

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على
موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/

نوره مناحي محمد الشهراني

إشراف الدكتور/

فايز علي جراد

العام الدراسي:

202٦

فهرس المحتويات

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فروض الدراسة:
7	الدراسات السابقة:
10	الفجوة البحثية:
11	المنطلقات النظرية للدراسة:
12	المنهجية وطرق البحث:
12	مجتمع وعينة الدراسة
13	أداة الدراسة
14	أساليب التحليل الإحصائي
14	خامسًا: حدود الدراسة
15	المراجع

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم التحول الرقمي باعتباره أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات والمنظمات المعاصرة. ويشير التحول الرقمي إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات التنظيمية وتحسين آليات العمل بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى (الشوابكة & الطراونة، 2025). وقد أصبح التحول الرقمي عنصرًا محوريًا تعتمد عليه المؤسسات في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وقد أسهم الانتشار الواسع للتقنيات الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، في إحداث تحولات جوهرية في أساليب العمل داخل المؤسسات، حيث لم يعد التحول الرقمي يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل أصبح يمثل تحولًا استراتيجيًا شاملاً في نماذج الأعمال والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية (مصطفى، 2022). وتسعى المؤسسات من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي إلى تطوير عملياتها التنظيمية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم الأداء التنظيمي باعتباره أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويشير الأداء التنظيمي إلى مستوى كفاءة المؤسسة في استثمار مواردها البشرية والمادية والتقنية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة (عقوني، 2024). كما يمثل الأداء التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

ومع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة التنظيمية، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يساهم في تسهيل العمليات الإدارية وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز الأعمال، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب (عبد الغني، شمع، & صالح، 2023). كما يساهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل والتعاون بين العاملين داخل المنظمة، وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء التنظيمي.

وقد أدركت العديد من الدول أهمية التحول الرقمي في تطوير مؤسساتها وتحسين كفاءتها التشغيلية، ولذلك تبنت استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي تهدف إلى دعم الابتكار وتطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وفي المملكة العربية السعودية، حظي التحول الرقمي باهتمام كبير في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي متطور قائم على المعرفة والتقنيات الحديثة في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية.

وتعد شركة الاتصالات السعودية من أبرز المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات والتقنية في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دورًا محوريًا في دعم التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية في البلاد، كما تبنت الشركة العديد من المبادرات الرقمية التي تهدف إلى تحسين جودة خدماتها وتعزيز كفاءة عملياتها التشغيلية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. (التقرير السنوي لشركة الاتصالات السعودية، 2024)

وعلى الرغم من تزايد اهتمام المؤسسات بتبني استراتيجيات التحول الرقمي، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر هذا التحول في تحسين الأداء التنظيمي للموظفين داخل المؤسسات، وخاصة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، لا تزال محدودة نسبيًا، الأمر الذي يبرز وجود فجوة بحثية تتعلق بالحاجة إلى دراسات ميدانية تسعى إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية في إدارة عملياتها.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي يساهم في توضيح دور التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد متخذي القرار في المؤسسات على تعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي

مشكلة الدراسة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولًا رقميًا متسارعًا في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، حيث أصبحت التقنيات الرقمية أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة العمليات التنظيمية داخل المؤسسات. وقد دفع هذا التحول العديد من المنظمات إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي بهدف تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتلاحقة (عبد الغني، شمع، & صالح، 2023).

ورغم الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن نجاح تطبيقه لا يعتمد فقط على توفر التقنيات الحديثة، بل يرتبط أيضًا بمدى قدرة المؤسسات على توظيف هذه التقنيات في تطوير العمليات الإدارية، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وفي هذا السياق تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي بشكل فعال تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية مقارنة بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة أعمالها (الشوابكة & الطراونة، 2025).

