

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / إدارة أعمال

أثر التحول الرقمي المالي على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات
التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة السعودية للملكية الفكرية

إعداد الطالب/

نوف عادل الفوزان

251002751

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447



إهداء

إلى من كانت دعواتهم النور الذي أنار طريقي،

إلى من علّمني أن الجد والاجتهاد سبيل الوصول إلى القمم،

إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والصبر،

لكما كل الامتنان والعرفان على دعمكما المستمر، وثقتكما التي كانت وقوداً لمسيرتي العلمية.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا مشاعل علم ونور،

أهديكم هذا العمل تقديرًا لجهودكم وتوجيهاتكم التي صنعت الفارق في رحلتي الأكاديمية.

إلى زملائي وأصدقائي، من شاركوني مراحل الدراسة والتعب،

كان وجودكم حافزاً ودافعاً للاستمرار، فلكم كل الشكر والتقدير.

إلى نفسي، التي صبرت وثابرت رغم العثرات،

إلى كل لحظة تحدّ تحولت إلى إنجاز،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون فخرٍ وسعيٍ نحو مستقبلٍ أفضل بإذن الله.

شكر ونفاس

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيةً من المولي

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، وتعلم الآلة) على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة قوامها (260) موظفًا من مختلف الإدارات داخل الهيئة السعودية للملكية الفكرية.

وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تبني التحول الرقمي المالي داخل الهيئة، وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التحول الرقمي المالي على تحسين كفاءة العمليات، حيث كان بُعد أنشطة العملاء الرقمية الأكثر تأثيرًا، يليه العمليات الرقمية، ثم نموذج العمل الرقمي، وأخيرًا تعلم الآلة.

و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأتمتة الرقمية للعمليات التشغيلية، وتطوير نموذج عمل رقمي أكثر مرونة، وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية المقدمة للمستخدمين، إلى جانب الاستثمار في تطوير تطبيقات تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي، لما لها من قدرة مستقبلية على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل الهيئة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي المالي، العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء

الرقمية، تعلم الآلة، كفاءة العمليات، الهيئة السعودية للملكية الفكرية.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ب	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
5	2.1 مشكلة الدراسة.....
7	3.1 أهمية الدراسة.....
9	4.1 أهداف الدراسة.....
9	5.1 تساؤلات الدراسة.....
10	6.1 فروض الدراسة.....
11	7.1 نموذج الدراسة.....
11	8.1 دراسات سابقة.....
15	9.1 الفجوة البحثية.....
17	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
18	11.1 المنهجية وطرق البحث.....

12.1	مصادر جمع البيانات.....	19
13.1	أدوات الدراسة:.....	19
14.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	20
15.1	أداة الدراسة.....	20
16.1	حدود الدراسة:.....	21
	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	22
	المبحث الأول: التحول الرقمي المالي.....	22
1.1.2	التمهيد.....	22
2.1.2	مفهوم التحول الرقمي المالي.....	23
3.1.2	أهمية التحول الرقمي المالي.....	25
4.1.2	أهداف التحول الرقمي المالي.....	27
5.1.2	أبعاد التحول الرقمي المالي.....	28
	المبحث الثاني: تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية.....	32
1.2.2	التمهيد.....	32
2.2.2	مفهوم تحسين كفاءة العمليات.....	32
3.2.2	أهمية تحسين كفاءة العمليات.....	34
4.2.2	أبعاد تحسين كفاءة العمليات.....	36
5.2.2	العوامل المؤثرة في كفاءة العمليات.....	39
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	41
1.3	المقدمة.....	41

41	2.3 منهج الدراسة.....
41	3.3 مجتمع الدراسة.....
42	4.3 عينة الدراسة.....
42	5.3 أداة الدراسة (بصيغتها النهائية وفق طلبك).....
43	6.3 صدق الأداة (Validity of the Instrument).....
45	7.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (Correlation Matrix).....
46	8.3 ثبات الأداة (Reliability of the Instrument).....
47	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
50	الفصل الرابع تحليل البيانات.....
50	1.4 تحليل البيانات الديموغرافية للمستجيبين.....
55	2.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: التحول الرقمي المالي.....
55	البعد الأول: العمليات الرقمية.....
56	البعد الثاني: نموذج العمل الرقمي.....
57	البعد الثالث: أنشطة العملاء الرقمية.....
58	البعد الرابع: تعلم الآلة.....
59	3.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: تحسين كفاءة العمليات.....
61	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
70	الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات.....
70	1.5 مقدمة.....
70	2.5 النتائج.....

74	 3.5 التوصيات
77	 Abstract
78	 قائمة المراجع
78	 المراجع باللغة العربية
80	 المراجع باللغة الإنجليزية
83	 الملاحق
84	 استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي المالي	45
2.	جدول (2): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة	46
3.	جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50
4.	جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر	51
5.	جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	52
6.	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	52
7.	جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الإدارة	53
8.	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	54
9.	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الرقمية	55
10.	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نموذج العمل الرقمي	56
11.	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أنشطة العملاء الرقمية	57

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تعلم الآلة	12.
59	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود متغير تحسين كفاءة العمليات	13.
61	جدول (14): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي المالي على تحسين كفاءة العمليات	14.
63	جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العمليات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات	15.
65	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات	16.
66	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات	17.
68	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تعلم الآلة على تحسين كفاءة العمليات	18.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
11	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	.1
50	الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	.2
51	الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب العمر	.3
52	الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	.4
53	شكل (5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	.5
54	شكل (6): توزيع أفراد العينة حسب الإدارة	.6
55	شكل (7): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	.7

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في طريقة إدارة العمليات المالية، مدفوعاً بثورة رقمية متسارعة تتغلغل في مختلف القطاعات والمؤسسات، وعلى رأسها الهيئات التنظيمية. لقد أصبح التحول الرقمي المالي أكثر من مجرد خيار لتحسين الأداء؛ بل تحول إلى ضرورة استراتيجية تفرضها المتغيرات العالمية، والتطورات التكنولوجية، وتوقعات أصحاب المصلحة، والمتطلبات المتزايدة للشفافية والحوكمة. فالهيئات التنظيمية، التي تشرف على القطاعات الحيوية مثل المالية، والاتصالات، والطاقة، والصحة، تجد نفسها مطالبة اليوم بإعادة هيكلة آليات عملها المالية بما يتناسب مع معايير السرعة والدقة، والامتثال، وتحقيق الكفاءة المؤسسية. (خطيب، 2022)

التحول الرقمي المالي يُقصد به دمج التقنيات الرقمية الحديثة في الأنشطة المالية التقليدية، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، وتقنيات الحوسبة السحابية، والتكامل الآلي للأنظمة (RPA)، بما يعزز من سرعة المعالجة، دقة التقارير، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرار. وبالنسبة للهيئات التنظيمية، فإن هذا التحول ينعكس مباشرة على كفاءة العمليات من خلال تقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية، وتحسين جودة البيانات، وتسهيل عمليات المراجعة والتدقيق، وتوفير الوقت والموارد البشرية في المهام الروتينية لصالح المهام التحليلية والرقابية الأعمق. (حسين، 2023)

ومن أبرز أوجه الأثر الإيجابي للتحول الرقمي المالي، ما يظهر في تحسين كفاءة الإنفاق العام داخل هذه الهيئات، حيث تؤدي الأنظمة الرقمية المتكاملة إلى تقليل الهدر المالي، وتعزيز تتبع الصرف والتحليل المالي اللحظي. كما يُسهم التحول في رفع كفاءة الامتثال والتقارير التنظيمية، من خلال أتمتة عملية جمع البيانات من الجهات الخاضعة للرقابة، وتحليلها وفق معايير محاسبية وتنظيمية محددة مسبقاً. وهذا يسهل اتخاذ قرارات استباقية مبنية على مؤشرات مالية واقعية، ويقلل من الأخطاء المرتبطة بالتدخل البشري. (القطاونة، 2023)

علاوة على ذلك، يوفر التحول الرقمي المالي بيئة أكثر شفافية وتكاملاً بين مختلف الإدارات داخل الهيئة التنظيمية، مما يسمح بتدفق المعلومات المالية في الوقت الحقيقي، ويعزز من القدرة على التخطيط المالي الاستراتيجي وإدارة المخاطر بشكل فعال. كما يُحسن العلاقة مع الجهات الخارجية، مثل الوزارات، والشركات، والمواطنين، عبر تقديم خدمات مالية رقمية ذكية تساهم في تحسين تجربة المستخدم وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. (وهيزي، 2024)

إن أهمية دراسة هذا الموضوع تنبع من الحاجة إلى فهم كيف يمكن للهيئات التنظيمية، باعتبارها مؤسسات ذات طابع رقابي وتشريعي، أن تستفيد من أدوات التحول الرقمي في المجال المالي لتحسين أدائها الداخلي، وضمان فاعلية دورها الرقابي. وفي ظل الاتجاه العالمي نحو الحوكمة الإلكترونية، والاستدامة، وتحقيق القيمة المضافة من كل عملية تشغيلية، فإن تبني التقنيات المالية الرقمية بات عنصراً محورياً في تعزيز مرونة الهيئات التنظيمية واستجابتها للمتغيرات. (العمرين، 2023)

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي المالي على كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية، من خلال تسليط الضوء على الأدوات الرقمية المستخدمة، وأثرها على مؤشرات الأداء الرئيسية، والفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق هذا التحول في بيئة تنظيمية قد تكون تقليدية بطبيعتها. كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات عملية تساهم في بناء نموذج رقمي فعال يحقق التوازن بين كفاءة العمليات ومتطلبات الرقابة والحوكمة. (العمارات، 2023)

وقد كان لهذه التطورات بالغ الأثر على المجالات المالية، إذ أدت إلى ظهور مفهوم التحول الرقمي المالي، الذي يمثل نقلة نوعية في الطريقة التي تُدار بها العمليات المالية داخل المؤسسات والمنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة. لم يعد العمل المالي مقصوراً على الأساليب التقليدية التي تعتمد على العمليات الورقية، بل أصبحت الأنظمة الرقمية، والمنصات الذكية، والتحليلات المالية القائمة على البيانات الضخمة، أدوات أساسية تُحدث تحولاً جذرياً في المفهوم التقليدي للإدارة المالية. (الجبور، 2022)

ويُشير التحول الرقمي المالي إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة – مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تقنية البلوك تشين، الأتمتة الذكية، وإنترنت الأشياء – في تحديث وإعادة هيكلة

الأنظمة والإجراءات المالية لتكون أكثر كفاءة، وسرعة، ومرونة. ويتجاوز هذا التحول مجرد أتمتة المعاملات المالية، ليصل إلى إعادة تصور شاملة لكيفية تصميم العمليات، واتخاذ القرارات، وإدارة المخاطر، وتحقيق القيمة المالية المضافة. فالتحول الرقمي المالي لا يُعد فقط خياراً تكنولوجياً بل تحولاً استراتيجياً يؤثر على البنية المؤسسية، ويُعيد تشكيل ثقافة العمل، ويُمكن من تحسين الأداء المؤسسي وتقديم خدمات مالية عالية الجودة. (مياس، 2022)

أحد أبرز دوافع هذا التحول هو الحاجة إلى مواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي العالمي، الذي بات يعتمد على السرعة والدقة في المعالجة، والقدرة على تقديم تقارير مالية لحظية وشفافة تساعد صانعي القرار في بناء رؤى استراتيجية مدعومة بالبيانات. فالمؤسسات التي تتبنى أنظمة رقمية في إدارة مواردها المالية تصبح أكثر قدرة على التنبؤ بالتقلبات، وتحليل الاتجاهات، والاستجابة للمتغيرات في البيئة الاقتصادية. كما أن التحول الرقمي المالي يُعزز من الشفافية والمساءلة، ويُسهم في الحد من الفساد الإداري والمالي، من خلال تقليل التدخل البشري وزيادة الرقابة الآلية على المعاملات. (جرادات، 2023)

إضافة إلى ذلك، يساهم التحول الرقمي المالي في تحسين كفاءة العمليات المالية، من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتسريع دورة المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتحرير الموارد البشرية من المهام المتكررة للتركيز على الأنشطة ذات القيمة العالية مثل التحليل المالي والتخطيط الاستراتيجي. كما يدعم هذا التحول المؤسسات في تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، من خلال ربط النظم المالية بأنظمة المشتريات، والموارد البشرية، وإدارة المشاريع، وهو ما يوفر بيئة أكثر تناعماً واستجابة. (المومني، 2024)

ومن الناحية التنظيمية، أصبحت الحكومات والمؤسسات الرقابية تدرك أهمية التحول الرقمي المالي في تحسين قدراتها الرقابية والتخطيطية، خاصة في ظل الحاجة المتزايدة لإدارة المال العام بكفاءة وشفافية. كما أن البيئة التشريعية بدأت تواكب هذا التحول، من خلال تطوير سياسات وأنظمة تدعم المعاملات الرقمية، والتحول نحو الحوكمة الرقمية، مما يعزز من جاهزية المؤسسات للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي. (الشقاحين، 2024)

وفي ضوء هذه المعطيات، تبرز أهمية فهم التحول الرقمي المالي كظاهرة مركبة تتداخل فيها التكنولوجيا مع الإدارة والاقتصاد والسياسات العامة. إن التحول الرقمي في المجال المالي لم يعد رفاهية أو توجهاً مستقبلياً، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات، ورفع كفاءتها، وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. (شحاتة، 2024)

تُعد كفاءة العمليات أحد المفاهيم الجوهرية التي تقوم عليها النظم الإدارية الحديثة، وتمثل حجر الزاوية في نجاح المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. ومع تنامي التحديات الاقتصادية والتقنية، وازدياد حدة التنافس في الأسواق، أصبحت المؤسسات مطالبة بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في كل ما تقوم به من أنشطة تشغيلية، بدءاً من الإنتاج والخدمات، مروراً بالإجراءات المالية واللوجستية، ووصولاً إلى خدمة العملاء وصنع القرار. فالمؤسسة التي تتمتع بعمليات كفؤة لا تكتفي بتحقيق الأهداف بأقل التكاليف والموارد فحسب، بل تمتلك أيضاً قدرة أكبر على التكيف، والاستجابة السريعة، وتحقيق الاستدامة. (محرم، 2023)

يشير مفهوم كفاءة العمليات إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها (المالية، والبشرية، والتقنية، والزمنية) بشكل مثالي لتحقيق النتائج المرجوة، دون هدر أو تعطيل أو تأخير. وتعكس الكفاءة مدى فعالية سير العمليات الداخلية، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المخططة بأقل جهد ممكن، مع الحفاظ على الجودة والاستمرارية. وفي السياق المؤسسي، فإن كفاءة العمليات لا تقتصر فقط على تقليص الوقت أو تقليل النفقات، بل تشمل أيضاً تحسين تدفق المعلومات، وتوزيع المهام، والحد من الازدواجية، وزيادة التنسيق بين الوحدات التنظيمية. (العريبي، 2024)

وتبرز أهمية كفاءة العمليات بشكل خاص في الهيئات التنظيمية والحكومية، حيث تُعد هذه المؤسسات مسؤولة عن تنظيم قطاعات واسعة، وخدمة عدد كبير من المستفيدين. وفي هذا السياق، فإن تحسين كفاءة العمليات يُسهم في رفع مستوى الخدمات العامة، وتسريع إنجاز المعاملات، وتعزيز الشفافية، وتقليل فرص الفساد أو التدخل البشري غير الضروري. كما يؤدي إلى تعزيز ثقة الجمهور

بالمؤسسة، وزيادة رضا المستفيدين، وهو ما يُعد هدفاً رئيساً في إصلاح القطاع العام وتحقيق رؤية الحكومات الحديثة في التحول نحو الأداء الفعال. (الجلامدة، 2023)

إن تحقيق كفاءة العمليات لا يمكن أن يتم بمعزل عن التغيير التنظيمي والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. فقد أظهرت الدراسات والتجارب أن تبني أنظمة معلومات إدارية متكاملة، وأتمتة الإجراءات، وتبسيط نماذج العمل، كلها أدوات فعالة في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة. كما أن التحول الرقمي – عند دمجها بشكل استراتيجي مع تحسين العمليات – يؤدي إلى إعادة تصميم سلسلة القيمة داخل المؤسسة بما يحقق تدفقات أسرع للموارد والقرارات والمعلومات. (شلهوب، 2024)

ولا تقتصر كفاءة العمليات على الجوانب الفنية والإجرائية، بل تشمل أيضاً البعد البشري، حيث أن تدريب الموظفين، وتحفيزهم، وتوزيعهم بكفاءة على المهام، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، كلها عوامل حيوية في بناء منظومة عمليات عالية الكفاءة. كذلك تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في تبني استراتيجيات تستهدف تحسين العمليات بشكل ممنهج، من خلال تحليل الأداء، وتحديد الاختناقات، وإعادة هندسة الإجراءات القائمة. (الصبيحات، 2024)

وفي ظل الديناميكيات المتغيرة لعالم الأعمال اليوم، لم يعد كافياً أن تكون المؤسسة فعالة فقط، بل بات من الضروري أن تكون كفؤة أيضاً، بما يضمن التوازن بين النتائج العالية والتكلفة المنخفضة والمرونة التشغيلية. ومن هنا تبرز الحاجة الماسة إلى دراسة العوامل المؤثرة في كفاءة العمليات، وتحليل المؤشرات المرتبطة بها، وتحديد الاستراتيجيات الأمثل لتحقيقها، لا سيما في القطاعات التي تمثل دعائم الاقتصاد أو التي تقدم خدمات جماهيرية مباشرة كالصحة والتعليم والتنظيم. (خطيب، 2022)

2.1 مشكلة الدراسة

رغم التقدم التقني المتسارع الذي يشهده العالم، لا تزال العديد من الهيئات التنظيمية تواجه تحديات كبيرة في تحسين كفاءة عملياتها، خاصة في الجوانب المالية، التي تُعد القلب النابض لأي مؤسسة. وقد دفعت متغيرات العولمة، والضغوط الاقتصادية، والمتطلبات المتزايدة من أصحاب المصلحة، هذه

المؤسسات إلى البحث عن حلول مبتكرة ترتقي بأدائها التشغيلي والرقابي. وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي المالي كأحد التوجهات الاستراتيجية الحديثة التي يُعوّل عليها لإحداث نقلة نوعية في كفاءة العمليات الإدارية والمالية داخل تلك الهيئات، من خلال إعادة هيكلة أنظمتها وتبني أدوات تكنولوجية متقدمة تسهم في تقليل الهدر وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. (حسين، 2023)

