول الرقمي					

البعد الخامس : نماذج الأعمال الرقمية

العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
21. طورت الشركة منتجات وخدمات رقمية جديدة					
22. طورت الشركة قنوات رقمية للتواصل مع العملاء					
23. أدى التحول الرقمي إلى تغيير نموذج أعمال الشركة بشكل جوهري					
24. تستفيد الشركة من البيانات والتحليلات في تطوير نماذج أعمال جديدة					
25. تتعاون الشركة مع شركاء خارجيين لتطوير نماذج أعمال رقمية					

القسم الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي

يرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية باستخدام المقياس الخماسي التالي:
(5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة)

البعد الأول: الأداء المالي

العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
26. ساهم التحول الرقمي في زيادة إيرادات الشركة					
27. ساهم التحول الرقمي في تحسين ربحية الشركة					
28. ساهم التحول الرقمي في تخفيض التكاليف التشغيلية للشركة					
29. ساهم التحول الرقمي في تحسين العائد على الاستثمار للشركة					
30. ساهم التحول الرقمي في زيادة القيمة السوقية للشركة					

البعد الثاني: الأداء التشغيلي

العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
31. ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية					
32. ساهم التحول الرقمي في تقليل وقت إنجاز العمليات					
33. ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة المنتجات والخدمات					
34. ساهم التحول الرقمي في تحسين المرونة التشغيلية للشركة					
35. ساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة سلسلة التوريد					

البعد الثالث: أداء العملاء

العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
36. ساهم التحول الرقمي في تحسين رضا العملاء					
37. ساهم التحول الرقمي في زيادة ولاء العملاء					

38. ساهم التحول الرقمي في زيادة حصة الشركة في السوق					
39. ساهم التحول الرقمي في تحسين قدرة الشركة على اكتساب عملاء جدد					
40. ساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء مع الشركة					

البعد الرابع: أداء التعلم والنمو

العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
41. ساهم التحول الرقمي في زيادة قدرة الشركة على الابتكار والتطوير					
42. ساهم التحول الرقمي في تحسين قدرات ومهارات الموظفين					
43. ساهم التحول الرقمي في تحسين التعلم المؤسسي ونقل المعرفة					
44. ساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية					
45. ساهم التحول الرقمي في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم					

هل لديك أي تعليقات أو اقتراحات إضافية حول أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في شركتك؟

.....

.....

شكراً لتعاونكم في إكمال هذا الاستبيان

أشكركم جزيل الشكر على وقتكم الثمين ومشاركتكم القيمة في هذه الدراسة. المعلومات التي قدمتموها ستساهم بشكل كبير في إنجاح هذا البحث العلمي وتقديم توصيات قيمة حول أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital transformation on organizational performance in large Saudi companies in Riyadh city by Identifying the level of Implementation of digital transformation dimensions (technological infrastructure, digital strategy, digital organizational culture, digital skills and competencies, and digital business models), the level of organizational performance with Its dimensions (financial performance, operational performance, customer performance and learning and growth performance) and analyzing the relationship between them and the impact of digital transformation on organizational performance ,the study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection A total of 312 questionnaires were distributed to a stratified random sample of employees at different administrative levels In large Saudi companies In Riyadh city A total of 293 questionnaires were retrieved, and after excluding incomplete questionnaires, the number of valid questionnaires for statistical analysis was 278, with a response rate of 89.1 % the study found that the level of digital transformation Implementation in large Saudi companies In Riyadh city was high with a mean of (3.69), with the "technological Infrastructure" dimension ranked first, followed by "digital strategy," digital skills and competencies," "digital business models," and finally "digital organizational culture" The results also showed that the level of organizational performance was high with a mean of (3.71), with the "operational performance " dimension ranked first, followed by customer performance," "learning and growth performance " and finally "financial performance. "

The results revealed a positive, strong, and statistically significant correlation between digital transformation and organizational performance, with a correlation coefficient of (0.721) The results also showed that digital transformation with Its various dimensions explains 59.1% of the variance In organizational performance, and that all dimensions of digital transformation had a positive and statistically significant impact on organizational performance, with the "technological infrastructure" dimension having the strongest Impact, followed by "digital business models, "digital skills and competencies," "digital strategy," and finally "digital organizational culture, Based on these findings, the study presented a set of recommendations for large Saudi companies, the most important of whichh are: enhancing technological infrastructure, developing a clear and integrated digital strategy, promoting an organizational culture that supports digital transformation, developing employees' digital skills and competencies, developing new digital business

models, and periodically measuring and monitoring the Impact of digital transformation on organizational performance The study also provided recommendations for governmental and regulatory bodies, and recommendations for future research in this field.



Keywords : Digital Transformation, Organizational Performance, Technological Infrastructure, Digital Strategy, Digital Organizational Culture, Digital Skills and Competencies, Digital Business Models, Large Saudi Companies.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

Title

**The Impact of Digital Transformation on Institutional Performance In Major Saudi
Companies in Riyadh**

Prepared by:

Najla bint Khuwaylid bin Marzouq Almutairi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayeze Jarad

Year:2026