وفي المملكة العربية السعودية، حظي التحول الرقمي باهتمام كبير في ظل التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وتطوير البنية التحتية التقنية في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة. وتشير تقارير هيئة الحكومة الرقمية إلى أن المملكة قطعت شوطًا كبيرًا في مجال التحول الرقمي من خلال تبني العديد من المبادرات الرقمية التي تسعى إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. (Digital Transformation Strategies Across Saudi Arabia, 2024).

وتعد شركة الاتصالات السعودية من أبرز المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات والتقنية في المملكة، حيث تلعب دورًا محوريًا في دعم التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية. ومع ذلك، وعلى الرغم من تبني العديد من المبادرات الرقمية داخل هذه المؤسسات، فإن مدى انعكاس التحول الرقمي على مستوى الأداء التنظيمي للموظفين لا يزال موضوعًا يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل الميداني، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الرقمية. (التقرير السنوي لشركة الاتصالات السعودية، 2024).

ومن هنا تظهر الفجوة البحثية المتمثلة في الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي للموظفين داخل المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية في إدارة عملياتها، وذلك بهدف التعرف على مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات، من أبرزها: ماهو أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال التحول الرقمي والأداء التنظيمي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما داخل المؤسسات المعاصرة.
- تساعد الدراسة في سد فجوة في الأدبيات العلمية المتعلقة بدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، خاصة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يجمع بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة ومستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.
- تسهم الدراسة في تعزيز الفهم العلمي لمفهوم التحول الرقمي وأبعاده المختلفة، ودوره في تطوير الأداء المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.
- توفر الدراسة مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع التحول الرقمي وعلاقته بمختلف المتغيرات التنظيمية.
- تسهم الدراسة في توسيع نطاق الدراسات الأكاديمية العربية التي تناولت موضوع التحول الرقمي، خاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي في المؤسسات.

ب. الأهمية التطبيقية

- تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على فهم دور التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي بما يسهم في تطوير بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تعزيز تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بشكل أكثر فاعلية.

- تسهم نتائج الدراسة في مساعدة صناع القرار في المؤسسات على تبني سياسات تنظيمية تدعم التحول الرقمي وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.
- قد تساعد الدراسة في تطوير آليات وأساليب العمل التنظيمي من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة.
- تسهم الدراسة في توفير أدوات ومؤشرات يمكن استخدامها في قياس مستوى التحول الرقمي والأداء التنظيمي داخل المؤسسات.
- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة مؤسسة مثل شركة الاتصالات السعودية في تعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية ورفع مستوى الأداء لدى الموظفين

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس

التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

الأهداف الفرعية

- التعرف على أثر البنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).
- التعرف على أثر المهارات الرقمية للموظفين في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).
- التعرف على أثر القيادة الداعمة للتحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).
- التعرف على أثر التقنيات والأنظمة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

الأسئلة الفرعية

- ما أثر البنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
- ما أثر المهارات الرقمية للموظفين في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
- ما أثر القيادة الداعمة للتحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

- ما أثر التقنيات والأنظمة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية وتحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الرقمية للموظفين وتحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة للتحويل الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنيات والأنظمة الرقمية وتحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)

الدراسات السابقة:

ركزت دراسة العلي (2021). الى التعرف على تأثير متطلبات التحويل الرقمي في تحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة في الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان كأداة جمع بيانات على عينة مكونة من 168 موظفًا، وأظهرت الدراسة أن التحويل الرقمي يحسن جودة الخدمات الحكومية من خلال تسريع الإجراءات، تطوير نظم المعلومات، وتعزيز كفاءة العاملين، كما توفر هذه الدراسة أدلة على أثر التحويل الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، وتدعم أهمية دراسة العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي في بيئة العمل السعودية. والدراسة ركزت على القطاع الحكومي، مما يبرز فجوة البحث الحالي في دراسة المؤسسات الخاصة مثل قطاع الاتصالات.