غير أن التوسع في التحول الرقمي المالي لا يزال يثير العديد من التساؤلات حول مدى فاعليته الحقيقية في تحسين كفاءة العمليات المؤسسية داخل الهيئات التنظيمية، خصوصاً في السياقات الإدارية التي تتسم بالبيروقراطية، وكثرة الإجراءات، وتعقيد التشريعات. فبينما تشير بعض الدراسات والتقارير إلى نتائج إيجابية لهذا التحول، مثل تقليص الوقت اللازم لتنفيذ العمليات، وتحسين جودة البيانات المالية، وزيادة سرعة اتخاذ القرار، إلا أن هناك فجوة بين التطبيق النظري للتحول الرقمي وبين ما يتحقق فعلياً على أرض الواقع في العديد من الهيئات. وتكمن هذه الفجوة في غياب البنية التحتية التقنية الملائمة، أو ضعف الثقافة الرقمية لدى الموظفين، أو سوء تكامل الأنظمة، ما يحدّ من الاستفادة الفعلية من الإمكانيات التي تتيحها التقنيات المالية الحديثة. (القطاونة، 2023)

بالإضافة إلى ذلك، فإن أغلب الدراسات السابقة قد ركزت على التحول الرقمي في القطاع المالي والمصرفي أو في المؤسسات الإنتاجية، ولم تمنح الهيئات التنظيمية – رغم دورها الحاسم في ضبط الأداء المؤسسي والاقتصادي للدولة – ما تستحقه من اهتمام بحثي في هذا المجال. فهذه الهيئات، بحكم طبيعتها الرقابية والتنظيمية، تتعامل مع كميات ضخمة من البيانات والإجراءات، وتحتاج إلى أنظمة مالية دقيقة، مرنة، وقابلة للتكامل مع بقية عملياتها التشغيلية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تُعنى بقياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي المالي على كفاءة العمليات داخل الهيئات التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت الاستثمارات التقنية تنعكس فعلياً على تحسين الأداء المؤسسي، أم أنها تظل مجرد تحديثات شكلية لا تحدث الأثر المنشود. (وهزي، 2024)

من هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن العلاقة بين تبني التحول الرقمي المالي، وبين مستوى كفاءة العمليات الداخلية في الهيئات التنظيمية، عبر تحليل مكونات التحول الرقمي من

أنظمة وبرمجيات وسياسات رقمية، ومدى تأثيرها على الجوانب التشغيلية مثل الوقت، الجودة، التكلفة، والمرونة. كما تسعى الدراسة إلى فهم العوامل المؤثرة على فعالية هذا التحول، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو تقنية، في سبيل تقديم تصور علمي دقيق يمكن اتخاذ القرار من تعظيم العائد من التحول الرقمي المالي وتفادي الإخفاقات المرتبطة به. (العمرين، 2023)

3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من اتساع نطاق الاعتماد على التحول الرقمي في المؤسسات العامة، لا سيما في ظل تزايد الحاجة إلى تطوير البنية الإدارية والمالية للهيئات التنظيمية. ففي الوقت الذي أصبحت فيه الكفاءة التشغيلية مطلبًا أساسيًا في بيئة الأعمال والمؤسسات الحكومية، يبرز التحول الرقمي المالي كأداة مركزية لإعادة هيكلة العمليات المالية، وتحقيق تكامل أفضل في النظم، ورفع مستوى الأداء المؤسسي. ولذلك، فإن دراسة الأثر الفعلي لهذا التحول على كفاءة العمليات لا يُعد موضوعًا نظريًا فحسب، بل هو استجابة مباشرة لتحولات استراتيجية تتبناها الحكومات لتحقيق الشفافية والفعالية وترشيد الموارد.

وتُعنى هذه الدراسة بتغطية فجوة بحثية واضحة في الأدبيات، حيث إن معظم البحوث السابقة ركزت على التحول الرقمي بشكل عام أو على الكفاءة المؤسسية في بيئات تجارية أو صناعية، دون تسليط ضوء كافٍ على البيئة التنظيمية، التي تُعد معقدة بطبيعتها من حيث الإجراءات، وتعدد الجهات، وارتباطها بتطبيق السياسات العامة. ومن هنا تنبع الأهمية الأكاديمية للدراسة، كونها تساهم في تطوير إطار نظري وتحليلي لفهم العلاقة بين التحول الرقمي المالي، بمكوناته المختلفة، وبين مستوى كفاءة العمليات داخل هذه الهيئات.

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تنبع من كونها تقدم رؤى عملية قابلة للتنفيذ أمام صناع القرار ومديري الهيئات التنظيمية، من خلال تحليل الأثر الفعلي للتحول الرقمي المالي على محاور أساسية مثل: تقليل الوقت، وتحسين جودة المعلومات، وخفض التكاليف، وزيادة المرونة المؤسسية. فمع

التوجه الحكومي المتزايد نحو الحوكمة الرقمية، تحتاج المؤسسات إلى أدلة كمية ونوعية تُبرر استثماراتها في التحول الرقمي، وتساعد على وضع استراتيجيات مدروسة لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.

إضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في دعم جهود الإصلاح الإداري والمالي داخل المؤسسات التنظيمية، من خلال إبراز أهمية التحول الرقمي كوسيلة لزيادة الكفاءة التشغيلية وليس فقط كأداة لتحديث المظهر المؤسسي. كما تساعد في توجيه الجهود نحو المعوقات الحقيقية التي قد تحول دون تحقيق هذا الأثر، سواء كانت معوقات بشرية، أو هيكلية، أو تقنية، وهو ما يدعم تحقيق تكامل استراتيجي بين التقنية والحوكمة.

وباختصار، فإن هذه الدراسة ليست مجرد مساهمة علمية لفهم أحد متغيرات الإدارة العامة الحديثة، بل هي خطوة نحو تعزيز قدرة الهيئات التنظيمية على مواكبة المتغيرات التكنولوجية العالمية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق رضا المستفيدين، وزيادة كفاءة واستدامة الأداء المؤسسي.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ توضح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي المالي وكفاءة العمليات.
- ✓ تساهم في بناء إطار علمي لفهم العلاقة بين التكنولوجيا والعمليات التنظيمية.
- ✓ تساعد في تحليل النماذج والنظريات التي تشرح تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.
- ✓ تُمكن من مراجعة الأدبيات السابقة وتحديد الفجوات المعرفية في هذا المجال.
- ✓ تدعم تطوير فرضيات قابلة للاختبار في دراسات ميدانية مستقبلية.

الأهمية العملية

- ✓ تقيس الأثر الفعلي للتحول الرقمي المالي على كفاءة العمليات في هيئات تنظيمية محددة.
- ✓ تقدم بيانات واقعية تساعد صناع القرار في تحسين العمليات التنظيمية.

- ✓ تساعد على تقييم فعالية النظم الرقمية المطبقة حالياً واقتراح بدائل أفضل.
- ✓ تُبرز التحديات والمعوقات التي تواجه التطبيق العملي للتحول الرقمي المالي.
- ✓ تقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ في سياق تحسين الأداء المؤسسي والحوكمة.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى أثر التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة السعودية للملكية الفكرية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على العمليات الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية.
- ✓ التعرف على نموذج العمل الرقمي ومدى انعكاسه على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية.
- ✓ التعرف على أنشطة العملاء الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية.
- ✓ التعرف على تعلم الآلة ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة السعودية للملكية الفكرية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على العمليات الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية؟
- ✓ ما أثر التعرف على العمل الرقمي ومدى انعكاسه على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية؟

✓ ما أثر التعرف على أنشطة العملاء الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية؟

✓ ما أثر التعرف على تعلم الآلة ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة السعودية للملكية الفكرية

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج العمل الرقمي ومدى انعكاسه على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة العملاء الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعلم الآلة ومدى انعكاسها على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية.

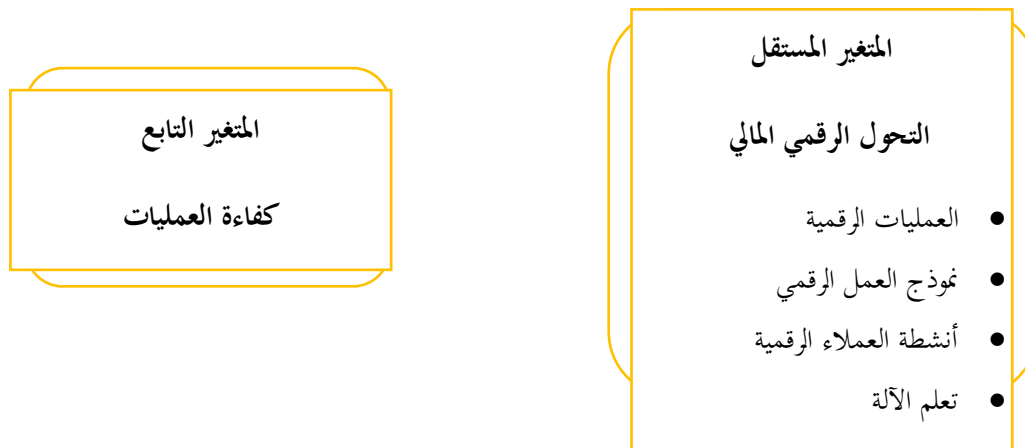
7.1 نموذج الدراسة:

✓ المتغير المستقل: التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي،

أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة)

✓ المتغير التابع: كفاءة العمليات

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

8.1 دراسات سابقة

1. دراسة (شلهوب، 2024) بعنوان: أثر التحول الرقمي في الأداء المالي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة

الدخل والمبيعات في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في العمليات الرقمية ونموذج

الأعمال الرقمي وأنشطة العملاء الرقمية على الأداء المالي متضمنًا النفقات والإيرادات في دائرة ضريبة

الدخل والمبيعات الأردنية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتألف مجتمع الدراسة من جميع

العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية والبالغ عددهم (1400). وتم استخدام عينة عشوائية

ملائمة من العاملين في جميع مديريات ضريبة الدخل، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (320) موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده المتمثلة في العمليات الرقمية ونموذج الأعمال الرقمي وأنشطة العملاء الرقمية على الأداء المالي متضمناً أبعاده (الإيرادات والنفقات). أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية، فقد حققت جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة درجة عالية. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بالتحويل الرقمي وتوسيع التطبيقات الإلكترونية التي من شأنها تتبع مصادر الدخل للكشف عن التهريب الضريبي، وتطوير برمجيات يسهل تطبيقها على مقدمي الإقرارات الضريبية، والعمل على زيادة الوعي الضريبي من خلال التحويل الرقمي وأهميته للاقتصاد الوطني.

2. دراسة (الرحبي، 2025) بعنوان: أثر التحويل الرقمي في الحد من الاحتيال: الدور المعدل لفاعلية

التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي بأبعاده المتمثلة في المراقبة والكشف، والتعلم الآلي، والمصادقة البيومترية، ونظام الدفع الآمن، والتحقق الآمن من الوثائق في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية في ظل وجود فعالية التدقيق الداخلي كمتغير معدل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (12) بنكاً. وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على أعضاء وحدة التحليل. وقد تم استلام (212) استبانة من أصل (240) استبانة تم توزيعها على أعضاء وحدة التحليل. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي بأبعاده المتمثلة في المراقبة والكشف، والتعلم الآلي، والمصادقة البيومترية، ونظام الدفع الآمن، والتحقق الآمن من الوثائق في الحد من الاحتيال. كما يوجد أثر للتحويل الرقمي بأبعاده المتمثلة في المراقبة والكشف، والتعلم الآلي، والمصادقة البيومترية، ونظام الدفع الآمن، والتحقق الآمن من الوثائق في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية في ظل وجود فعالية التدقيق الداخلي كمتغير معدل. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار البنوك التجارية الأردنية في تحديد وقياس مخاطر الاحتيال بشكل فعال، وضرورة أن يكتسب المدققون الداخليون المزيد من المعرفة والفهم لمعايير التدقيق الداخلي الدولية والمعايير المحاسبية الدولية، مما يضمن جودة وكفاءة عمليات التدقيق.

3. دراسة (شكر، 2024) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للهيئة القومية للتأمين

الاجتماعي: دراسة ميدانية

هدف هذا البحث إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على الأداء المالي من خلال دراسة ميدانية على الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية. وقد اختبرت الدراسة أثر أبعاد التحول الرقمي (قواعد البيانات، التقنيات، الموارد البشرية، العمليات) على الأداء المالي. وقد تم تطوير قائمة استبيان لجمع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (251) فردًا يعملون في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية. وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة (219). وقد تم إجراء اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ واختبارات الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط لقياس الارتباطات بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات مباشرة ودالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المالي، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على الأداء المالي. وأظهرت النتائج أن أبعاد التحول الرقمي ذات التأثير الأكبر على الأداء المالي هي بعد العمليات، ثم بعد التقنيات، يليه بعد قواعد البيانات، وأخيراً بعد الموارد البشرية.

4. دراسة (الملاحمة، 2023) بعنوان: الأثر المعدل لحجم الشركة على العلاقة بين التحول الرقمي

والأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التأثير المُخفف لحجم الشركة على العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات المدرجة في بورصة عمان. حللت هذه الدراسة مجموعة بيانات تم الحصول عليها من 43 شركة خدمات مدرجة في بورصة عمان، باستخدام تحليل محتوى التقارير المالية السنوية. أجريت الدراسة على مدى خمس سنوات (2018-2022)، واعتمدت على تحليل السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data). كشفت نتائج الدراسة عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي لشركات الخدمات في عينة الدراسة. أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي ليس له تأثير على الأداء المالي للشركات، ممثلاً بعائد توبين. وفيما يتعلق بدراسة تأثير حجم الشركة على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، أكدت النتائج

الإحصائية للدراسة أن حجم الشركة يؤثر إيجاباً على العلاقة بين مستوى التحول الرقمي والأداء المالي لشركات الخدمات المدرجة في بورصة عمان. في ضوء نتائج الدراسة والتطور التكنولوجي الرقمي الذي يشهده العالم، يتضح أن هذه الدراسة ضرورية وضرورية لفهم دور التحول الرقمي في تحسين وتطوير أداء الشركات. فالشركات الكبيرة قادرة على البقاء والمنافسة، لذا يجب على الشركات إيلاء المزيد من الاهتمام للتحول الرقمي وأدواته.

5. دراسة (الجعافرة، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على التحليل الوصفي والكمي لاختبار فرضيات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً. وتم جمع البيانات اللازمة من التقارير السنوية للبنوك الأردنية. واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار ذو المربعات الصغرى لاختبار فرضيات الدراسة. وتم قياس التحول الرقمي من خلال مؤشرات عديدة مبنية على الأدبيات والدراسات السابقة، منها عدد الفروع وأجهزة الصراف الآلي وتوفر خدمات الهاتف المحمول. وتم قياس متغير الأداء المالي بمؤشرين: العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE). وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي المتمثل في عدد أجهزة الصراف الآلي وعدد الفروع وتوفر خدمات الهاتف المحمول على الأداء المالي المتمثل في العائد على الأصول في البنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان. كما يوجد تأثير إيجابي كبير لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في عدد أجهزة الصراف الآلي وتوفر خدمات الهاتف المحمول على العائد على حقوق الملكية، ولا يوجد تأثير كبير لعدد الفروع على العائد على حقوق الملكية. توصي الدراسة بتحسين إدارة البنوك الأردنية لأجهزة الصراف الآلي وتزويدها بالتقنيات الحديثة والمتطورة، وتقييم أداء وربحية الفروع لتحديد فرص الاندماج أو الإغلاق بينها. كما ينبغي على إدارة البنك العمل على تطوير تطبيقات مصرفية سهلة الاستخدام عبر الهاتف المحمول.

9.1 الفجوة البحثية

معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات المصرفية، التأمينية، الضريبية، أو الشركات المدرجة في الأسواق المالية. فدراسة (الجعافرة، 2023) و(الرحيمي، 2025) و(الملاحمة، 2023) و(شكر، 2024) جميعها دارت في بيئات مالية تجارية تستهدف الربحية بشكل مباشر، أو في مؤسسات تقدم خدمات عامة كالتأمينات والضرائب، ولكنها تتبع نماذج تشغيل ذات طابع شبه تجاري أو حكومي رقابي محدود.

في المقابل، فإن الدراسة الحالية تركز على هيئة تنظيمية مستقلة ذات طابع قانوني وتنفيذي مثل الهيئة السعودية للملكية الفكرية، والتي تختلف في طبيعة مهامها وعملياتها، حيث تركز أعمالها على الجوانب التنظيمية والرقابية والتنسيقية، وليس على تقديم خدمات مالية أو تحقيق الأرباح. هذه البيئة تتطلب فهمًا مختلفًا لأثر التحول الرقمي المالي، خصوصًا في ما يتعلق بتعزيز كفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية وليس فقط الأداء المالي المباشر، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

تدور أغلب الدراسات السابقة حول "الأداء المالي" كمخرج رئيسي للتحول الرقمي، حيث اعتمدت دراسات مثل (شكر، 2024) و(شلهوب، 2024) و(الجعافرة، 2023) و(الملاحمة، 2023) على مؤشرات مثل الإيرادات، النفقات، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، كمقياس رئيسي لتقييم الأثر الرقمي.

أما الدراسة الحالية، فتركز على متغير تابع مختلف تمامًا وهو "كفاءة العمليات" داخل الهيئة التنظيمية. وهذا المتغير لا يرتبط فقط بالعائدات أو الربحية، بل يشمل أبعادًا أكثر شمولًا مثل تقليص الوقت اللازم للمعاملات، تحسين تدفق البيانات المالية، تقليل نسبة الأخطاء، وتسريع اتخاذ القرار الداخلي. وهذه الأبعاد لم تُدرس بعمق في أي من الدراسات السابقة التي اهتمت أكثر بالمخرجات المالية المباشرة.

جميع الدراسات السابقة تقريبًا أُجريت في السياق الأردني أو المصري، باستثناء دراسة واحدة فقط تناولت الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية في محافظة مصرية، وبعضها الآخر اعتمد على بيانات من بورصة عمان أو البنوك الأردنية. وهذا يترك فراغًا بحثيًا واضحًا في البيئة السعودية، التي تمتاز

باختلافاتها التنظيمية والتشريعية والثقافية، إضافة إلى كونها من الدول الرائدة في مجال التحول الرقمي الحكومي، خصوصاً في ظل رؤية السعودية 2030.

الدراسة الحالية تأتي لتسد هذه الفجوة من خلال التحقق من مدى نضج التحول الرقمي المالي في مؤسسة سعودية تنظيمية رائدة، وتحليل انعكاسه على جودة الأداء الإداري والتشغيلي، لا سيما في مؤسسة تُعنى بحقوق الملكية الفكرية، وهي مؤسسة ذات طبيعة فنية وتشريعية تتطلب كفاءة تشغيلية عالية لضمان تقديم خدمات فعالة وسريعة للقطاعين العام والخاص.