وأكدت دراسة أحمد واخرون (2023). على أهمية تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت العينة عشوائية من 360 موظفًا في البنوك، وأشارت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، وأهمية تطوير البنية التحتية والمهارات الرقمية، كما تدعم النتائج فرضية البحث بأن التحويل الرقمي يحسن الأداء التنظيمي، لكن القطاع مختلف (بنوك مصر)، مما يبرز الحاجة لدراسة بيئة العمل السعودية وقطاع الاتصالات.

وشددت دراسة بوهزاوي (2023). على أهمية التعرف على دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع

البيانات وتم الحصول على 80 مفردة، وأشارت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، وتحسين الأداء الوظيفي، وتدعم التركيز على الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل وتؤكد أهمية البنية التحتية الرقمية والمهارات في تحسين الأداء، لكنها محدودة بحجم العينة والقطاع الجغرافي. وركزت دراسة الرشيد (2025). على التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة الملكية بالجبل، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي، واستخدام الاستبيان على 310 موظفًا، وكانت نتائج البحث ان هناك تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وأهمية استخدام التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة العمل، وهذه دراسة محلية في السعودية قريبة من بيئة البحث الحالي، لكنها تركز على القطاع الحكومي بينما البحث الحالي يستهدف شركة اتصالات خاصة.

وقامت دراسة الجهني (2025). بتحليل أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المديرين والعاملين في شركات مؤشر TASI، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى ان التقنيات الرقمية الحديثة تحسن جودة المعلومات الإدارية وتدعم اتخاذ القرارات بدقة، وترفع كفاءة الأداء المهني، توفر هذه الدراسة أدلة على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي بالمملكة، لكنها تركز على الشركات المالية ولا تشمل قطاع الاتصالات.

وأشارت دراسة الثبتي والخميس (2025). على أهمية تقييم أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء التنظيمي في قطاع الرعاية الصحية بالمملكة، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي، والاستبيان على 344 موظفًا، وتوصلت الدراسة الى ان التحول الرقمي يحسن كفاءة العمليات الإدارية ويسرع من تبادل المعلومات ويحسن من جودة الخدمات، ويدعم اتخاذ القرار الإداري، وتؤكد الدراسة نتائج البحث السابقة عن أهمية التحول الرقمي، لكنها محدودة بالقطاع الصحي وليس قطاع الاتصالات.

هدفت دراسة ركراك وسويدي (2025). الى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية، واستخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي، وتم توزيع استبيان على مجموعة من الموظفين بالجامعة، وتوصلت الدراسة الى ان التحول الرقمي يحسن الكفاءة التشغيلية ويقلل التكاليف التشغيلية، ويعزز فعالية الأداء التنظيمي، فهذه الدراسة تقدم إطارًا عامًا يدعم أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، لكنها ترتبط بالقطاع التعليمي وليس قطاع الاتصالات، مما يبرز الحاجة لدراسة المؤسسات الخاصة في المملكة.

مقارنة الدراسات مع بعضها:

عند مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة عدة نقاط تحليلية مهمة تتعلق بالتوافق والاختلاف بين نتائجها ومنهجياتها:

1. التوافق في النتائج:

جميع الدراسات السبعة أظهرت وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي أو الوظيفي، سواء في القطاع الحكومي (شديد، 2021؛ الرشيد، 2025)، أو في القطاع الخاص والمصرفي (أحمد وآخرون، 2023؛ بوهزاي، 2023)، أو في القطاعات المختلفة مثل الرعاية الصحية (الثبتي والخميس، 2025) والتعليم العالي (ركراك وسويدي، 2025).

هذا يشير إلى أن التحول الرقمي يُعد عاملاً فعالاً في تحسين الأداء المؤسسي عبر بيئات عمل متنوعة، ويؤكد فرضية البحث الحالي حول أهمية التحول الرقمي في قطاع الاتصالات.

2. الاختلاف في النتائج:

بينما اتفقت معظم الدراسات على وجود تأثير إيجابي، اختلفت درجة هذا التأثير ودلالته الإحصائية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة بوهزاوي (2023) علاقة إيجابية محدودة نظراً لصغر حجم العينة (80 موظفاً)، مقارنة بالدراسات الأكبر مثل الثبتي والخميس (2025) التي شملت 344 موظفاً، ما أعطاهما قوة إحصائية أكبر. كذلك، قد تختلف نتائج الدراسات حسب طبيعة القطاع، حيث ركزت الدراسات الحكومية والتعليمية على البنية التحتية والعمليات الإدارية، بينما ركزت دراسات البنوك والشركات المدرجة على كفاءة المعلومات واتخاذ القرار.

3. أوجه التشابه في المنهجيات:

جميع الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما ركزت معظم الدراسات على تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي، سواء من خلال البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، أو استخدام التقنيات الحديثة. هذا يوفر قاسماً مشتركاً قوياً يدعم صحة استخدام المنهجية نفسها في البحث الحالي.

4. أوجه الاختلاف في المنهجيات:

الاختلاف الرئيسي بين الدراسات كان في حجم العينة وبيئة الدراسة. فبينما ركزت بعض الدراسات على القطاع الحكومي مثل شديد (2021) والرشيدي (2025)، ركزت أخرى على القطاع الخاص أو المالي مثل أحمد وآخرون (2023) والجهني (2025)، ما قد يفسر الاختلاف في مستوى تأثير التحول الرقمي. كما أن بعض الدراسات كانت محدودة جغرافياً مثل بوهزاوي (2023) في مدينة بنغازي، بينما تناولت الدراسات الأخرى عدة مؤسسات في المملكة.

5. أسباب اختلاف النتائج:

- اختلاف العينة: حجم العينة الكبير يعطي نتائج أكثر دقة ودلالة إحصائية أعلى، بينما العينات الصغيرة تحد من إمكانية التعميم.
- اختلاف البيئة أو القطاع: كل قطاع له متطلباته الخاصة من حيث التقنيات والعمليات التنظيمية، مما يؤثر على أثر التحول الرقمي.
- اختلاف أدوات الدراسة: رغم أن جميع الدراسات استخدمت الاستبيان، إلا أن طبيعة الأسئلة وتصميمه ومؤشرات القياس اختلفت من دراسة لأخرى، ما قد يسبب اختلافاً في النتائج التفصيلية.

6. العلاقة ببحثك والفجوة البحثية:

توفر الدراسات السابقة أساساً قوياً يوضح أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، لكنها تركز بشكل كبير على القطاعات الحكومية، التعليمية، المالية، والصحية. وهذا يبرز الحاجة لدراسة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي يعالجها البحث الحالي. كما يتيح التركيز على الأبعاد الأربعة للمتغير

المستقل (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استخدام التقنيات الرقمية) دراسة العلاقة بشكل أكثر تفصيلية ودقة مقارنة بالدراسات السابقة

فجوة البحث

بعد مراجعة الدراسات السابقة حول التحول الرقمي والأداء التنظيمي، يمكن تحديد فجوة البحث كما يلي:

1. التركيز على القطاع والسياق المحلي: معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الحكومي، التعليمي، الصحي، أو المالي في مصر، ليبيا، والسعودية، بينما لم تركز أي دراسة بشكل مباشر على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمثل سياقًا جغرافيًا وقطاعيًا لم يتم تناوله.
 2. الأبعاد الأربعة للتحول الرقمي: الدراسات السابقة ناقشت التحول الرقمي بشكل عام، ولم تدرس البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، القيادة الرقمية، واستخدام التقنيات الرقمية معًا في إطار متكامل، ما يتيح البحث الحالي سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين هذه الأبعاد الأربعة والأداء التنظيمي.
 3. حجم العينة والقوة الإحصائية: بعض الدراسات اقتصرت على عينات صغيرة مثل بوهزاوي (80 موظفًا)، مما يقلل من قوة التعميم. البحث الحالي سيستخدم عينة أكبر وأكثر تمثيلًا لموظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، لتعزيز دقة النتائج.
 4. المنهجية والأدوات: ركزت معظم الدراسات السابقة على المنهج الكمي فقط باستخدام الاستبيانات، بينما البحث الحالي يمكن أن يدمج تحليلًا أعمق للبيانات الميدانية وربطها بمؤشرات الأداء التنظيمي، مع التركيز على تحليل أبعاد التحول الرقمي الأربعة بشكل مفصل.
 5. ظهور تقنيات جديدة: مع التوسع الحديث في استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة، لم تتطرق الدراسات السابقة إلى أثر هذه الأدوات الحديثة على الأداء التنظيمي بشكل مباشر، مما يفتح مجالاً لإضافة معرفة جديدة حول هذه العلاقة في بيئة العمل السعودية.
- فالبحث الحالي يملأ فراغًا معرفيًا من خلال دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي، مع التركيز على الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل، واستخدام عينة كبيرة وأكثر تمثيلًا، وتحليل العلاقة بين التقنيات الرقمية الحديثة وكفاءة الأداء المؤسسي

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على إطار نظري متكامل يربط بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، مستندًا إلى مجموعة من النظريات المعروفة في الإدارة الحديثة، والتي توضح كيفية تأثير التقنيات الرقمية على كفاءة المؤسسات وفعالية الموارد البشرية:

1. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد على مواردها وقدراتها الفريدة، سواء كانت مادية أو بشرية أو تكنولوجية، والتي يصعب تقليدها من المنافسين (Barney, 1991). الموارد الرقمية مثل الأنظمة التقنية الحديثة والمهارات الرقمية للموظفين تعتبر من هذه الموارد الاستراتيجية.

تطبيق النظرية في الدراسة الحالية: تفسر الدراسة كيف أن البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية والقيادة الرقمية واستخدام التقنيات الرقمية تمثل موارد وقدرات استراتيجية لشركة الاتصالات السعودية (STC)، وتساهم في رفع كفاءة العمليات الداخلية وتحسين الأداء التنظيمي.

2. نظرية الابتكار (Innovation Theory)

تركز نظرية الابتكار على أهمية تبني الأفكار والتقنيات الجديدة لتطوير المنتجات والخدمات والعمليات داخل المؤسسات، بما يحقق ميزة تنافسية ويزيد من فاعلية الأداء المؤسسي (Schumpeter, 1934).

تطبيق النظرية في الدراسة الحالية: تربط الدراسة بين استخدام التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والحوسبة السحابية، وبين تحسين العمليات التنظيمية ورفع مستوى جودة الخدمات في STC، مع التركيز على أن الابتكار في استخدام هذه التقنيات ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي.

3. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تؤكد نظرية أصحاب المصلحة على أن نجاح المؤسسة لا يقتصر على رضا الملاك فقط، بل يشمل جميع الأطراف المعنية: الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع المحيط (Freeman, 1984). اتخاذ قرارات استراتيجية تأخذ في الاعتبار مصالح هذه الأطراف يعزز الاستدامة والأداء المؤسسي.

تطبيق النظرية في الدراسة الحالية: تركز الدراسة على أن التحول الرقمي في STC يؤثر على مختلف أصحاب المصلحة، حيث تحسين الأداء التنظيمي للموظفين ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وفاعلية العمليات الإدارية، مما يحقق توازنًا بين مصالح جميع الأطراف ويعزز الأداء المؤسسي بشكل عام.

4. النظريات المدمجة في الدراسة

تدمج الدراسة بين هذه النظريات لتقديم إطار نظري شامل يوضح العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استخدام التقنيات الرقمية) ومستوى الأداء التنظيمي، بحيث:

- RBV تركيز على الموارد والقدرات المؤسسية
- نظرية الابتكار تبرز دور التكنولوجيا في تطوير العمليات
- نظرية أصحاب المصلحة توضح تأثير التحول الرقمي على الموظفين والعملاء والمجتمع المؤسسي

المنهجية وطرق البحث:

1. نوع البحث

تم تصنيف هذا البحث ضمن نوع البحث التطبيقي الوصفي التحليلي.