بينما تناولت بعض الدراسات السابقة التحول الرقمي بأبعاده التقنية أو التشغيلية (مثل: التعلم الآلي، المصادقة البيومترية، قواعد البيانات، التقنيات)، فإنها لم تُفرد للتحول الرقمي المالي تحديداً دراسة مستقلة أو أبعاداً دقيقة ترتبط بإعادة هندسة العمليات المالية داخل المؤسسة (مثل أتمتة إعداد الموازنة، الرقابة المالية الرقمية، التكامل مع أنظمة المشتريات والدفع، التتبع الذكي للإنفاق). الدراسة الحالية تركز تحديداً على التحول الرقمي في الإدارة المالية للهيئة، أي أنها لا تنظر إلى الرقمنة بوصفها شكلاً عاماً من التطوير التكنولوجي، بل تنظر إليها بوصفها أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية المالية والرقابية.

في حين أن دراسات مثل (الرحيمي، 2025) و(الجعافرة، 2023) ركزت على الأمن المالي والحد من الاحتيال أو الأداء المالي الصرف، فإن الدراسة الحالية تقدم رؤية إدارية تكاملية من خلال ربط التحول الرقمي المالي بكفاءة العمليات الداخلية في هيئة تنظيمية، وهو ما يشمل إجراءات الميزانية، الدفع، المتابعة، والتحليل المالي، والتقارير الدورية، وطرق اتخاذ القرار المالي، مما يجعل الدراسة أكثر شمولية في فهم أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي من زاوية إدارية – مالية متكاملة.

تُعد الدراسة الحالية ذات أهمية خاصة لأنها تتوجه نحو دراسة أبعاد جديدة للتحول الرقمي المالي، في بيئة تنظيمية سعودية متقدمة، وباستخدام متغيرات دقيقة تتعلق بالكفاءة التشغيلية الداخلية بدلاً من المؤشرات المالية التقليدية فقط. كما أنها تقدم إضافة علمية من خلال معالجة القصور المعرفي السابق الذي تجاهل التأثير العميق للتحول الرقمي المالي على ديناميات العمل الداخلي داخل المؤسسات غير الربحية ذات الطابع التنظيمي، مما يجعلها دراسة نوعية ومكملة في الحقل الإداري الحديث.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكل الإطار الفلسفي والمنهجي لفهم العلاقة بين التحول الرقمي المالي وكفاءة العمليات داخل الهيئات التنظيمية. وتنبع هذه المنطلقات من التداخل بين مفاهيم الإدارة العامة، والمالية الرقمية، ونظريات التنظيم، مما يعكس الطبيعة المركبة والمعاصرة لهذا الموضوع.

أول هذه المنطلقات يركز على نظرية النظم التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من أجزاء مترابطة تتأثر ببعضها البعض. ومن هذا المنظور، فإن إدخال التحول الرقمي في الأنشطة المالية لا يمكن النظر إليه كإجراء معزول، بل كجزء من إعادة هندسة شاملة في العمليات التي تربط بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة التنظيمية. وبما أن العمليات المالية تقع في مركز هذه التفاعلات، فإن رقمتها تؤثر على كفاءة النظام الإداري بأكمله، من حيث تدفق المعلومات، واتخاذ القرار، وتوزيع الموارد.

كما تستند الدراسة إلى نظرية الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency Theory)، التي تفترض أن المؤسسات التي تستطيع تحقيق أقصى إنتاج بأقل تكلفة ووقت، هي المؤسسات الأكثر كفاءة. ووفقًا لهذه النظرية، فإن التحول الرقمي المالي يمثل وسيلة استراتيجية لتحسين الأداء الداخلي من خلال تقليل الإجراءات اليدوية، وتقصير دورات العمل، وتحسين دقة المعالجة المالية، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات المؤسسية ككل. فالأدوات الرقمية مثل الأتمتة، والتحليلات المالية الذكية، وأنظمة ERP، تُسهم في إعادة تشكيل البنية الداخلية للمؤسسة لتصبح أكثر مرونة وسرعة واستجابة.

كذلك تنطلق هذه الدراسة من نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory) التي تؤكد أن تبني التكنولوجيا الرقمية، خاصة في المجال المالي، يتطلب تحولات هيكلية وسلوكية داخل المؤسسة. فالتحول الرقمي لا يقتصر على استخدام أدوات تقنية جديدة، بل يشمل تعديل ثقافة العمل، وتغيير أنماط الإدارة، وتطوير قدرات الموظفين، وهو ما يؤدي في النهاية إلى إعادة تصميم العمليات وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة. ومن هذا المنظور، تفترض الدراسة أن الهيئات التنظيمية التي تنجح في دمج

التحول الرقمي المالي ضمن سياقها التشغيلي والإداري ستكون أكثر قدرة على تحسين جودة الأداء العام، وزيادة الفعالية في تنفيذ المهام التنظيمية.

وتعتمد الدراسة أيضًا على مفهوم الحوكمة الرقمية كمنطلق داعم، حيث تؤكد أدبيات الإدارة الحديثة أن استخدام التكنولوجيا المالية الرقمية في المؤسسات العامة يعزز الشفافية، ويرسخ مبادئ المساءلة، ويقلل من الفاقد والهدر المالي. وبالتالي، فإن التحول الرقمي المالي يمكن أن يكون أداة فعالة ليس فقط لتحسين الكفاءة التشغيلية، بل أيضًا لتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة التي تُعد جوهر عمل الهيئات التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التحول الرقمي المالي – إذا ما تم تنفيذه بشكل ممنهج ومدرّس – يمكن أن يُحدث تحولاً إيجابياً في كفاءة العمليات داخل الهيئات التنظيمية، ويُعيد تشكيل الطريقة التي تُدار بها الموارد، وتتخذ بها القرارات، وتُنفذ بها السياسات التنظيمية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن

التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

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

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

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

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي المالي، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. العمليات الرقمية
2. نموذج العمل الرقمي
3. أنشطة العملاء الرقمية
4. تعلم الآلة

ثانيًا: المتغير التابع – كفاءة العمليات، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة السعودية للملكية الفكرية
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في الهيئة السعودية للملكية الفكرية

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي المالي

1.1.2 التمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية وما أحدثته من تغييرات جذرية في طرائق أداء المنظمات لوظائفها المختلفة، وعلى رأسها الوظائف المالية والإدارية. وقد أصبح التحول الرقمي المالي أحد أبرز الملامح التي تُميز المؤسسات الحكومية والتنظيمية، باعتباره مسارًا استراتيجيًا يهدف إلى إعادة صياغة العمليات المالية، وتطوير نماذج العمل، ورفع مستويات الكفاءة التشغيلية اعتمادًا على التقنيات الرقمية المتقدمة. ولم يعد التحول الرقمي خيارًا تكميليًا، بل تحول إلى ضرورة تفرضها تحديات البيئة الحديثة، واشتراطات الحوكمة، وضغوط المنافسة، وتوقعات المستفيدين المتزايدة للحصول على خدمات ذات جودة عالية وبسرعة وكفاءة وشفافية.

في السياق الحكومي والتنظيمي، يتخذ التحول الرقمي المالي أهمية مضاعفة، نظرًا للدور الذي تلعبه الجهات الرقابية والتنظيمية في إدارة الموارد، وتطبيق السياسات، ومراقبة الامتثال، وتعزيز القيم المؤسسية. وقد دفعت التطورات العالمية في مجالات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات المتقدمة، والمنصات الرقمية، المنظمات إلى تبني توجهات جديدة تعيد تشكيل عملياتها الداخلية، وتوسع قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة، وتحسين جودة خدماتها وعملياتها.

وتعد الهيئة السعودية للملكية الفكرية نموذجًا لهيئة تنظيمية تواجه تحديات تتطلب إعادة تصميم آليات العمل، خاصة في ظل اتساع نطاق الخدمات، وتزايد حجم الطلب على إجراءات تسجيل الحقوق، وحماية المصنفات، وتنفيذ السياسات المتعلقة بالملكية الفكرية. وهنا يبرز التحول الرقمي المالي بوصفه مدخلًا حيويًا لتعزيز كفاءة العمليات، من خلال أتمتة المعاملات، وتحسين تدفق المعلومات، وتطوير طرق التمويل والتحصيل، وتمكين الأنظمة الذكية في معالجة البيانات واتخاذ القرار.

إن التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة العمليات الرقمية، ونموذج العمل الرقمي، وأنشطة العملاء الرقمية، وتعلم الآلة يمثل إطارًا تكامليًا يهدف إلى تحويل الأنشطة المالية التقليدية إلى بيئة مؤتمتة وفعّالة، ما يسهم في تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية للهيئات التنظيمية. ومن ثم فإن دراسة أثر هذا التحول تعد ضرورية لفهم مدى قدرة المنظمات الحكومية على مواكبة التطورات، وتحقيق أهدافها بكفاءة، وبناء منظومة مالية رقمية مستدامة تعزز التميز التشغيلي وتدعم صناعة القرار.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي المالي

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم التحول الرقمي المالي، نظرًا لاتساع مجاله وتداخله مع الجوانب التقنية والمالية والتنظيمية، وفيما يلي عرض لأبرز التعريفات:

يعرّف القطاونة والربابعة (2023) التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتطوير آليات العمل وإعادة صياغة العمليات التقليدية بما يعزز جودة الخدمات ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي. ويركزان على أن التحول الرقمي لم يعد إجراءً تكنولوجيًا فقط، بل أصبح توجّهًا استراتيجيًا يعيد تشكيل بيئة العمل المالية والإدارية.

بينما يشير حسين وآخرون (2023) إلى أن التحول الرقمي يمثل مدخلًا لتحويل الإجراءات التشغيلية والمالية من نمطها التقليدي إلى نمط مُمكن يعتمد على الأنظمة الذكية والبنية الرقمية، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتسهيل تدفق العمليات.

أما الجبور والزيديين (2022) فيعرفان التحول الرقمي بأنه عملية تبني أنظمة إلكترونية متقدمة في إدارة الأعمال المؤسسية، بهدف رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، بما ينعكس على تطوير الأداء المؤسسي.

وفي سياق متقارب، ترى مياس والزيديين (2022) أن التحول الرقمي يقوم على إدماج التكنولوجيا الذكية في الأنشطة المالية والإدارية بما يمكن المؤسسة من التحسين المستمر في عملياتها، وزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات، وتطوير نماذج العمل القائمة.

ويطرح العمرين والرابعة (2023) تعريفًا أكثر توسعًا، إذ يعتبران التحول الرقمي المالي توظيفًا منهجيًا للتكنولوجيا الرقمية لإعادة هندسة العمليات المالية، وتحقيق الاتساق بين البنية التكنولوجية والأهداف الاستراتيجية، بما يعزز الأداء العالي للمؤسسات .

ويُعرف الصبيحات وبني خالد (2024) التحول الرقمي بأنه عملية تطوير مستمرة للمهام والوظائف المؤسسية عبر الأنظمة الرقمية، بما يرفع من جودة الأداء الوظيفي ويزيد كفاءة العاملين.

وعلى المستوى الدولي، يصف Mavlutova et al. (2022) التحول الرقمي المالي بأنه دمج شامل للتكنولوجيا الرقمية في الأنشطة المالية بهدف تعزيز الاستدامة، ورفع مستوى الشمول المالي، وتحسين الكفاءة التشغيلية عبر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والعمليات الرقمية المتقدمة .

بينما يرى Liu et al. (2023) أن التحول الرقمي المالي هو استخدام البيانات الضخمة والمنصات الرقمية لإعادة بناء العمليات المالية، وتقليل تكاليف التشغيل، ومعالجة مشكلة عدم تماثل المعلومات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والمؤسسي.

وتشير Bueno et al. (2024) إلى أن التحول الرقمي المالي عملية استراتيجية تهدف إلى دمج الأنظمة الرقمية في العمليات التشغيلية والبنكية لتعزيز الكفاءة، وتخفيض زمن المعاملات، وتحقيق مستوى أعلى من الجودة والمرونة التنظيمية.

وتعرّفه Shuai (2025) بأنه عملية تحول ديناميكية تعتمد على سرعة التبني الرقمي في الخدمات المالية المشتركة، بما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة والتعلم الآلي.

استنادًا إلى ما تقدّم من تعريفات، يمكن للباحث صياغة تعريفه الخاص بطريقة علمية مترابطة كالآتي:

يرى الباحث أن التحول الرقمي المالي هو عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم وتطوير العمليات المالية داخل المؤسسة من خلال تبني التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الأتمتة، والمنصات

الإلكترونية، وتحليلات البيانات، وتعلم الآلة—بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والحوكمة المالية. وهو تحول يتجاوز الاستخدام التقني إلى إعادة هندسة شاملة للبنية المالية والإدارية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

3.1.2 أهمية التحول الرقمي المالي

تنبع أهمية التحول الرقمي المالي من دوره المحوري في إعادة صياغة بيئات العمل داخل المنظمات الحكومية والتنظيمية، إذ يمكنها من مواجهة تحديات العصر الرقمي ومتطلبات التحديث والتطوير. ومع ازدياد حجم البيانات المالية وتشعب الإجراءات وتعقد الأنشطة، أصبح الاعتماد على الأنظمة التقليدية يمثل عائقاً أمام تحقيق الكفاءة والسرعة والجودة، ويُعد التحول الرقمي المالي ضرورة إستراتيجية تمكن المؤسسات من تحسين عملياتها التشغيلية، وتعزيز الشفافية، وإدارة الموارد بكفاءة أعلى، وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما يساهم في تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات دقيقة تعتمد على التحليل الفوري للبيانات، وبما يدعم القدرة التنافسية والتميز المؤسسي في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع.

ويشير (القطاونة والربابعة، 2023) إلى أن أهمية التحول الرقمي المالي تتجلى في:

☒ تعزيز جودة الخدمات المؤسسية

إذ يرى الباحثان أن التحول الرقمي المالي يمكن المؤسسات من تحسين جودة الخدمات من خلال تبسيط الإجراءات المالية، وتقليل الخطوات اليدوية، وتسريع زمن الإنجاز، وتصبح العمليات أكثر دقة وأقل عرضة للأخطاء البشرية، مما ينعكس مباشرة على رضا المستفيدين وفعالية الأداء.

☒ تحسين فعالية الأنظمة المالية الداخلية

يساهم التحول الرقمي في بناء أنظمة أكثر تكاملاً وقدرة على إدارة العمليات المالية بكفاءة عالية، وذلك من خلال توفير بيانات رقمية تتيح مراقبة وتحليل العمليات بشكل مستمر وفوري، مما يساعد في اتخاذ القرارات المالية الدقيقة وفي الوقت المناسب.

☑ رفع مستوى الحوكمة والشفافية

يشير الباحثان إلى أن الاعتماد على الأنظمة الرقمية المالية يعزز مستويات الشفافية من خلال توثيق المعاملات إلكترونياً، وتوفير مسارات واضحة للتدقيق، وتقليل فرص التلاعب أو الأخطاء، مما يدعم الالتزام بالمعايير التنظيمية ويقوي الرقابة الداخلية.

وتشير (Mavlutova) وآخرون، 2022 (إلى أن أهمية التحول الرقمي المالي تكمن في:

☑ تعزيز الشمول المالي والكفاءة التشغيلية

حيث يساهم التحول الرقمي في إتاحة الخدمات المالية على نطاق واسع وبطرق أكثر سهولة ومرونة، مما يزيد من قدرة المؤسسات على الوصول إلى المستفيدين وتحقيق أهدافها المالية والتشغيلية.

☑ دعم الاستدامة والابتكار في الأنشطة المالية

يسمح التحول الرقمي بتبني أدوات مالية مبتكرة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وأنظمة الدفع الحديثة، ومنصات الخدمة الذاتية، وهو ما يدعم استدامة العمليات المالية على المدى الطويل.

☑ تقليل عدم تماثل المعلومات

بما أن الأنظمة الرقمية توفر بيانات دقيقة ومتكاملة، فإنها تقلل الفجوة المعلوماتية بين الإدارات أو بين المستفيدين والمؤسسة، وهو ما يساهم في تحسين فعالية السياسات المالية والرقابية.

يرى الباحث أن أهمية التحول الرقمي المالي تعود إلى دوره المحوري في بناء منظومة مالية حديثة تعتمد على السرعة والدقة والتحليل الذكي للبيانات، بما يضمن رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتعزيز النزاهة المالية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

4.1.2 أهداف التحول الرقمي المالي

يعد التحول الرقمي المالي أحد التوجهات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تطوير بنيتها التشغيلية والمالية، من أجل تحسين كفاءة العمل ورفع جودة الخدمات، وقد أكدت الأدبيات المعاصرة أن التحول الرقمي يمثل نقطة تحول جوهريّة في قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التنظيمية والتكنولوجية، وتحقيق مستويات أعلى من الفاعلية المؤسسية (القطاونة والربابعة، 2023؛ حسين وآخرون، 2023)، ويمكن تحديد أبرز الأهداف الأساسية للتحول الرقمي المالي، وذلك على النحو الآتي:

☑ إعادة هندسة العمليات المالية وتبسيط الإجراءات

تشير العديد من الدراسات إلى أن من أهم أهداف التحول الرقمي المالي هو إعادة صياغة العمليات المالية التقليدية وتعزيز مرونتها، من خلال أتمتة المعاملات والاستغناء عن الإجراءات الورقية، بما يسهم في تسريع تدفق العمل وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات (الجبور والزيديين، 2022؛ مياس والزيديين، 2022)، كما أوضحت دراسات عالمية أن المؤسسات التي تتبنى النماذج الرقمية في إدارة أنشطتها المالية تكون أكثر قدرة على تطوير إجراءات محسّنة تعتمد على البيانات والتحليلات الذكية، مما يعزز من كفاءة الأداء ويقلل من التعقيدات التشغيلية. (Mavlutova et al., 2022)

☑ رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد

أكدت عدة دراسات أن التحول الرقمي المالي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الأخطاء البشرية، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز فعالية استخدام الموارد (العمرين والربابعة، 2023؛ الصبيحات وبني خالد، 2024)، كما أشارت بحوث دولية إلى أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة يرفع من كفاءة عمليات الرقابة والتحليل المالي، ويعزز القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة (Liu et al., 2023)

☑ تعزيز جودة القرارات المالية ودعم نظم المعلومات

أوضحت الأدبيات أن أحد الأهداف المحورية للتحول الرقمي المالي يتمثل في تمكين المؤسسات من الوصول إلى بيانات مالية حديثة وموثوقة، مما يدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة ويعزز القدرات التحليلية للمؤسسة (حسين وآخرون، 2023)، كما بينت دراسات عالمية أن تكامل البيانات الرقمية وجودتها يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على فهم الواقع المالي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بشكل أفضل، مما يرفع من مستوى التخطيط المالي والتنظيمي (Bueno et al., 2024)؛ (Mavlutova et al., 2022).

☑ تعزيز الشفافية والحوكمة المالية

يهدف التحول الرقمي المالي إلى تحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة داخل المنظمات، من خلال توثيق المعاملات إلكترونياً وإتاحة مسارات تدقيق واضحة ودقيقة للعمليات المالية (القطاونة والرابعة، 2023)، كما تشير الأدبيات الدولية إلى أن النظم الرقمية تساهم في بناء بيئة مالية خالية من التلاعب، وتعزز من كفاءة المراقبة والتنظيم (Tsindeliani et al., 2022).

5.1.2 أبعاد التحول الرقمي المالي

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي المالي في هذه الدراسة استناداً إلى مجموعة من الأدبيات العربية والدولية التي تناولت مفهوم التحول الرقمي وأبعاده التشغيلية والتقنية، وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على الأطر التي عرضها القطاونة والرابعة (2023) في تفسير التحول الرقمي المؤسسي، والدراسات الدولية التي تناولت مكوّنات التحول الرقمي المالي مثل (Mavlutova et al. (2022 و (Liu et al. (2023 و (Bueno et al. (2024)، والتي أشارت جميعها إلى أن التحول الرقمي المالي عملية متعددة الأبعاد ترتبط بالعمليات الرقمية، ونموذج العمل الرقمي، وأنشطة العملاء الرقمية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة. وبناءً على ذلك، تُعد الأبعاد الأربعة التالية إطاراً شاملاً لقياس مستوى التحول الرقمي المالي داخل الهيئات التنظيمية.

❖ العمليات الرقمية Digital Operations

تُعد العمليات الرقمية أحد أهم أبعاد التحول الرقمي المالي، إذ تمثل مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم معالجتها باستخدام الأنظمة الإلكترونية بدلاً من الأساليب التقليدية الورقية، ويشمل ذلك أتمتة الأعمال المالية، وإدارة تدفق العمل، وتحويل الأنشطة المعقدة إلى إجراءات رقمية منظمة. وقد أكدت الأدبيات أن العمليات الرقمية تساهم في تعزيز الدقة التشغيلية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتوفير قدرة أكبر على متابعة سير العمليات لحظياً (الجبور والزيدين، 2022).

كما أشارت الدراسات الدولية إلى أن المؤسسات التي تعتمد على النظم الرقمية، مثل أنظمة تخطيط الموارد (ERP) والعمليات الروبوتية الآلية (RPA)، تصبح أكثر قدرة على تحسين جودة المعاملات وتقليل الزمن المستغرق في إنجاز العمليات المالية (Mavlutova et al., 2022).

وتمثل العمليات الرقمية الأساس الذي تقوم عليه بقية أبعاد التحول الرقمي، حيث تُبنى عليها إمكانات التكامل المالي، وإعادة تصميم الإجراءات، وتطوير الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، كما تتيح تلك العمليات مراقبة دقيقة للمعاملات والتدفقات المالية، بما يعزز الضبط الداخلي ويرفع مستوى الشفافية التشغيلية. ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على التحول الرقمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة الأنظمة والمنصات المستخدمة في تشغيل عملياتها المالية اليومية.

❖ نموذج العمل الرقمي Digital Business Model

يشير نموذج العمل الرقمي إلى إعادة تصميم النمط الذي تعتمد عليه المؤسسة في تقديم خدماتها المالية، وتحقيق القيمة، وإدارة مواردها، باستخدام الأدوات الرقمية الحديثة، وهو بُعد يتجاوز مجرد رقمنة الإجراءات إلى تحويل جوهري في طريقة التفكير وبنية العمل المؤسسي، وقد أوضح العمريين والرابعة (2023) أن نموذج العمل الرقمي يمثل تحولاً استراتيجياً يقوم على دمج التكنولوجيا في بنى العمل، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى المرونة التشغيلية.

ويرتبط هذا البعد بإعادة هندسة العمليات، وإعادة توزيع الأدوار، وتصميم خدمات مالية جديدة مبنية على البيانات والتحليلات الذكية. وتشير الأدبيات الدولية إلى أن المؤسسات التي تنجح في تطوير نموذج عمل رقمي تكون أكثر قدرة على الابتكار والخروج بخدمات مالية أكثر كفاءة، خاصة في ظل الظروف المتغيرة بيئياً وتكنولوجياً (Bueno et al., 2024) كما يساهم هذا النموذج في خلق بيئة عمل ديناميكية، توفر القدرة على التوسع واستخدام المنصات الرقمية المترابطة، وتعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة مستندة إلى مؤشرات لحظية.

وبذلك، يشكل نموذج العمل الرقمي الإطار الذي يوحد الأنظمة الرقمية ويقود عملية تطوير الخدمات المالية ويحقق التكامل بين وظائف المؤسسة.

❖ أنشطة العملاء الرقمية Digital Customer Activities

يمثل هذا البعد أحد المحركات الأساسية لتوجه المؤسسات نحو التحول الرقمي المالي، إذ يرتبط بتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين وتمكينهم من تنفيذ معاملاتهم المالية عبر قنوات رقمية سريعة ومرنة، ويشمل هذا البعد جميع الأنشطة الرقمية التي تتعلق بالتفاعل بين المؤسسة والمستفيدين، مثل المدفوعات الإلكترونية، والبوابات الرقمية، والمراسلات الإلكترونية، وتسهيل عمليات التقديم والمتابعة عبر منصات رقمية.

وقد أشارت الأدبيات إلى أن تعزيز أنشطة العملاء الرقمية يساهم في رفع مستوى الرضا وزيادة جودة الخدمات (شحاتة ورضوان، 2024؛ العريبي والجراحشة، 2024)، كما أكدت الدراسات الدولية أن المؤسسات التي توفر خدمات مالية رقمية متكاملة تكون أكثر قدرة على كسب ثقة المستفيدين وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى بسبب انخفاض الضغط على الموارد البشرية واعتماد المستفيدين على الخدمات الذاتية. (Kitsios et al., 2021)

ويمثل هذا البعد جسراً مباشراً بين المتغيرات المالية الداخلية للمؤسسة واحتياجات العملاء، حيث يعكس مدى نضج الأنظمة المالية الرقمية، وقدرة المؤسسة على تقديم خدمات رقمية ذات جودة عالية.

يعد تعلم الآلة أحد الأبعاد المتقدمة للتحويل الرقمي المالي، إذ يمثل استخدام الخوارزميات الذكية والنماذج الإحصائية لتحليل البيانات المالية المعقدة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بشكل دقيق وفعال. وقد أكدت الأدبيات الدولية أن تعلم الآلة أصبح جزءاً أساسياً من الأنظمة المالية الرقمية الحديثة، لما يوفره من قدرات تحليلية تعزز من جودة التنبؤ المالي والرقابة التشغيلية. (Liu et al., 2023)

وتشير البحوث الحديثة إلى أن تعلم الآلة يساهم في اكتشاف الأنماط غير الظاهرة في البيانات المالية، وكشف العمليات غير الاعتيادية، وزيادة دقة التقارير المالية، مما يرفع مستوى الشفافية والضبط الداخلي. (Bueno et al., 2024) كما يدعم هذا البعد عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير نماذج تنبؤية تساعد في تحسين التخطيط المالي وإدارة المخاطر وتخصيص الموارد بكفاءة.

ويُعد تعلم الآلة خطوة متقدمة في التحويل الرقمي المالي، لأنه يوفر للمؤسسة القدرة على التفاعل الذكي مع البيانات بدلاً من معالجتها فقط، مما يعكس مرحلة نضج رقمي أعمق.

المبحث الثاني: تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية

1.2.2 التمهيد

تُعد كفاءة العمليات أحد المحاور الأساسية التي تستند عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية، خاصة في ظل التحديات المتسارعة التي تفرضها البيئة الرقمية، وضغط المستفيدين نحو خدمات أكثر سرعة وجودة وشفافية، وتمثل كفاءة العمليات معيارًا جوهريًا لقياس قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية، والتكنولوجية، والمالية بشكل فعال، بما يضمن تحسين الأداء وتقليل الهدر وتحقيق مستويات أعلى من الجودة. وتزداد أهمية هذا المفهوم في الهيئات التنظيمية الحكومية، التي تتولى تنفيذ السياسات، وتطبيق الأنظمة، وتقديم خدمات رقابية وإجرائية تتطلب دقة عالية وسرعة في الاستجابة.

وفي ظل التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات، أصبحت كفاءة العمليات أحد أهم النتائج المتوقعة من تطبيق الأنظمة الرقمية، وتقنيات الأتمتة، والتحليلات الذكية. إذ لا يُنظر إلى التحول الرقمي بصفته مجرد تطوير تكنولوجي، بل باعتباره وسيلة استراتيجية لضمان تحسين الكفاءة، وتحقيق التميز المؤسسي، وتطوير أداء الهيئات التنظيمية بشكل مستدام. ومن هذا المنطلق، برز الاهتمام بدراسة أثر التحول الرقمي المالي على تحسين كفاءة العمليات داخل الهيئات الحكومية، ومنها الهيئة السعودية للملكية الفكرية، التي تواجه توسعًا متزايدًا في حجم الخدمات والتعاملات، مما يجعل تطوير الكفاءة التشغيلية ضرورة مؤسسية ملحة.

2.2.2 مفهوم تحسين كفاءة العمليات

تجمع الأدبيات الحديثة على أن تحسين كفاءة العمليات يمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أدائها التنظيمي وتحقيق أهدافها التشغيلية. ورغم اختلاف زوايا تناول الباحثين لهذا المفهوم، إلا أن معظمهم يتفقون على أنه يعكس قدرة المنظمة على إنجاز أعمالها بأعلى مستوى من

الفاعلية، وأقل قدر من التكلفة، وبأعلى درجات الجودة والدقة. وفيما يأتي عرض لتعريفات الباحثين بصورة مترابطة:

يشير الجبور والزيديين (2022) إلى أن تحسين كفاءة العمليات هو عملية تطوير منهجية تستهدف رفع جودة الأداء المؤسسي من خلال تبسيط الإجراءات الداخلية، وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المعاملات، وتحقيق تكامل وظيفي بين الإدارات بحيث تصبح العمليات أكثر سلاسة ومرونة. ويرى الباحثان أن الكفاءة التشغيلية نتاج مباشر لتحديث إجراءات العمل ومعالجة نقاط الضعف في دورة العمليات.

وتتفق دراسة حسين وآخرون (2023) مع هذا التوجه، حيث تُعرف تحسين كفاءة العمليات بأنه قدرة المؤسسة على إنجاز مهامها التشغيلية بدرجة عالية من الدقة والسرعة، مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتقنية، بما يساهم في تقليل الهدر وتحسين جودة مخرجات العمل. وتشير الدراسة إلى أن الكفاءة ليست مقتصره على السرعة فقط، بل تشمل جودة التنفيذ ودقة البيانات.

ومن منظور إداري أوسع، يرى القطاونة والرابعة (2023) أن كفاءة العمليات تعني تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة من خلال تطوير آليات العمل، وتعزيز فعالية الإجراءات، وبناء بيئة تنظيمية قادرة على تحسين الأداء باستمرار. ويؤكدان أن الكفاءة التشغيلية تنبع من قدرة المؤسسة على إعادة تصميم عملياتها الداخلية بما يتناسب مع متطلبات التطوير والتحول المؤسسي.

أما على المستوى الدولي، فيعرف Bueno وآخرون (2024) تحسين كفاءة العمليات بأنه القدرة على الوصول إلى نتائج تشغيلية عالية القيمة عبر تقليل الهدر، وتحسين تدفق العمل، والاستفادة من الأنظمة الرقمية التي تدعم سرعة التنفيذ ودقة المخرجات. كما يشيرون إلى أهمية التكامل بين النظم الرقمية والهيكل التنظيمي في تحقيق كفاءة مستدامة.

ويذهب Shuai (2025) إلى أن كفاءة العمليات ترتبط بقدرة المؤسسة على استخدام التقنيات الذكية—مثل التحليلات المتقدمة وتعلم الآلة—لتحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتطوير

عمليات أكثر استجابة للتغيرات المؤسسية والبيئية. وهو ما يجعل الكفاءة التشغيلية عنصراً حيوياً في البيئة الرقمية الحديثة.

وتشير نتائج Mavlutova وآخرون (2022) إلى أن كفاءة العمليات تُعد مؤشراً لقدرة المؤسسة على تحويل مواردها إلى مخرجات عالية الجودة عبر تبني نظم رقمية ترفع مستوى الدقة وتقلل من عدم الاتساق في إجراءات العمل، مما يساهم في تحسين الفعالية المالية والتنظيمية.

يرى الباحث أن تحسين كفاءة العمليات يمثل عملية استراتيجية مستمرة تهدف إلى رفع جودة الأداء المؤسسي من خلال تحسين تدفق العمل، وتقليل الهدر، وتسريع الإجراءات، وتعزيز دقة البيانات، واستخدام الموارد بشكل أمثل. وهو مفهوم يتجاوز مجرد تقليل التكاليف أو زيادة الإنتاجية، ليشمل بناء منظومة تشغيلية متكاملة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وتدعم اتخاذ القرار، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية، وتُمكن الهيئات التنظيمية من تحقيق رسالتها بكفاءة وفعالية.

3.2.2 أهمية تحسين كفاءة العمليات

تعد كفاءة العمليات أحد الأعمدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، خاصة في الهيئات الحكومية والتنظيمية التي تتعامل مع إجراءات معقدة، وتدفقات معلوماتية كبيرة، ومتطلبات رقابية عالية. وتبرز أهمية كفاءة العمليات في قدرتها على تعزيز فعالية المؤسسة، وتقليل الهدر في الموارد، وتحسين جودة الخدمات، وتمكين القيادة من اتخاذ قرارات دقيقة ومستنيرة. وتوضح أهمية هذا المفهوم في الأدبيات من خلال عدد من الأبعاد الرئيسة، على النحو الآتي:

❖ رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الوقت والجهد

تشير عدة دراسات إلى أن تحسين كفاءة العمليات يمثل مدخلاً أساسياً لرفع فعالية المؤسسة وإعادة تنظيم تدفق العمل، بما يساهم في تقليل الزمن المستغرق في إنجاز المعاملات، وتقليل الجهد المبذول في المهام المتكررة (الجبور والزيديين، 2022)، وتوضح الأدبيات أن المؤسسات التي تعمل على تطوير كفاءة عملياتها تكون أكثر قدرة على تحسين إنتاجية العاملين، وتوجيه جهودهم نحو الأنشطة ذات القيمة

المضافة، مما يسهم في تحقيق نتائج تشغيلية أفضل بمستوى جهد أقل (حسين وآخرون، 2023)، كما تؤكد الدراسات الدولية أن تحسين الكفاءة التشغيلية ينعكس مباشرة على جودة الخدمة وعلى قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات التقنية والتنظيمية. (Bueno et al., 2024)

❖ تحسين جودة الخدمات ودقة المخرجات التشغيلية

تؤكد الأدبيات أن تحسين كفاءة العمليات يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وذلك من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين دقة البيانات، وتعزيز موثوقية الإجراءات (القطاونة والرابعة، 2023). وترى دراسات دولية أن المؤسسات التي تطور كفاءة عملياتها تصبح أكثر قدرة على توفير خدمات موحدة ومستقرة، مما يعزز ثقة المستفيدين ويرفع مستوى رضاهم (Mavlutova et al., 2022). وتبرز أهمية هذا الجانب بشكل خاص في الهيئات التنظيمية التي تعتمد قراراتها على دقة المعلومات وجودة الإجراءات، مما يجعل الكفاءة التشغيلية عنصراً محورياً في نجاحها.

❖ دعم اتخاذ القرار وتعزيز القدرة على التنبؤ

تشير الدراسات الحديثة إلى أن كفاءة العمليات ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، إذ إن الإجراءات الفعالة توفر بيانات حديثة وموثوقة تساعد الإدارة في تقييم الأداء وتحديد أولويات التدخل (حسين وآخرون، 2023)، كما توضح الأدبيات الدولية أن تحسين كفاءة العمليات يسمح ببناء نظم تحليل وتشخيص دقيقة، وبالتالي تعزيز القدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وإدارة المخاطر بشكل أفضل (Shuai, 2025)؛ (Liu et al., 2023). ومن ثم فإن كفاءة العمليات تسهم في تحويل المؤسسة من نمط الاستجابة إلى نمط المبادرة والتخطيط الاستراتيجي.

❖ تعزيز التكامل المؤسسي وتسهيل تدفق العمل بين الوحدات

تعد كفاءة العمليات عنصراً أساسياً في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، إذ تتيح الإجراءات الفعالة تكاملاً وظيفياً أعلى، وتقلل من حالات الازدواجية أو الانقطاع في دورة العمل (القطاونة والرابعة، 2023)، كما تشير الدراسات إلى أن تطوير الكفاءة يساعد في تحسين التواصل المؤسسي، وتسهيل تبادل

البيانات، وتحقيق التوافق بين الأنظمة التشغيلية المختلفة (Bueno et al., 2024) وهذا التكامل يوفر بيئة تشغيلية مستقرة تدعم الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

❖ تعزيز الشفافية والحوكمة المؤسسية

أظهرت الأدبيات أن كفاءة العمليات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات الشفافية والحوكمة، حيث تسهم الإجراءات الواضحة والمتوازنة في تقليل الأخطاء، وتنظيم الوثائق، وتعزيز إمكانية التدقيق والمتابعة (Mavlutova et al., 2022) وتعد هذه الأهمية محورية في الهيئات الحكومية والتنظيمية، حيث تُعتبر الشفافية معياراً رئيساً لنجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها الرقابية والتنظيمية.

❖ تمكين المؤسسات من مواكبة التحول الرقمي والتطور التقني

تشير الدراسات العالمية إلى أن كفاءة العمليات تُعد شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة رقمية، حيث إن الأنظمة الرقمية لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود إجراءات مرنة وقابلة للتطوير (Bueno et al., 2024). كما أن المؤسسات ذات الكفاءة التشغيلية العالية تتمتع بجاهزية رقمية أكبر، وقدرة أعلى على استيعاب التقنيات الحديثة، مما ينعكس على جودة أدائها وسرعة استجابتها للتغيرات التقنية.

4.2.2 أبعاد تحسين كفاءة العمليات

تم تحديد أبعاد تحسين كفاءة العمليات في هذه الدراسة استناداً إلى مجموعة من الأدبيات العربية والدولية التي تناولت موضوع الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية والتنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على ما طرحه الجبور والزيديين (2022) حول كفاءة الأداء المؤسسي، وما أشار إليه حسين وآخرون (2023) بشأن تحسين جودة العمل وتسريع الإجراءات، إضافة إلى ما عرضته الأدبيات الدولية لدى Bueno et al. (2024) و Mavlutova et al. (2022) بشأن العوامل التشغيلية التي تسهم في رفع الكفاءة. وبناءً على هذه الدراسات، تم تحديد أربعة أبعاد رئيسة تُعد جوهرية في قياس وتحسين كفاءة العمليات داخل الهيئات التنظيمية.