- البحث التطبيقي: لأنه يسعى إلى دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في بيئة عمل محددة، أي شركة الاتصالات السعودية (STC)، ويهدف إلى تقديم نتائج قابلة للتطبيق عملياً لتحسين الأداء المؤسسي.
- البحث الوصفي التحليلي: لأنه يصف واقع استخدام التحول الرقمي في الشركة ويحلل العلاقة بين أبعاده الأربعة (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استخدام التقنيات الرقمية) ومستوى الأداء التنظيمي.

2. المنهج المستخدم

يعتمد البحث على المنهج الكمي التحليلي، وذلك للأسباب التالية:

- إمكانية قياس المتغيرات بدقة باستخدام أدوات بحث معيارية مثل الاستبيانات.
- القدرة على تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بشكل إحصائي.
- توفير نتائج قابلة للتعميم على عينة أكبر من موظفي STC في الرياض، بما يدعم استنتاجات البحث.

3. خطة البحث وخطوات التنفيذ

تم وضع خطة منهجية واضحة لتنفيذ البحث وفق المراحل التالية:

- تحديد موضوع البحث وصياغة المشكلة: تحديد أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي وتوضيح الفجوة البحثية في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد المتغيرات وأبعادها: المتغير المستقل: التحول الرقمي، بأبعاده الأربعة (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، القيادة الرقمية، استخدام التقنيات الرقمية)، والمتغير التابع: الأداء التنظيمي (بدون أبعاد).
- تصميم أداة البحث: تطوير استبيان قياسي يتضمن أسئلة تقيس كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بالإضافة إلى قياس مستوى الأداء التنظيمي. تم التأكد من الصدق والثبات للأداة من خلال مراجعة الأدبيات وتجربة أولية على عينة صغيرة.
- تحديد العينة: اختيار عينة ممثلة من موظفي STC في الرياض، مع مراعاة التنوع في الإدارات والمستويات الوظيفية لضمان تمثيل جميع الفئات.
- جمع البيانات: توزيع الاستبيانات إلكترونياً على أفراد العينة، ومتابعة جمع البيانات لضمان اكتمالها وصحتها.

- تحليل البيانات: استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية مثل: التحليل الوصفي (متوسط، انحراف معياري، نسب)، واختبار الفروض باستخدام التحليل الارتباطي والانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي.
- مناقشة النتائج: ربط النتائج بالنظريات المستخدمة (RBV، نظرية الابتكار، نظرية أصحاب المصلحة) وبيان مدى توافق النتائج مع الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية.
- استنتاجات وتوصيات: صياغة استنتاجات البحث العلمية والعملية، مع اقتراح توصيات للشركة لتعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

أدوات الدراسة :

1. أداة البحث الرئيسية

تعتمد الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرته على قياس آراء الموظفين تجاه التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي بشكل موضوعي وكفي.

2. تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لضمان الصلاحية والمصداقية العلمية، ويحتوي الاستبيان على عبارات مغلقة تتعلق بأبعاد التحول الرقمي الأربعة، بالإضافة إلى أسئلة قياس مستوى الأداء التنظيمي.

يستخدم مقياس ليكرت 5 نقاط:

- لا أوافق مطلقًا
- لا أوافق
- محايد
- أوافق
- أوافق تمامًا

3. تقسيم الاستبيان

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- العمر
- الجنس
- الدرجة العلمية
- سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي

2. الجزء الثاني: أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل)

- البنية التحتية الرقمية (٦ بنود)
 - المهارات الرقمية للموظفين (٦ بنود)
 - القيادة الداعمة للتحول الرقمي (٦ بنود)
 - التقنيات والأنظمة الرقمية (٦ بنود)
- ## 3. الجزء الثالث: الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

- يحتوي على مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام (١٠ بنود)

4. إجراءات ضمان صلاحية الاستبيان

- مراجعة الخبراء الأكاديميين للتحقق من الصلاحية الظاهرية والمحتوى.
- إجراء تجربة أولية (Pilot Test) على عينة صغيرة من الموظفين للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها.
- حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان الاتساق الداخلي لعناصر الاستبيان.