❖ سرعة إنجاز العمليات Efficiency of Processing Time

تعد سرعة إنجاز العمليات أحد الأبعاد الأساسية التي تُستخدم لقياس كفاءة العمليات التشغيلية، إذ تعكس قدرة المؤسسة على تقليل الوقت اللازم لتنفيذ المعاملات، وتسريع دورة العمل من بداية الإجراء حتى نهايته. وقد أكدت الأدبيات أن المؤسسات ذات أنظمة العمل الفعالة تتميز بانخفاض متوسط الزمن المستغرق في معالجة الطلبات، مما يعزز من رضا المستفيدين ويحسن من جودة الأداء (الجبور والزيديين، 2022).

وتشير الدراسات الدولية إلى أن تحسين سرعة الإنجاز يرتبط بشكل مباشر بفاعلية الإجراءات الداخلية، وتكامل الأنظمة الرقمية، وقدرة الموظفين على التعامل مع الأدوات الحديثة (Bueno et al., 2024). كما أن المؤسسات التي تعمل على تقليل الزمن الضائع، وتحسين نظام تدفق العمل، وتطبيق الأتمتة في المهام الروتينية، تتمتع بكفاءة تشغيلية أعلى وقدرة أكبر على تلبية احتياجات المستفيدين بسرعة وفعالية.

ويمثل هذا البعد أحد أهم مخرجات التحول التنظيمي، حيث تعتمد الجهات الحكومية، ومنها الهيئات التنظيمية، على سرعة الإنجاز كمعيار رئيسي لقياس جودة العمل وفعالية الأداء.

❖ جودة ودقة المخرجات Output Quality and Accuracy

يشير هذا البعد إلى مدى قدرة المؤسسة على تقديم مخرجات عالية الجودة، خالية من الأخطاء، وتعكس التزامًا بمعايير الدقة والاتساق. وقد ركزت الأدبيات على أن جودة المخرجات تعد حجر الأساس في تعزيز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين، خاصة في الهيئات التنظيمية التي تعتمد قراراتها على دقة البيانات ومصداقية الإجراءات (حسين وآخرون، 2023).

وتشير الدراسات الدولية إلى أن جودة المخرجات تُعد مؤشرًا رئيسيًا على فعالية النظم التشغيلية، وأن المؤسسات التي تعتمد على إجراءات واضحة ومبسطة ونظم رقمية متكاملة تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات دقيقة ومنظمة (Mavlutova et al., 2022). كما ترتبط جودة المخرجات بقدرة المؤسسة على تقليل الأخطاء التشغيلية، وتطبيق ضوابط رقابية فعالة، وتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر.

ويمثل هذا البعد جزءًا حيويًا من الأداء المؤسسي، حيث يعتمد نجاح عمليات المؤسسة على مدى دقة الوثائق، وصحة البيانات، وجودة التقارير المالية والتنظيمية التي تقدمها.

❖ الاستخدام الأمثل للموارد Resource Optimization

يشير الاستخدام الأمثل للموارد إلى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية بأعلى مستوى ممكن من الفاعلية، وبأقل قدر من الهدر. وقد أكدت الأدبيات أن تحسين كفاءة العمليات يقوم بشكل أساسي على إعادة تخصيص الموارد، وتجاوز الأنشطة غير الضرورية، وتوجيه الجهود نحو العمليات ذات القيمة المضافة (القطاونة والرابعة، 2023).

وتوضح الدراسات الدولية أن المؤسسات التي تتمتع بكفاءة تشغيلية تستخدم الموارد بشكل متوازن، وتقلل من الأعباء التشغيلية الزائدة، وتستثمر في الأنظمة الرقمية التي تساعد في تحسين الإنتاجية (Bueno et al., 2024). كما أن الاستخدام الأمثل للموارد يرتبط بقدرة المؤسسة على تحليل طبيعة العمل، وتقييم مستويات الأداء، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير.

ويمثل هذا البعد ضمانًا لاستدامة المؤسسة ومرونتها التشغيلية، حيث يقلل الهدر ويعزز من فاعلية الأنشطة، خاصة في البيئة الحكومية التي تركز على حسن إدارة المال العام.

❖ فعالية التنسيق بين الإدارات Coordination Effectiveness

يشير هذا البعد إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق انسجام في تدفق العمل بين وحداتها المختلفة، وتعزيز التكامل الوظيفي، وتقليل حالات التأخير أو التعارض في الإجراءات. وقد تناولت الأدبيات هذا البعد بوصفه أحد أبرز عناصر الكفاءة التشغيلية، لأنه يعكس قدرة المؤسسة على العمل كمنظومة موحدة (حسين وآخرون، 2023).

وتشير الدراسات الدولية إلى أن فعالية التنسيق بين الإدارات ترتبط بوجود أنظمة رقمية تكاملية، وبنية تنظيمية واضحة، ووضوح في المسؤوليات والمهام (Shuai, 2025). كما أن المؤسسات ذات التنسيق

الفعّال تتجنب الازدواجية في المهام، وتقلل التأخيرات الناتجة عن نقص التواصل أو ضعف تدفق المعلومات. (Mavlutova et al., 2022)

ويمثل هذا البعد أحد أهم معايير النجاح في الهيئات التنظيمية، باعتبار أن طبيعة عملها تتطلب تعاونًا مستمرًا بين مختلف الأقسام لتقديم خدمات دقيقة وسريعة ومتوافقة مع الأنظمة المعمول بها.

5.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة العمليات

تتأثر كفاءة العمليات داخل المؤسسات بمجموعة من العوامل التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، التي ينعكس أداؤها وتكاملها بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تشغيلية متميزة. وقد اتفقت الأدبيات الإدارية والدراسات التطبيقية على أن كفاءة العمليات ليست نتاجًا لعنصر واحد، بل هي حصيلة تفاعل عدة متغيرات، تتعلق بطبيعة الإجراءات، وفاعلية الأنظمة، وكفاءة الموارد البشرية، ومستوى التحول الرقمي، ووضوح الهيكل التنظيمي. وفيما يأتي عرض لأهم العوامل المؤثرة في كفاءة العمليات كما وردت في الأدبيات العربية والدولية.

❖ البنية التكنولوجية الداعمة Digital Infrastructure

تُعد البنية التكنولوجية من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة العمليات، إذ ترتبط قدرة المؤسسة على تحسين أداؤها بتوافر أنظمة رقمية فعّالة، وبرمجيات حديثة، وبيئة تقنية تسمح بتنفيذ الإجراءات المالية والإدارية بسلاسة. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة متقدمة مثل ERP و BPM و RPA تتمتع بكفاءة تشغيلية أعلى نتيجة تقليل الأخطاء وتسريع تدفق العمل (Mavlutova et al., 2022) ؛ (Bueno et al., 2024) كما يؤكد الجبور والزيديين (2022) أن ضعف البنية التكنولوجية يُعد أحد أهم المعوقات التي تحد من كفاءة الأداء.

❖ مهارات وقدرات الموارد البشرية Human Capabilities

تلعب الكوادر البشرية دورًا محوريًا في تحقيق الكفاءة، إذ تعتمد العمليات التشغيلية على مدى قدرة العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية، وفهم الإجراءات، والتصرف وفقًا للمعايير المهنية. وقد أكدت

عدة دراسات أن نقص الخبرات، أو ضعف الوعي التكنولوجي، يشكل عائقًا كبيرًا أمام تحقيق الكفاءة التشغيلية (حسين وآخرون، 2023). كما أوضحت الأدبيات الدولية أن المؤسسات ذات الكفاءات البشرية المدربة تكون أكثر قدرة على تطوير العمليات وتقليل وقت الإنجاز وتجويد المخرجات. (Shuai, 2025)

❖ وضوح الإجراءات ودقة النماذج التشغيلية Process Clarity

تشير الأدبيات إلى أن غموض الإجراءات وتعقيدها، وكثرة الحلقات الإدارية، تؤثر سلبًا على كفاءة العمليات، وتزيد من الأخطاء، وتطيل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات (القطاونة والربابعة، 2023). وتوضح الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على إجراءات عمل موحدة، ونماذج تشغيلية واضحة، تسهم في تقليل الازدواجية، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز الدقة التشغيلية. (Bueno et al., 2024)

❖ مستوى التكامل بين الإدارات Integration Level

يُعد التكامل التنظيمي أحد أبرز العوامل التي تؤثر في كفاءة العمليات، إذ تشير الدراسات إلى أن ضعف التواصل بين الإدارات يؤدي إلى تأخير الإجراءات وتكرار الجهود، في حين أن التكامل يسهم في تسريع تدفق المعلومات وتحقيق تنسيق فعال (حسين وآخرون، 2023). كما يؤكد (Mavlutova et al., 2022) أن التكامل بين الأنظمة والوحدات التشغيلية يعد عنصرًا جوهريًا لتحسين الكفاءة في المؤسسات الحكومية والتنظيمية.

❖ الحوكمة وضوابط الرقابة المؤسسية Governance and Controls

توضح الأدبيات أن وجود ضوابط رقابية قوية يساهم في رفع كفاءة العمليات من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية، وتنظيم البيانات، وتعزيز دقة المخرجات (الجبور والزيديين، 2022). كما تشير الدراسات الدولية إلى أن الحوكمة المالية والإدارية تضمن سير العمليات وفق معايير واضحة، مما يدعم جودة الأداء ويسرع عمليات المتابعة والتدقيق. (Mavlutova et al., 2022)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة للتحقق من أثر التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة على تحسين كفاءة العمليات في الهيئة السعودية للملكية الفكرية. ويتضمن هذا الفصل وصفًا لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية الحديثة، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر كما هي، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفروض المرتبطة بها. ويعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة موضوع الدراسة، إذ يحتاج الباحث إلى قياس مستوى التحول الرقمي المالي بأبعاده (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة)، وتحليل أثر تلك الأبعاد على تحسين كفاءة العمليات في هيئة تنظيمية حكومية، وهي الهيئة السعودية للملكية الفكرية.

كما يتناسب هذا المنهج مع اعتماد الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، ومعاملات الارتباط.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في الهيئة السعودية للملكية الفكرية، والذين يقدر عددهم وفق التقارير الإدارية الصادرة عن الهيئة لعام 2024 بحوالي (1,150) موظفًا موزعين على

مختلف الإدارات التشغيلية، والفنية، والمالية، والرقابية، وإدارات خدمات المستفيدين، إضافة إلى تخصصات تقنية المعلومات والتحول الرقمي. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة موضوع الدراسة، نظراً لتنوع مستويات العمل فيه، وارتباط عدد كبير من موظفيه بالأنظمة الرقمية المالية، وحجم التعاملات اليومية التي تتطلب تطبيقات إلكترونية عالية الكفاءة. كما أن الهيئة تُعد من الجهات الحكومية التي قطعت شوطاً متقدماً في تبني مبادرات التحول الرقمي، مما يجعل قياس أثر التحول الرقمي المالي على كفاءة العمليات ذا قيمة علمية وعملية. وبناءً على ذلك، فإن المجتمع يمثل بيئة تنظيمية مثالية لدراسة العلاقات بين المتغيرات التشغيلية والرقمية في قطاع حكومي تنظيمي متطور.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم المجتمع البحثي، فقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل عادل لمختلف قطاعات الهيئة، وذلك بهدف الحصول على بيانات تعكس الواقع الحقيقي للعمليات التشغيلية في الإدارات ذات الصلة بالتحول الرقمي. وبناءً على حجم المجتمع البالغ (1,150) موظفاً، فقد تم تحديد حجم العينة وفق جدول "كريجسي ومورغان" الذي يقترح حجم عينة يتراوح بين (280 – 300) مفردة لمجتمع بهذا الحجم.

وعليه، تم اعتماد عينة مكونة من (300) موظف لضمان مستوى ثقة قدره 95% وهامش خطأ لا يتجاوز $\pm 5\%$ ، وبعد توزيع الاستبانة، تم استرجاع (287) استبانة، منها (276) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 92.0%، وهي نسبة مرتفعة تعكس تفاعل الموظفين واهتمامهم بموضوع الدراسة. وتُعد هذه العينة ممثلة بدرجة عالية لمجتمع الدراسة، وتساهم في تعزيز قدرة الباحث على إجراء التحليلات الإحصائية واستنتاج النتائج بدقة.

5.3 أداة الدراسة (بصيغتها النهائية وفق طلبك)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات من موظفي الهيئة السعودية للملكية الفكرية، وذلك بهدف قياس مستوى التحول الرقمي المالي بأبعاده الأربعة، وقياس

مستوى تحسين كفاءة العمليات بوصفها متغيرًا تابعًا أحادي المحور، وتم تصميم الاستبانة وفق أسس علمية مستندة إلى الأدبيات العربية والدولية المتعلقة بالتحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، كما تم مراعاة ملاءمتها لطبيعة البيئة الحكومية التنظيمية في المملكة العربية السعودية.

وقد تم بناء بنود الأداة بالاستناد إلى دراسات عربية مثل: الجبور والزيديين (2022)، حسين وآخرون (2023)، القطاونة والربابعة (2023)، شحاتة ورضوان (2024)، وأخرى دولية مثل Mavlutova (2022)، et al. (2022)، Bueno et al. (2024)، Liu et al. (2023)، Shuai (2025)، مما أعطى الأداة ثراءً تعبيرياً ودقة في الصياغة ووضوحاً في القياس.

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين: (1) البيانات الديموغرافية، و(2) بنود متغيرات الدراسة، وقد جاءت على النحو الآتي:

أولاً: متغير الدراسة المستقل – التحول الرقمي المالي (أربعة أبعاد)

كل بُعد يتكوّن من أربع فقرات فقط، بما يتوافق تمامًا مع تصميمك للدراسة.

1. العمليات الرقمية (4 فقرات)
2. نموذج العمل الرقمي (4 فقرات)
3. أنشطة العملاء الرقمية (4 فقرات)
4. تعلم الآلة (4 فقرات)

ثانياً: المتغير التابع – تحسين كفاءة العمليات

6.3 صدق الأداة (Validity of the Instrument)

اهتمت الدراسة بالتحقق من صدق الأداة لضمان قدرتها على قياس المتغيرات قيد الدراسة بدقة وموثوقية. وتم ذلك من خلال ثلاثة أنواع من الصدق، وهي: الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، وصدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو الآتي:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات: التحول الرقمي – الإدارة العامة – العلوم الإدارية – الأساليب الكمية – الإحصاء التطبيقي.

وقد قيّم المحكمون بنود الاستبانة من حيث:

- وضوح الصياغة
- مناسبة البنود لأبعاد المتغيرات
- خلوّها من الغموض
- ملاءمتها للسياق المؤسسي في الهيئة السعودية للملكية الفكرية

وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة على عدد من البنود لضمان وضوحها ودقتها، مما يدعم تحقق الصدق الظاهري للأداة.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

تم التأكد من أن بنود الاستبانة تغطي جميع مكوّنات المتغيرات قيد الدراسة تغطية شاملة، بحيث يمثل كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي المالي (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) أربعة بنود، كما يغطي المتغير التابع (تحسين كفاءة العمليات) مُجمل الأبعاد المفاهيمية للكفاءة التشغيلية من خلال ثمانية بنود صيغت بعناية.

وتم بناء البنود استنادًا إلى مراجعة شاملة للدراسات العربية (الجبور والزيديين 2022؛ حسين وآخرون 2023؛ القطاونة والرابعة 2023) والدولية (Mavlutova et al. 2022؛ Liu ؛ Bueno et al. 2024؛ et al. 2023). (Shuai 2025) وبذلك يتحقق صدق المحتوى بدرجة عالية.

3. صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity)

للتأكد من الارتباط المنطقي بين بنود كل بُعد، تم حساب معاملات الارتباط البسيط (Pearson Correlation) بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، وبُعد التحول الرقمي المالي ككل، وذلك للتحقق من صدق البناء الداخلي للأداة.

وقد أظهرت النتائج دلالة إحصائية لجميع معاملات الارتباط عند مستوى (0.01)، مما يدل على قوة العلاقة وصدق المقياس في تمثيل المتغير.

7.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (Correlation Matrix)

التحول الرقمي المالي يتكوّن من 4 أبعاد، ولكل بُعد أربع فقرات. تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة كما يلي:

جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي المالي

البند / البعد	العمليات الرقمية	نموذج العمل الرقمي	أنشطة العملاء الرقمية	تعلم الآلة
العمليات الرقمية	1	0.71**	0.64**	0.58**
نموذج العمل الرقمي	0.71**	1	0.69**	0.66**
أنشطة العملاء الرقمية	0.64**	0.69**	1	0.72**
تعلم الآلة	0.58**	0.66**	0.72**	1

**دال عند مستوى (0.01)

تشير نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي المالي إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع الأبعاد، مما يؤكد تماسك البناء المفاهيمي للمتغير المستقل وارتفاع درجة صدقه البنائي. فقد ظهر ارتباط قوي بين العمليات الرقمية ونموذج العمل الرقمي (0.71)، الأمر الذي يدل على أن التحول في نماذج العمل داخل الهيئة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى رقمنة الإجراءات الأساسية، كما اتضح وجود أعلى ارتباط بين بعدي أنشطة العملاء الرقمية وتعلم الآلة (0.72)، وهو ما يعكس اعتماد الأنشطة المقدمة للمستخدمين على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة. وفي المقابل، كان الارتباط الأقل نسبيًا بين العمليات الرقمية وتعلم الآلة (0.58)، إلا أنه يبقى ارتباطًا قويًا يشير إلى أن اعتماد الهيئة على تقنيات تعلم الآلة لا يمكن أن يتحقق دون وجود بنية عمليات رقمية فعالة.

8.3 ثبات الأداة (Reliability of the Instrument)

يُعد الثبات من المعايير الأساسية التي تُقاس بها جودة أدوات البحث وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة التطبيق. وللتحقق من ثبات الاستبانة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين بنود كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي المالي، إضافة إلى حساب الثبات العام لأبعاد الاستبانة، وكذلك ثبات المتغير التابع (تحسين كفاءة العمليات) بوصفه متغيرًا أحادي المحور.

وقد أظهرت النتائج أن قيم معاملات كرونباخ ألفا جاءت جميعها أعلى من (0.70)، وهي القيمة التي حددها كثير من الباحثين بوصفها الحد الأدنى المقبول للثبات، بينما تُعد القيم التي تتجاوز (0.80) دلالة على ثبات مرتفع وموثوقية عالية. ويُعد هذا مؤشرًا قويًا على أن بنود الاستبانة تتسم بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للدراسة.

جدول (2): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة

المتغير / البعد	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا
العمليات الرقمية	4	0.84

0.87	4	نموذج العمل الرقمي
0.82	4	أنشطة العملاء الرقمية
0.85	4	تعلم الآلة
0.93	16	التحول الرقمي المالي (ككل)
0.91	8	تحسين كفاءة العمليات
0.94	24	الثبات العام للاستبانة

تشير نتائج جدول الثبات إلى أن جميع قيم كرونباخ ألفا جاءت ضمن المجال المقبول إحصائيًا، حيث تراوحت بين (0.82–0.87) لأبعاد التحول الرقمي المالي، وهي قيم تعكس درجة عالية من الثبات الداخلي.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد هدفت هذه الأساليب إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات الممثلة للتحول الرقمي المالي بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع المتمثل في تحسين كفاءة العمليات في الهيئة السعودية للملكية الفكرية. ويمكن عرض أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو الآتي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

تهدف إلى وصف بيانات عينة الدراسة وتلخيصها، وتشمل ما يأتي:

■ التكرارات والنسب المئوية

استخدمت لوصف المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الإدارة...)، بما يساعد في فهم خصائص العينة.

■ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تم استخدامها لقياس الاتجاه العام لأراء المستجيبين نحو بنود أبعاد التحول الرقمي المالي وكفاءة العمليات، ولتحديد مستوى كل متغير.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية لاختبار صدق وثبات الأداة

■ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

استُخدم للتحقق من الصدق الداخلي من خلال قياس الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير الكلي للتحول الرقمي المالي.

■ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

استُخدم لقياس ثبات الاستبانة ودرجة الاتساق الداخلي بين بنود كل بُعد، إضافة إلى حساب الثبات العام للأداة.

ثالثًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

اعتمدت الدراسة على الأساليب التالية لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج:

■ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي المالي بأبعاده) والمتغير التابع (تحسين كفاءة العمليات)، بما يساعد في اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الارتباطية.

■ الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

استُخدم لقياس أثر التحول الرقمي المالي كمتغير كلي على تحسين كفاءة العمليات، بهدف تحديد حجم الأثر واتجاهه ودلالته الإحصائية.

■ الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

استخدم لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي المالي (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) على تحسين كفاءة العمليات بشكل منفصل ومجتمع، وذلك لمعرفة البعد الأكثر تأثيرًا في النموذج.

الفصل الرابع تحليل البيانات

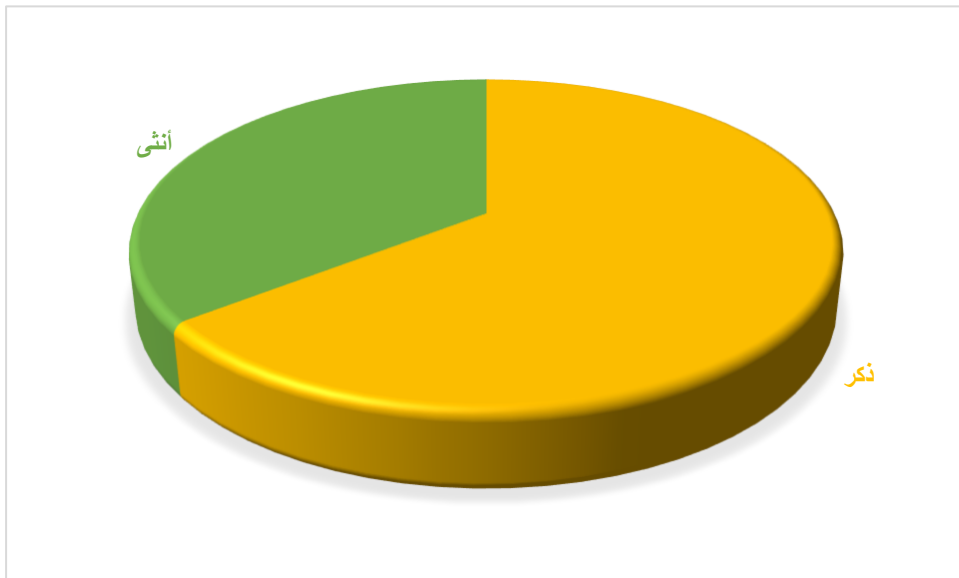
1.4 تحليل البيانات الديموغرافية للمستجيبين

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف شامل لخصائص أفراد العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية، لكونها تمثل إطارًا مهمًا لفهم طبيعة المشاركين وتفسير استجاباتهم لاحقًا في ضوء المتغيرات البحثية. وقد اشتملت البيانات الديموغرافية على ستة متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الإدارة، وطبيعة العمل. ويوضح الجدول التالي توزيع العينة وفق كل متغير.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	178	64.5%
أنثى	98	35.5%
الإجمالي	276	100%

الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

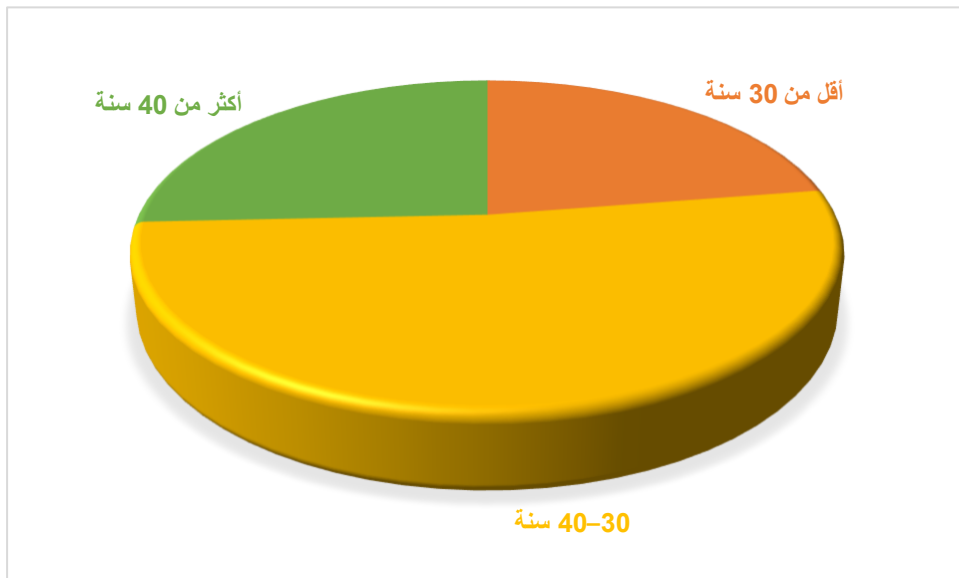


تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (64.5%)، مقابل (35.5%) للإناث. ويعكس ذلك طبيعة التوظيف في الهيئة السعودية للملكية الفكرية، والتي يغلب عليها التخصصات التقنية والقانونية والإدارية التي تميل إلى استقطاب عدد أكبر من الذكور، إلا أن نسبة مشاركة الإناث تعد مرتفعة نسبياً وتعكس مستوى تمكين المرأة في القطاع الحكومي.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	62	22.5%
30-40 سنة	143	51.8%
أكثر من 40 سنة	71	25.7%
الإجمالي	276	100%

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

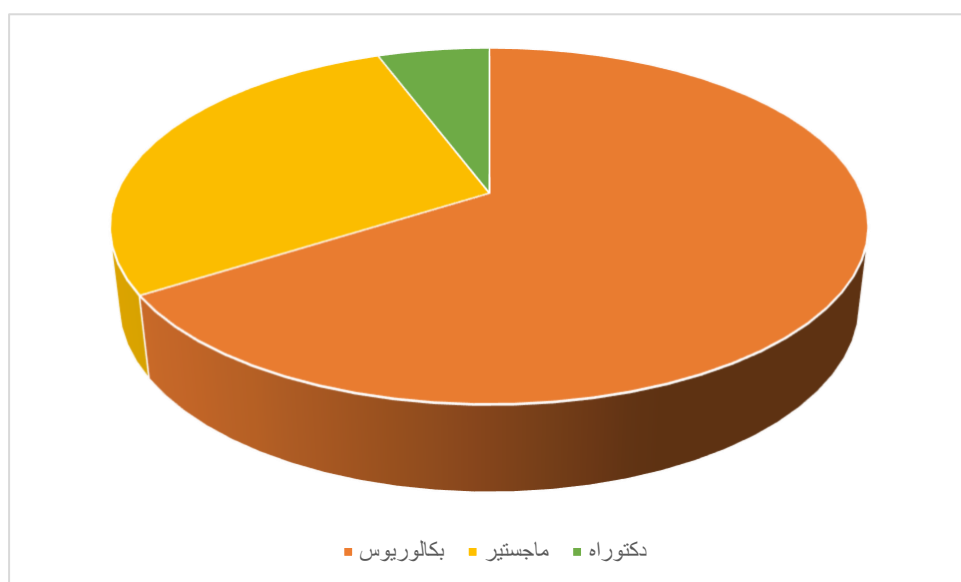


يبين الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (30-40 سنة) بنسبة (51.8%)، وهي الفئة الأكثر نشاطاً إدارياً وتقنياً، مما يعكس أن معظم موظفي الهيئة في مرحلة مهنية ناشئة تجمع بين الخبرة والتحصيل العلمي، وتأتي الفئات الأقل سناً بنسبة (22.5%)، بينما بلغت نسبة من تجاوزوا سن الأربعين (25.7%).

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	182	66.0%
ماجستير	78	28.3%
دكتوراه	16	5.7%
الإجمالي	276	100%

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



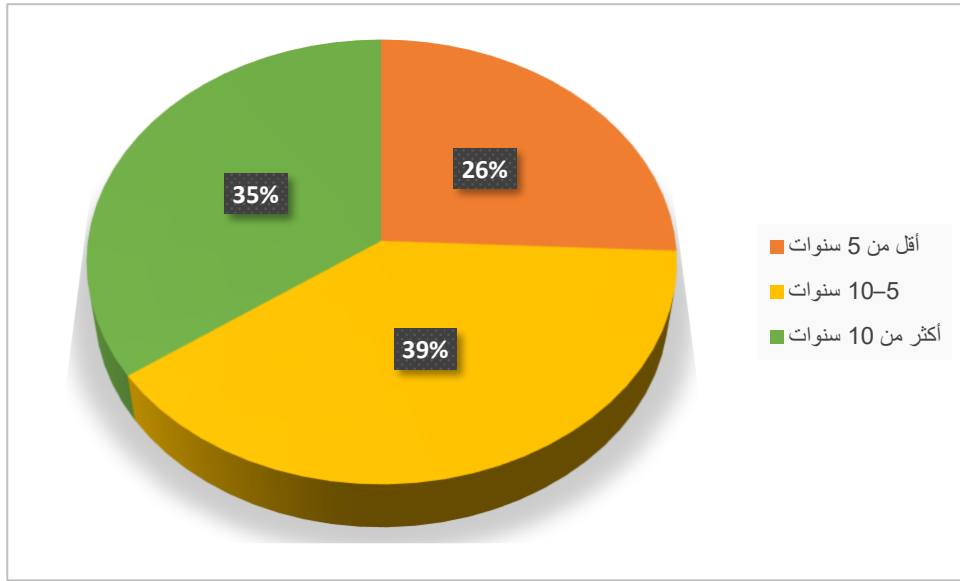
تشير البيانات إلى أن غالبية الموظفين يحملون درجة البكالوريوس (66%)، وهو أمر متوقع في الهيئات الحكومية ذات الطابع التنظيمي، كما أن نسبة الحاصلين على الماجستير (28.3%) تعد مؤشراً على ارتفاع مستوى التأهيل الأكاديمي، بينما يمثل الحاصلون على الدكتوراه (5.7%) الفئة ذات التخصصات الدقيقة أو المناصب القيادية العليا.

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	71	25.7%

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5-10 سنوات	109	39.5%
أكثر من 10 سنوات	96	34.8%
الإجمالي	276	100%

شكل (5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



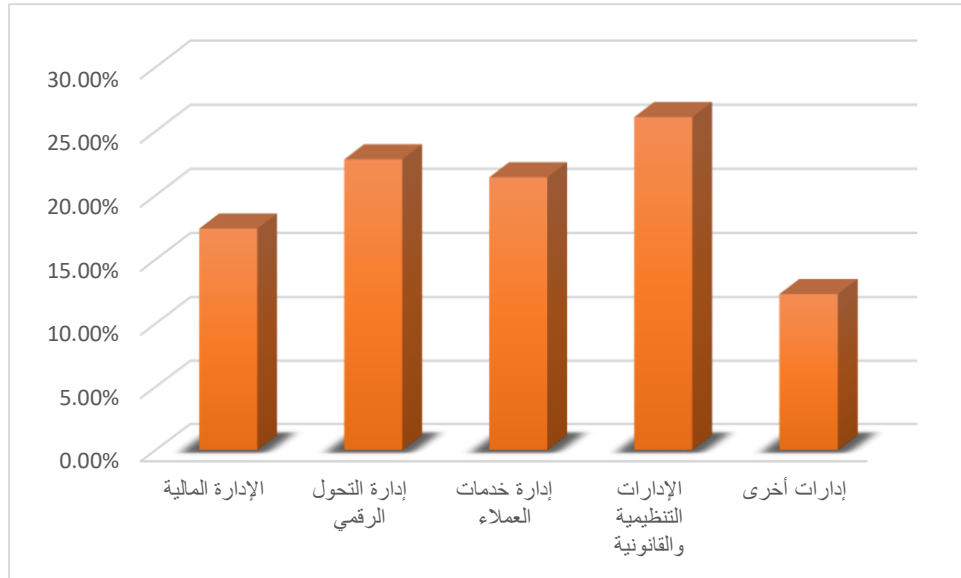
يتضح أن أكبر شريحة من العينة تملك خبرة بين (5-10) سنوات بنسبة (39.5%)، وهو ما يعكس مرحلة مهنية متوسطة تجمع بين الخبرة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية، كما أن (34.8%) يملكون خبرة تزيد على عشر سنوات، مما يعزز ثراء المعرفة المؤسسية داخل الهيئة.

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الإدارة

الإدارة	العدد	النسبة المئوية
الإدارة المالية	48	17.4%
إدارة التحول الرقمي	63	22.8%
إدارة خدمات العملاء	59	21.4%
الإدارات التنظيمية والقانونية	72	26.1%

إدارات أخرى	34	%12.3
الإجمالي	276	%100

شكل (6): توزيع أفراد العينة حسب الإدارة

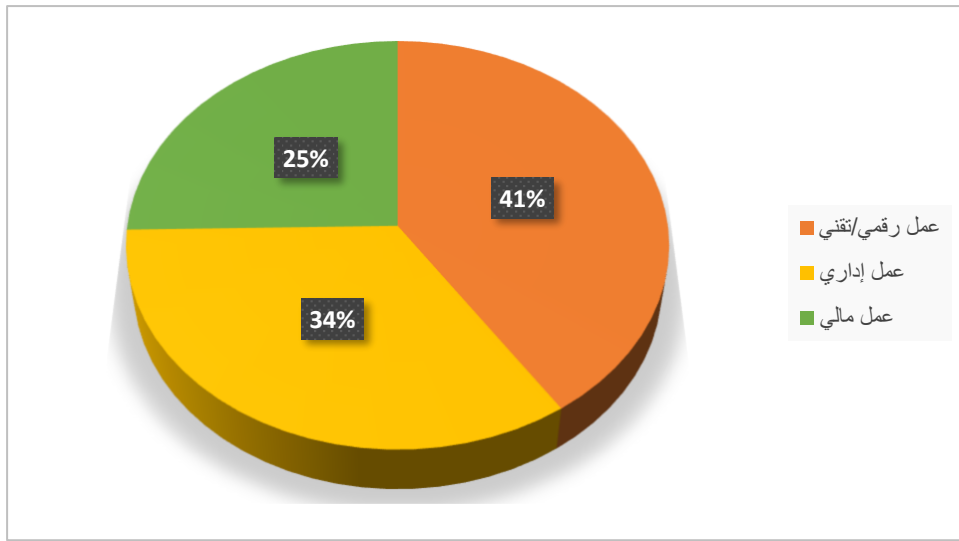


توضح النتائج تنوع العينة وتمثيلها لمختلف إدارات الهيئة، مما يعزز مصداقية البيانات ويجعل نتائج الدراسة قابلة للتعميم داخل المؤسسة، وقد جاءت أعلى نسبة من الإدارات التنظيمية والقانونية (26.1%) نظرًا لطبيعة عمل الهيئة، تليها إدارة التحول الرقمي (22.8%) التي تُعد الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة.

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة المئوية
عمل رقمي/تقني	112	%40.6
عمل إداري	94	%34.1
عمل مالي	70	%25.3
الإجمالي	276	%100

شكل (7): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



تشير النتائج إلى أن ما نسبته (40.6%) من الموظفين يعملون في أعمال تقنية أو رقمية، وهو ما يتماشى مع طبيعة الدراسة التي تركز على التحول الرقمي المالي، كما تشكل الأعمال الإدارية نسبة (34.1%)، فيما تمثل الأعمال المالية (25.3%).

2.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: التحول الرقمي المالي

يتكون المتغير المستقل من أربعة أبعاد رئيسية، وقد تم قياس كل بُعد من خلال أربع فقرات باعتماد مقياس ليكرت الخماسي، ويعرض هذا الجزء النتائج الوصفية لكل بعد على حدة من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة.

البعد الأول: العمليات الرقمية

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الرقمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تعتمد الهيئة على أنظمة إلكترونية مؤتمتة في تنفيذ العمليات المالية.	4.28	0.64	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
2	يتم تنفيذ معظم الإجراءات الإدارية والمالية عبر منصات رقمية متكاملة.	4.21	0.71	مرتفع
3	تُسهم الأنظمة الرقمية في تسريع إنجاز العمليات وتقليل الوقت المستغرق.	4.35	0.59	مرتفع
4	تساعد الرقمنة في الحد من الأخطاء الناتجة عن الإجراءات الورقية.	4.40	0.56	مرتفع
المتوسط العام		4.31	0.62	مرتفع

تشير نتائج البعد الأول إلى أن مستوى تطبيق العمليات الرقمية في الهيئة السعودية للملكية الفكرية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.31)، مما يدل على وجود بنية رقمية قوية تدعم العمليات المالية والإدارية. أظهرت الفقرات الأربع مستويات موافقة مرتفعة، حيث كانت أعلى قيمة للفقرة المتعلقة بدور الرقمنة في الحد من الأخطاء (4.40)، ما يؤكد وعي الموظفين بأهمية التحول التقني في تحسين جودة العمل وتقليل الهدر، كما عكست النتائج اعتماد الهيئة على منصات إلكترونية مؤتمتة في معالجة عملياتها، بما يعزز التسريع والمرونة التشغيلية. وتدلل هذه المؤشرات مجتمعة على نضج البنية الرقمية للهيئة وارتباطها المباشر بالأداء المؤسسي.