5. طريقة جمع البيانات

- توزيع الاستبيانات إلكترونياً على موظفي STC ضمن العينة المحددة.
- التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدام الأسماء الشخصية لضمان الموضوعية والدقة في النتائج

6. طرق تحليل البيانات

- سيتم إدخال البيانات في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.
- الإحصاء الوصفي: لتوضيح خصائص العينة والتوزيع العام للمتغيرات.
- اختبار الصلاحية والمصدقية: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي للمتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لقياس أثر كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على الأداء التنظيمي وتحديد مستوى الدلالة الإحصائية.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض، نظراً لأن هذه الفروع تمثل البيئة التي تم تطبيق التحول الرقمي فيها بشكل واضح ويمكن جمع البيانات منها بدقة.

الحدود الزمانية:

تشمل الدراسة الفترة الزمنية من مارس 2026 حتى تاريخ الانتهاء من جمع وتحليل البيانات.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المجالات الإدارية والتقنية داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالرياض، سواء من القيادات أو الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الأنظمة الرقمية، لضمان تمثيل عادل للمجتمع الدراسي.

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي فقط، دون التطرق إلى العوامل الاقتصادية أو الاجتماعية الأخرى التي قد تؤثر على الأداء.

المراجع:

- Al-Ayed, S. I., Al-Tit, A. A., & Alashjaee, A. (2024). The effect of digital transformation on organizational performance by a mediating role of digital innovation. *Migration Letters*, 20(7), 380–394. <https://doi.org/10.59670/ml.v20i7.431>
- Alshihre, F. M. A. (2025). Enhancing organizational performance through digital transformation strategies: An empirical study of Saudi startups. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5), 1461–1477. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i5.9155>
- Almatrodi, I. (2023). Organizational routines and digital transformation. *Systems*, 11(5), 239.
- عبد الغني، م. أ.، شمع، ر. ع.، & صالح، م. م. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية). *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*, 3(4), 113–174. <https://doi.org/10.21608/safq.2024.246771.1067>
- الرشيد، م. (2025). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في الهيئة الملكية بالجبيل (رسالة ماجستير). Saudi Digital Library.
- الدماس الثمالي، إ. ب. ط.، & أحمد، أ. م. ع. (2023). التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ في الرياض. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. <https://doi.org/10.33193/ijohss.47.2023.594>
- عجينة، أ. ب. س. (2024). التحول الرقمي في التسويق. الرياض: دار النشر العلمي.
- الشوابكة، خ. م.، & الطراونة، ع. ع. (2025). التحول الرقمي في منظمات الأعمال. عمان: دار البديل للنشر والتوزيع.
- شدوان، ع. ر. ز.، عبد القادر، ع. أ.، & الطبلوي، أ. أ. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*, 11(22), 641–683. <https://doi.org/10.21608/csj.2025.419935.1657>

- شيماء، ف. م. ك.، عواد، ع. م. أ. & أحمد، ن. ح. ج. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء السياقي: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3)، 1477-1489.
<https://doi.org/10.21608/jces.2023.322919>
- ركراك، م. & سويدي، ج. (2025). التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. Les Cahiers MECAS, 21(2), 635-648.
- Rogers, D. (2020). The Digital Transformation Roadmap: Rebuild Your Organization for Continuous Success. London: Kogan Page.
- Zaqibeh, F. (2022). The role of digital transformation in the performance of business organizations to achieve sustainable development. Iraqi Journal of Administrative Sciences.
- Digital Government Authority. (2024). Digital Transformation Strategies Across Saudi Arabia [Report]. Riyadh, Saudi Arabia: Digital Government Authority.
- مصطفى، ع. أ. س. (2022). التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال. القاهرة: جامعة القاهرة