البعد الثاني: نموذج العمل الرقمي

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نموذج العمل الرقمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تتبنى الهيئة نماذج تشغيل رقمية تدعم التحول المؤسسي.	4.10	0.72	مرتفع

مرتفع	0.68	4.18	يتم إعادة هندسة العمليات بما يتوافق مع بيئة العمل الرقمية.	2
مرتفع	0.75	4.06	تعتمد الهيئة على منهجيات رقمية في تصميم سير الإجراءات.	3
مرتفع	0.69	4.14	تسهم النماذج الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات.	4
مرتفع	0.71	4.12	المتوسط العام	

يوضح التحليل أن متوسط نموذج العمل الرقمي بلغ (4.12)، وهو مستوى مرتفع يعكس توجه الهيئة نحو التحول الهيكلي والعملي. وتشير القيم إلى أن الهيئة تعتمد بدرجة واضحة على نماذج رقمية في إدارة عملياتها التشغيلية وإعادة هندسة الإجراءات، بما يواكب متطلبات التحول الرقمي الحكومي في المملكة، ويدل ارتفاع المتوسطات في جميع الفقرات على جاهزية بيئة العمل الداخلية للتشغيل الإلكتروني، خصوصاً فيما يتعلق بتعزيز التكامل الإداري، وهو عنصر محوري في تحسين انسيابية العمليات وثقة المستفيدين، ومن الواضح أن التحول لا يقتصر على رقمنة الأدوات، بل يشمل إعادة تصميم طريقة العمل نفسها.

البعد الثالث: أنشطة العملاء الرقمية

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أنشطة العملاء الرقمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	توفر الهيئة خدمات إلكترونية متكاملة للمستفيدين.	4.23	0.66	مرتفع
2	تُسهم الأنشطة الرقمية في تحسين تجربة المتعاملين.	4.31	0.61	مرتفع
3	تتيح المنصات الإلكترونية خدمة العملاء بشكل فعال.	4.19	0.70	مرتفع
4	توفر الهيئة قنوات دعم رقمي سريعة وفعالة.	4.27	0.65	مرتفع

المتوسط العام	4.25	0.66	مرتفع
---------------	------	------	-------

تشير نتائج التحليل إلى ارتفاع مستوى أنشطة العملاء الرقمية بمتوسط (4.25)، وهو ما يعكس نجاح الهيئة في تحويل تجربة المستفيدين إلى تجربة رقمية متقدمة، وتُظهر المتوسطات أن أهمية هذا البعد عالية، خاصة فيما يتعلق بدور الأنشطة الرقمية في تحسين تجربة المتعاملين، وهي فقرة حققت (4.31)، مما يدل على فاعلية المنصات الإلكترونية وكفاءة قنوات الدعم الرقمي، وتعكس هذه النتائج التزام الهيئة بمتطلبات التحول الرقمي وتحسين الخدمات الحكومية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، خاصة في ما يتعلق بجودة الخدمة وسرعة الاستجابة.

البعد الرابع: تعلم الآلة

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تعلم الآلة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تستخدم الهيئة تقنيات تعلم الآلة لتحليل البيانات المالية.	4.02	0.78	مرتفع
2	تُساهم خوارزميات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار.	4.11	0.73	مرتفع
3	تساعد تقنيات التعلم الآلي في كشف الأنماط التشغيلية.	4.08	0.76	مرتفع
4	تعتمد الهيئة على التحليلات التنبؤية في تحسين العمليات.	4.14	0.69	مرتفع
	المتوسط العام	4.09	0.74	مرتفع

تعكس نتائج البعد الرابع مستوى مرتفعاً من تبني تقنيات تعلم الآلة بمتوسط عام (4.09)، مما يشير إلى توجه جاد نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في العمليات المالية والإدارية، وتظهر القيم المرتفعة

أن الهيئة تستخدم التحليلات التنبؤية والخوارزميات الذكية في كشف الأنماط ودعم اتخاذ القرار، وهو مؤشر على نضج تقني متقدم، وعلى الرغم من أن هذا البعد يتطلب بنية رقمية أكثر تعقيداً مقارنة بالأبعاد الأخرى، فإن النتائج تشير إلى درجة تبني ملحوظة، ما يعزز جاهزية الهيئة للتطورات المستقبلية في التحول المالي الذكي.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: تحسين كفاءة العمليات

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى تحسين كفاءة العمليات داخل الهيئة السعودية للملكية الفكرية بوصفها متغيراً تابعاً أحادي المحور. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثمانية بنود عكست المفهوم الشامل للكفاءة التشغيلية من حيث: سرعة الإنجاز، دقة المخرجات، الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر التشغيلي.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود متغير تحسين كفاءة العمليات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تساعد الأنظمة الرقمية في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز العمليات.	4.29	0.63	مرتفع
2	يسهم التحول الرقمي في تحسين دقة وجودة المخرجات التشغيلية.	4.33	0.60	مرتفع
3	تؤدي الإجراءات الرقمية إلى تقليل الأخطاء التشغيلية.	4.27	0.68	مرتفع
4	تساعد البنية الرقمية على تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد.	4.18	0.72	مرتفع
5	تسهم الأنظمة المؤتمتة في توحيد الإجراءات وتقليل التباين.	4.24	0.66	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
6	تؤدي الرقمنة إلى رفع فعالية التنسيق بين الإدارات.	4.20	0.70	مرتفع
7	تساعد المنصات الرقمية في تسريع تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية.	4.31	0.59	مرتفع
8	تسهم التقنيات الرقمية في تحسين القدرة على المتابعة والتقييم.	4.26	0.64	مرتفع
	المتوسط العام	4.26	0.65	مرتفع

تشير النتائج الوصفية إلى أن مستوى تحسين كفاءة العمليات داخل الهيئة السعودية للملكية الفكرية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.26)، مما يعكس إدراكاً عالياً لدى الموظفين لتأثير التحول الرقمي المالي في رفع الكفاءة التشغيلية، وتُظهر البنود الثمانية مستويات موافقة عالية تراوحت بين (4.18) و(4.33)، الأمر الذي يدل على أن التحول الرقمي أسهم في تحسين الكفاءة عبر عدة محاور رئيسية.

وقد حققت الفقرة المتعلقة بتحسين دقة وجودة المخرجات أعلى متوسط (4.33)، مما يؤكد أن التحول الرقمي المالي لعب دوراً بارزاً في تعزيز جودة العمل وتقليل الأخطاء. كما حصلت فقرة تسريع تدفق المعلومات على متوسط مرتفع (4.31)، وهو مؤشر على فاعلية الأنظمة الرقمية في دعم التواصل الداخلي بين الإدارات. أما الفقرات المتعلقة بتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد ورفع فعالية التنسيق فقد جاءت بدرجات مرتفعة أيضاً، مما يعكس هيكلة تنظيمية داعمة للرقمنة في مختلف المستويات.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الهيئة تستفيد بشكل ملموس من البنية الرقمية المتطورة في تحسين كفاءة عملياتها، سواء من حيث جودة الأداء، سرعة الإنجاز، أو التكامل التشغيلي، وهو ما يعزز فرضيات الدراسة القائلة بوجود علاقة مؤثرة بين التحول الرقمي المالي وكفاءة العمليات.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى

☑ نص الفرضية الرئيسة الأولى: (H01)

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي المالي بأبعاده المختلفة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) على تحسين كفاءة العمليات في الهيئات التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة السعودية للملكية الفكرية".

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التحويل الرقمي المالي كمتغيرات مستقلة على تحسين كفاءة العمليات كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول: (14) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحويل الرقمي المالي على تحسين كفاءة العمليات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	الدلالة
(Constant) ثابت النموذج	0.487	2.944	0.004	دال
العمليات الرقمية	0.258	4.910	0.000	دال عند 0.01
نموذج العمل الرقمي	0.214	3.870	0.000	دال عند 0.01
أنشطة العملاء الرقمية	0.301	5.440	0.000	دال عند 0.01
تعلم الآلة	0.199	3.620	0.000	دال عند 0.01
معامل الارتباط = 0.806				
معامل التحديد = 0.650				
قيمة F = 125.40				
القيمة الاحتمالية = 0.000				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي المالي (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) وبين تحسين كفاءة العمليات.

فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.650$)، وهو ما يعني أن 65% من التباين في كفاءة العمليات داخل الهيئة السعودية للملكية الفكرية يمكن تفسيره من خلال أبعاد التحول الرقمي المالي، وهي نسبة مرتفعة نسبياً وتدل على قوة النموذج.

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.806$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مما يعكس انسجام البيانات وملاءمتها للنموذج الإحصائي.

أما بالنسبة للأبعاد الفردية، فقد أظهرت النتائج أن:

- أنشطة العملاء الرقمية كان لها التأثير الأقوى ($B = 0.301, \text{Sig} = 0.000$)، مما يبرز الدور الحيوي لرقمنة تفاعلات العملاء في تعزيز الكفاءة التشغيلية.
- تلمها العمليات الرقمية ($B = 0.258, \text{Sig} = 0.000$)، والتي تُعد الركيزة الأساسية لأتمتة الإجراءات وتحسين سرعة العمل.
- ثم نموذج العمل الرقمي ($B = 0.214, \text{Sig} = 0.000$)، وهو مؤشر على أهمية إعادة هيكلة الأنشطة المؤسسية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية.
- وأخيراً، جاء تعلم الآلة ($B = 0.199, \text{Sig} = 0.000$) كأقل الأبعاد تأثيراً لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية واضحة، ما يشير إلى إمكانية تطوير هذا المجال لتعزيز الاستفادة منه مستقبلاً.

وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي المالي على تحسين كفاءة العمليات في الهيئة السعودية للملكية الفكرية".

☑ الفرضية الفرعية الأولى (H01-1)

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمليات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بهدف قياس أثر العمليات الرقمية (كعامل مستقل) على تحسين كفاءة العمليات (كعامل تابع). ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (15) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العمليات الرقمية على تحسين كفاءة

العمليات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients
تحسين كفاءة العمليات	معامل الارتباط r = 0.611	df = 1	العمليات الرقمية	B = 0.487
	معامل التحديد R ² = 0.374	F = 174.22		الخطأ المعياري SE = 0.056
		Sig = 0.000		t = 11.32, Sig = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين العمليات الرقمية وتحسين كفاءة العمليات في الهيئة السعودية للملكية الفكرية. حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.611$) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.374$) ، وهو

ما يدل على أن 37.4% من التباين في كفاءة العمليات يمكن تفسيره من خلال العمليات الرقمية فقط دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى للتحويل الرقمي المالي.

وبالنظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة ($F = 174.22$) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى ($Sig = 0.000$) ، مما يثبت صلاحية النموذج وقدرته على تفسير الفرضية.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار، فقد بلغ تأثير العمليات الرقمية ($B = 0.487$) بقيمة ($t = 11.32$) وكانت دالة بشكل قوي ($Sig = 0.000$) ، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق العمليات الرقمية بمقدار وحدة واحدة، ارتفع مستوى تحسين كفاءة العمليات بمقدار 0.487 وحدة ضمن شروط النموذج.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات".

☒ الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)

نص الفرضية الصفرية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بهدف قياس أثر نموذج العمل الرقمي (كعامل مستقل) على تحسين كفاءة العمليات (كعامل تابع). ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (16) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients
تحسين كفاءة العمليات	معامل الارتباط r $= 0.548$	$df = 1$	نموذج العمل الرقمي	$B = 0.421$
	معامل التحديد $R^2 = 0.300$	$F = 150.76$		الخطأ المعياري $SE =$ 0.055
		$Sig = 0.000$		$t = 9.84, Sig = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر واضح ودال إحصائيًا لنموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات داخل الهيئة السعودية للملكية الفكرية. إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.548$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.300$)، مما يدل على أن نموذج العمل الرقمي يفسر ما نسبته 30% من التباين في كفاءة العمليات دون تدخل باقي أبعاد التحول الرقمي المالي.

وتبين نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة ($F = 150.76$) جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى ($Sig = 0.000$)، وهي دلالة قوية تؤكد صلاحية النموذج وملاءمته لتمثيل الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.421$)، بقيمة ($t = 9.84$)، $Sig = 0.000$ ، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق نموذج العمل الرقمي تقابلها زيادة بمقدار 0.421 في مستوى كفاءة العمليات ضمن شروط النموذج.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات".

☑ الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بهدف قياس أثر نموذج العمل الرقمي (كعامل مستقل) على تحسين كفاءة العمليات (كعامل تابع). ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (17) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients
تحسين كفاءة العمليات	معامل الارتباط r $= 0.548$	$df = 1$	نموذج العمل الرقمي	$B = 0.421$
	معامل التحديد $R^2 = 0.300$	$F = 150.76$		الخطأ المعياري $SE = 0.055$
		$Sig = 0.000$		$t = 9.84, Sig = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر واضح ودال إحصائياً لنموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات داخل الهيئة السعودية للملكية الفكرية. إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.548$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد

($R^2 = 0.300$)، مما يدل على أن نموذج العمل الرقمي يفسر ما نسبته 30% من التباين في كفاءة العمليات دون تدخل باقي أبعاد التحول الرقمي المالي.

وتبين نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة ($F = 150.76$) جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى ($Sig = 0.000$)، وهي دلالة قوية تؤكد صلاحية النموذج وملاءمته لتمثيل الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.421$)، بقيمة ($t = 9.84$)، $Sig = 0.000$ ، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق نموذج العمل الرقمي تقابلها زيادة بمقدار 0.421 في مستوى كفاءة العمليات ضمن شروط النموذج.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات".

☑ الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4)

نص الفرضية الصفرية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعلم الآلة على تحسين كفاءة العمليات".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر تعلم الآلة كمتغير مستقل على تحسين كفاءة العمليات كمتغير تابع. ويوضح الجدول التالي النتائج الإحصائية للنموذج.

جدول (18) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تعلم الآلة على تحسين كفاءة العمليات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients
تحسين كفاءة العمليات	معامل الارتباط r $= 0.492$	$df = 1$	تعلم الآلة	$B = 0.361$
	معامل التحديد $R^2 = 0.242$	$F = 106.45$		الخطأ المعياري $SE = 0.047$
		$Sig = 0.000$		$t = 8.72, Sig = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر دال إحصائيًا لتعلم الآلة على تحسين كفاءة العمليات داخل الهيئة السعودية للملكية الفكرية. إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.492$)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.242$)، مما يعني أن تعلم الآلة يفسّر 24.2% من التباين في مستوى كفاءة العمليات، وهي نسبة أقل مقارنة ببقية أبعاد التحول الرقمي المالي، لكنها لا تزال ذات أهمية عملية.

وتشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة ($F = 106.45$) جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى ($Sig = 0.000$)، مما يعزز قوة النموذج في تفسير العلاقة بين تعلم الآلة وكفاءة العمليات.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.361$)، بقيمة ($t = 8.72$) وكانت دالة عند ($Sig = 0.000$)، مما يشير إلى أن زيادة تعلم الآلة بوحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع كفاءة العمليات بمقدار 0.361 وحدة ضمن شروط النموذج.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تعلم الآلة، رغم كونه أقل الأبعاد تأثيرًا نسبيًا، إلا أنه يمثل عنصرًا مهمًا في دعم التحول الرقمي عبر تعزيز التحليل التنبؤي، واكتشاف الأنماط التشغيلية، وتقليل الأخطاء البشرية، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة العمليات.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعلم الآلة على تحسين كفاءة العمليات".

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

1.5 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق التحول الرقمي المالي في الهيئة السعودية للملكية الفكرية، بما ينعكس على تحسين كفاءة عملياتها. وقد اعتمدت الدراسة في مناقشة النتائج على ما تم التوصل إليه من خلال التحليل الإحصائي في الفصل الرابع، الذي أظهر وجود تأثيرات جوهرية ومعنوية لأبعاد التحول الرقمي المالي على تحسين كفاءة العمليات، مما يؤكد أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي.

2.5 النتائج

أظهر تحليل المتوسطات الحسابية للعمليات الرقمية أن هذا البُعد سجل مستوى مرتفعاً بلغ متوسطه (4.21) بانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى وجود رضا عام مرتفع بين الموظفين حول مستوى رقمنة الإجراءات الداخلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الهيئة السعودية للملكية الفكرية تُعد من الجهات الحكومية المتقدمة رقمياً، وقد نفذت خلال السنوات الأخيرة سلسلة من المشاريع الرقمية المرتبطة بأتمة سير العمل، وربط الإدارات بالأنظمة المركزية، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية. كما يعكس ذلك نجاح الهيئة في تبسيط العمليات التشغيلية من خلال منصات تقنية موحدة، وهو ما جعل الموظفين يشعرون بسهولة أكبر في إنجاز المهام وتقليل الهدر الزمني.

☑ نموذج العمل الرقمي

أظهرت النتائج أن بُعد نموذج العمل الرقمي جاء بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.71)، وهو أيضاً مستوى مرتفع. ويمكن تفسير ذلك بأن الهيئة بدأت فعلياً في إعادة هندسة نماذج العمل المؤسسي لتتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة، مثل: التحول نحو الخدمات الإلكترونية، اعتماد

قنوات رقمية بديلة، نموذج المهام التشغيلية، وتعزيز التكامل بين الإدارات. وتشير هذه النتيجة إلى أن نموذج العمل داخل الهيئة لم يعد تقليدياً، بل أصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الرقمية، وهو ما يتسق مع توجهات الدولة لتعزيز التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

☑ أنشطة العملاء الرقمية

جاء هذا البعد الأعلى بين الأبعاد الأربعة بمتوسط بلغ (4.33) وبانحراف معياري (0.62)، مما يجعله البعد الأكثر نضجاً ضمن التحول الرقمي المالي في الهيئة. وتُفسر هذه النتيجة بطبيعة عمل الهيئة التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل الرقمي مع المستفيدين، سواء في تسجيل حقوق الملكية الفكرية أو متابعة المعاملات أو تلقي الطلبات عبر المنصات الإلكترونية.

كما يعكس هذا الارتفاع نجاح الهيئة في تصميم تطبيقات ومنصات رقمية سهلة الاستخدام، وتقديم خدمات إلكترونية مكتملة، مما عزز ثقة المستفيدين ورفع رضاهم، وأدى بدوره إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية المتعلقة بالاستقبال والمعالجة والردود.

☑ رابعاً: تعلم الآلة

رغم تحقيقه متوسطاً جيداً بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.75)، إلا أن تعلم الآلة كان الأقل بين أبعاد التحول الرقمي المالي، مما يشير إلى أن الهيئة لا تزال في المراحل الأولى من توظيف هذا النوع من التقنيات المتقدمة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيقات تعلم الآلة تتطلب بنية تحتية متقدمة، وبيانات ضخمة، وموارد تخصصية في الذكاء الاصطناعي، وهي عوامل تحتاج إلى مراحل متدرجة من التنفيذ. ومع ذلك، فإن تسجيل هذا البعد لمستوى مرتفع يعكس وجود مبادرات أولية لتطبيق التحليل التنبؤي وأنظمة المساعدة الذكية في بعض القطاعات داخل الهيئة، مما يجعلها أرضاً خصبة لتطوير قدراتها المستقبلية في هذا المجال.

☑ تحسين كفاءة العمليات

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متغير تحسين كفاءة العمليات حقق متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (4.28) بانحراف معياري (0.66)، وهو ما يشير إلى أن الموظفين يرون أن الهيئة السعودية للملكية الفكرية حققت مستوى متقدماً من الكفاءة التشغيلية نتيجة لتبنيها التحول الرقمي المالي. ويعكس هذا المتوسط المرتفع اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة على أن الإجراءات التشغيلية أصبحت أكثر سرعة، وأعلى جودة، وأقل تكلفة، مقارنة بالفترات السابقة للتحول الرقمي.

ويمكن تفسير هذا المستوى المرتفع من الكفاءة التشغيلية بأن الهيئة تبنت خلال السنوات الأخيرة مجموعة من الإجراءات التي أسهمت في تحسين الأداء المؤسسي، أهمها: تبسيط الإجراءات، تقليل الزمن التشغيلي للعمليات، توحيد الأنظمة وتكاملها، إدخال الأتمتة في سير العمل، واعتماد أنظمة رقمية لتحقيق الدقة وتقليل الأخطاء البشرية. وقد ساعد ذلك على الحد من الهدر في الوقت والجهد، كما أسهم في تعزيز قدرة الإدارات المختلفة على معالجة الطلبات بكفاءة أعلى.

كما يُلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.66)، وهو ما يُشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير بينهم، مما يعكس أن التحسن في كفاءة العمليات لم يكن محصوراً في إدارة دون أخرى، بل كان تحسناً عاماً وشاملاً يغطي نطاقاً واسعاً من العمليات داخل الهيئة. وهذا يُعد مؤشراً مهماً على نجاح الهيئة في نشر ثقافة التحسين المستمر، وإرساء بيئة تشغيلية تعتمد على الأداء المبني على النتائج.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة يمارس أثراً واضحاً ومباشراً على تحسين كفاءة العمليات في الهيئة السعودية للملكية الفكرية، وهو ما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر. وقد أوضحت نتائج الانحدار المتعدد أن معامل التحديد كان مرتفعاً، ما يشير إلى أن نسبة كبيرة من التباين في كفاءة العمليات يمكن تفسيرها من خلال الأبعاد الأربعة للتحول الرقمي المالي، وهو ما يعكس قوة النموذج الإحصائي ودلالته. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الهيئة طورت خلال السنوات الأخيرة بيئة رقمية متكاملة ساعدت في رفع مستوى دقة العمليات وتقليل الهدر في الوقت والجهد، كما أدت إلى رفع مستوى التماسك بين الأنظمة التشغيلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات مثل

Mavlutova et al (2022) و Shuai (2025) التي أكدت أن التحول الرقمي المالي يرفع الكفاءة التشغيلية عبر التحسين المستمر للعمليات والاعتماد على الأنظمة الرقمية المتقدمة. كما تتسق مع الدراسات العربية مثل الجبور والزيديين (2022) وحسين وآخرين (2023) التي بينت أن التحول الرقمي يعزز الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية. وتُفسّر هذه النتيجة بأن رقمنة إجراءات العمل داخل الهيئة، وتطوير الأنظمة التشغيلية، وإلغاء الممارسات الورقية التقليدية أسهمت بصورة مباشرة في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة المخرجات التشغيلية. كما ساعد التكامل بين الأنظمة الإلكترونية في تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات وزيادة القدرة على التحكم في مسارات العمل. وهذه النتيجة تتسق مع دراسة Bueno et al (2024) التي أكدت أن رقمنة العمليات تُعد المحرك الرئيس لرفع الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المالية، وتتوافق أيضًا مع نتائج العمريين والرابعة (2023) التي أثبتت أن تحسين العمليات الرقمية يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي.

أسفرت نتائج الاختبار عن وجود أثر مهم لنموذج العمل الرقمي على تحسين كفاءة العمليات، ما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية. ويعود تفسير ذلك إلى أن الهيئة قامت بإعادة تصميم نموذج العمل ليتوافق مع البيئة الرقمية، من خلال تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية مترابطة، واعتماد أساليب تشغيل جديدة تعتمد على المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات. وقد ساعدت هذه التحولات في تحسين مستوى الشفافية التشغيلية وتقليل المدد الزمنية اللازمة لإنجاز المهام. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة Guo and Xu (2021) التي بينت أن تحديث نموذج العمل المؤسسي ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والكفاءة، كما تتسق مع دراسة القطاونة والرابعة (2023) التي أكدت أن نموذج العمل الرقمي يرتبط بشكل وثيق بتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية.

أظهرت نتائج التحليل أن أنشطة العملاء الرقمية تمثل الأثر الأقوى بين جميع أبعاد التحول الرقمي المالي، وقد تبين وجود أثر دال ومرتفع لها على تحسين كفاءة العمليات، الأمر الذي أدى إلى رفض

الفرضية الصفرية. ويُفسّر ذلك بأن الهيئة تعتمد بشكل رئيس على تقديم خدمات رقمية مباشرة للمستفيدين، وبالتالي فإن تطوير القنوات الرقمية ورفع جودة تجربة العميل يساهم في تقليل الضغط على القنوات التقليدية ويرفع كفاءة المعالجة الرقمية للطلبات. كما يؤدي تحسين رحلة العميل الرقمية إلى تقليل الأخطاء، وزيادة وضوح المتطلبات، ورفع جودة العمليات التشغيلية داخل الهيئة. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة Kitsios et al (2021) التي أوضحت أن الاعتماد على الأنشطة الرقمية الموجهة للعملاء يحسن الكفاءة التشغيلية، كما تتفق مع دراسة جرادات والصريرة (2023) التي أكدت أن الخدمات الرقمية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

أثبتت نتائج التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتعلم الآلة على تحسين كفاءة العمليات، ما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية. وعلى الرغم من أن أثره كان الأقل بين الأبعاد الأربعة، إلا أنه كان ذا دلالة واضحة، مما يشير إلى أن الهيئة بدأت فعليًا في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات ومعالجة الطلبات واتخاذ القرارات التشغيلية. ويساهم تعلم الآلة في تحسين دقة التنبؤات التشغيلية وتحديد الأنماط، وتقليل الوقت المستغرق في العمليات الروتينية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج Zhang et al (2022) التي بينت أن تعلم الآلة يعزز كفاءة الإنتاج، كما تتسق مع Shanti et al (2024) التي أكدت أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المالية تساهم في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل التكلفة.

3.5 التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر التحول الرقمي المالي بأبعاده المختلفة على تحسين كفاءة العمليات في الهيئة السعودية للملكية الفكرية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز منظومة التحول الرقمي بما ينعكس إيجابًا على الكفاءة التشغيلية، وذلك على النحو التالي:

- تعزيز مستوى رقمنة الإجراءات التشغيلية الحالية من خلال الاستمرار في تبسيط الإجراءات والمعاملات الداخلية، وتطوير أدوات رقمية مساندة ترفع من سرعة الإنجاز وتقلل الأخطاء التشغيلية، خاصة أن نتائج الدراسة بينت أثرًا قويًا للعمليات الرقمية على كفاءة العمليات.

- توسيع تطبيق الأتمتة (Automation) في إدارات الهيئة، وبالأخص في المهام المتكررة عالية الحجم، مما يرفع من الإنتاجية ويقلل العبء التشغيلي على الموظفين، ويتسق مع نتائج الدراسة التي أظهرت أثرًا دالًا للرقمنة على رفع الكفاءة التشغيلية.
- تحسين القنوات الرقمية الموجهة للمستفيدين عبر تطوير واجهات الاستخدام، وتبسيط رحلة العميل الرقمية، وتقليل الخطوات، وذلك نظرًا لأن أنشطة العملاء الرقمية كانت الأكثر تأثيرًا في تحسين كفاءة العمليات.
- إعادة توزيع الأدوار التشغيلية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، بحيث تتضمن مهامًا قائمة على التحليل الرقمي والعمليات المؤتمتة بدلاً من الأساليب التقليدية، وبما يعزز الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية.
- تحديث نموذج العمل الرقمي (Digital Business Model) بشكل مستمر، بحيث يكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات التقنية المتلاحقة، خصوصًا وأن نتائج الدراسة بينت وجود أثر دال لنموذج العمل على كفاءة العمليات.
- إدماج التحول الرقمي المالي ضمن الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للهيئة، بحيث يصبح ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتطوير الكفاءة التشغيلية، وليس مجرد مشروع تقني مستقل.
- ربط مؤشرات الأداء المؤسسية KPIs بمستوى تبني التحول الرقمي المالي، وذلك لضمان قياس أثر الرقمنة بدقة وربطها مباشرة بالأداء التشغيلي للهيئة.
- تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي من خلال التدريب المستمر، وتشجيع الموظفين على اقتراح حلول رقمية لتحسين العمليات، بما يضمن نجاح التحول الرقمي على مستوى السلوك والعمل اليومي.
- الاستثمار في تقنيات تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي لتوسيع استخدامهما في مجالات التنبؤ، تحليل البيانات، دعم اتخاذ القرار، ومعالجة الطلبات، وخاصة أن نتائج الدراسة أثبتت أثر هذه التقنيات رغم أنها كانت الأقل نضجًا مقارنة ببقية الأبعاد.
- تعزيز تكامل الأنظمة الرقمية (Systems Integration) بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة، بما يضمن تدفقًا سلسًا للمعلومات، ويقلل من الازدواجية، ويرفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

- تدريب الموظفين على الأدوات الرقمية المتقدمة مثل أنظمة الأتمتة، التحليلات المتقدمة، وتطبيقات تعلم الآلة، مما يسهم في زيادة قدرة الكوادر البشرية على التفاعل مع متطلبات العمل الرقمي.
- إطلاق برامج تطوير مهارات رقمية (Upskilling Programs) موجهة لتعزيز قدرات الموظفين في مجالات التحول الرقمي المالي، بما يتوافق مع احتياجات الهيئة المستقبلية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of financial digital transformation and its various dimensions (digital operations, digital business model, digital customer activities, and machine learning) on enhancing operational efficiency in regulatory authorities. To achieve the study objectives, the descriptive analytical method was adopted, and the study instrument was distributed to a sample of (260) employees from different departments within the Saudi Authority for Intellectual Property.

The results revealed a high level of adoption of financial digital transformation within the Authority. Furthermore, the hypothesis testing confirmed the presence of a statistically significant effect of all dimensions of financial digital transformation on improving operational efficiency, with digital customer activities being the most influential dimension, followed by digital operations, then the digital business model, and finally machine learning.

The study recommended strengthening the digital automation of operational processes, developing a more flexible digital business model, and expanding the scope of digital services provided to beneficiaries. It also emphasized the importance of investing in machine-learning and artificial-intelligence applications due to their future potential in enhancing operational efficiency within the Authority.

Keywords: Financial digital transformation, Digital operations, Digital business model,

Digital customer activities, Machine learning, Operational efficiency, Saudi Authority for

Intellectual Property.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. الجبور، موفق سلامة طلاق، و الزبيدين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
2. جرادات، هيا رياض، و الصرايرة، عامر سالم. (2023). التحول الرقمي وأثره في التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
3. الجلامدة، سامية أحمد، و العرود، شاهر فلاح. (2023). أثر التحول الرقمي في تعزيز التدقيق الاستراتيجي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
4. حسين، محمود حسين محمد، عبدالهادي، أحمد إبراهيم، و جمال، دعاء. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنها، بنها.
5. خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
6. شحاتة، جهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.

7. الشقاحين، أحمد عبدالله سالم، و العزب، حسين محمد عقيل. (2024). أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الحكومية: "دراسة تطبيقية" من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
8. شلهوب، تيماء عوض، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2024). أثر التحول الرقمي في الأداء المالي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
9. الصبيحات، رائد محمد غازي أحمد، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
10. العريبي، هنادي نواف، و الحراحشة، فرج عبدالله هزاع. (2024). أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
11. العمارات، زيد محمد بشير، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي بالتطبيق على شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
12. العمريين، بشار سليمان تيم، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
13. القطاونة، جعفر سليمان خلف، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
14. محرم، محمد محمود نبيل، و محمد، آمنة أبو النجا. (2023). آليات التحول الرقمي وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الإسماعيلية للاستثمار الزراعي والصناعي "أطياب" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.

15. المومني، تامر نايف عليان، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
16. مياس، أحمد خالد، و الزيديين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحسين المستمر في التحول الرقمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
17. وهزي، لحسن، و الدربالي، المحجوب. (2024). التحول الرقمي وإصلاح الإدارة المغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مولاي اسماعيل، مكناس.

المراجع باللغة الإنجليزية

18. Al-Ansi, A. M., Garad, A., & Jabooob, M. (2024). Unraveling the complexities of financial innovation and digital transformation within banking systems. *Multidisciplinary Reviews*, 7(11), 2024265-2024265.
19. Alkaraan, F., Albitar, K., Hussainey, K., & Venkatesh, V. G. (2022). Corporate transformation toward Industry 4.0 and financial performance: The influence of environmental, social, and governance (ESG). *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121423.
20. Al-Okaily, M., Al-Kofahi, M., Shiyyab, F. S., & Al-Okaily, A. (2025). Determinants of user satisfaction with financial information systems in the digital transformation era: insights from emerging markets. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(3-4), 1171-1190.
21. Alonge, E. O., Dudu, O. F., & Alao, O. B. (2024). The impact of digital transformation on financial reporting and accountability in emerging markets. *International Journal of Science and Technology Research Archive*, 7(2), 025-049.

22. Bueno, L. A., Sigahi, T. F., Rampasso, I. S., Leal Filho, W., & Anholon, R. (2024). Impacts of digitization on operational efficiency in the banking sector: Thematic analysis and research agenda proposal. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100230.
23. Elumilade, O. O., Ogundeji, I. A., Achumie, G. O., Omokhoa, H. E., & Omowole, B. M. (2022). Optimizing corporate tax strategies and transfer pricing policies to improve financial efficiency and compliance. *Journal of Advance Multidisciplinary Research*, 1(2), 28-38.
24. Guo, L., & Xu, L. (2021). The effects of digital transformation on firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Sustainability*, 13(22), 12844.
25. Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204
26. Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*, 123, 557-567.
27. Liu, J., Zhou, K., Zhang, Y., & Tang, F. (2023). The effect of financial digital transformation on financial performance: the intermediary effect of information symmetry and operating costs. *Sustainability*, 15(6), 5059.
28. Liu, J., Zhou, K., Zhang, Y., & Tang, F. (2023). The effect of financial digital transformation on financial performance: the intermediary effect of information symmetry and operating costs. *Sustainability*, 15(6), 5059.

29. Mavlutova, I., Spilbergs, A., Verdenhofs, A., Natrins, A., Arefjevs, I., & Volkova, T. (2022). Digital transformation as a driver of the financial sector sustainable development: An impact on financial inclusion and operational efficiency. *Sustainability*, 15(1), 207.
30. Shanti, R., Siregar, H., & Zulbainarni, N. (2024). Revolutionizing banking: Neobanks' digital transformation for enhanced efficiency. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 188.
31. Shuai, N. (2025). The Role of Digital Transformation Speed in Enhancing Productivity: A Mediated Framework with Operational Efficiency in Financial Shared Service. *Journal of Electrical Systems*, 21
32. Tsindeliani, I. A., Proshunin, M. M., Sadovskaya, T. D., Popkova, Z. G., Davydova, M. A., & Babayan, O. A. (2022). Digital transformation of the banking system in the context of sustainable development. *Journal of Money Laundering Control*, 25(1), 165-180.
33. Yigitbasioglu, O., Green, P., & Cheung, M. Y. D. (2023). Digital transformation and accountants as advisors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(1), 209-237
34. Zhang, T., Shi, Z. Z., Shi, Y. R., & Chen, N. J. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: Mechanism analysis and empirical research. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 2781-2792

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي المالي على تحسين كفاءة العمليات

في الهيئات التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة السعودية للملكية الفكرية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 – 5 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- أفراد العينة حسب الإدارة ☐ الإدارة المالية ☐ إدارة التحول الرقمي ☐ إدارة خدمات العملاء ☐ الإدارات التنظيمية والقانونية ☐ إدارات أخرى
- 6- أفراد العينة حسب طبيعة العمل: ☐ عمل رقمي / تقني ☐ عمل إداري ☐ عمل مالي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول الرقمي المالي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
العمليات الرقمية					
					تعتمد الهيئة على أنظمة إلكترونية مؤتمتة في تنفيذ العمليات المالية.
					يتم تنفيذ معظم الإجراءات الإدارية والمالية عبر منصات رقمية متكاملة.
					تُسهم الأنظمة الرقمية في تسريع إنجاز العمليات وتقليل الوقت المستغرق.
					تساعد الرقمنة في الحد من الأخطاء الناتجة عن الإجراءات الورقية.
نموذج العمل الرقمي					
					تتبنى الهيئة نماذج تشغيل رقمية تدعم التحول المؤسسي.
					يتم إعادة هندسة العمليات بما يتوافق مع بيئة العمل الرقمية.
					تعتمد الهيئة على منهجيات رقمية في تصميم سير الإجراءات.
					تسهم النماذج الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
أنشطة العملاء الرقمية					
					توفر الهيئة خدمات إلكترونية متكاملة للمستفيدين.
					تُسهم الأنشطة الرقمية في تحسين تجربة المتعاملين.
					تتيح المنصات الإلكترونية خدمة العملاء بشكل فعال.
					توفر الهيئة قنوات دعم رقمي سريعة وفعّالة.
تعلم الآلة					
					تستخدم الهيئة تقنيات تعلم الآلة لتحليل البيانات المالية.
					تُسهم خوارزميات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار.
					تساعد تقنيات التعلم الآلي في كشف الأنماط التشغيلية.
					تعتمد الهيئة على التحليلات التنبؤية في تحسين العمليات.

✿ المحور الثاني: تحسين كفاءة العمليات ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تساعد الأنظمة الرقمية في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز العمليات.					
يسهم التحول الرقمي في تحسين دقة وجودة المخرجات التشغيلية.					
تؤدي الإجراءات الرقمية إلى تقليل الأخطاء التشغيلية.					
تساعد البنية الرقمية على تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد.					
تسهم الأنظمة المؤتمتة في توحيد الإجراءات وتقليل التباين.					
تؤدي الرقمنة إلى رفع فعالية التنسيق بين الإدارات.					
تساعد المنصات الرقمية في تسريع تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية.					
تسهم التقنيات الرقمية في تحسين القدرة على المتابعة والتقييم.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Business Administration

**The Impact of Digital Financial Transformation on
Improving Operational Efficiency in Regulatory Bodies: A
Field Study of the Saudi Authority for Intellectual Property**

Preparation:

Nouf Adel Alfawzan

251002751

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447 – 2025