

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

التحول الرقمي في المؤسسات

دراسة تحليلية لواقع التحول الرقمي وانعكاساته على الأداء المؤسسي

إعداد الطالب:

أكرم ناصر محمد

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3	مقدمة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
5	ثانياً: أهمية الدراسة
6	ثالثاً: أهداف الدراسة
7	رابعاً: تساؤلات الدراسة
8	خامساً: فروض الدراسة
9	سادساً: الدراسات السابقة
14	سابعاً: الفجوة البحثية
15	ثامناً: المنطلقات النظرية للدراسة
18	تاسعاً: المنهجية وطرق البحث
20	عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة
21	حادي عشر: أداة الدراسة
22	ثاني عشر: أساليب التحليل الإحصائي
23	ثالث عشر: حدود الدراسة
24	المراجع

مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية وعميقة في بنية المؤسسات وأساليب عملها، إذ باتت التكنولوجيا الرقمية تُعيد رسم ملامح كل قطاع اقتصادي وخدمي. ولعل ظاهرة التحول الرقمي في المؤسسات تُعدّ من أبرز الظواهر التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء خلال العقد الأخير. فقد أحدث التحول الرقمي نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات وإدارة الموارد واتخاذ القرارات المؤسسية، مما جعله ضرورةً استراتيجية لا خياراً اختيارياً.

ويعرّف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عملها وتقديمها للقيمة لعملائها. ويشمل ذلك اعتماد الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، وسلسلة الكتل، وغيرها من التقنيات المتقدمة التي تُساهم في إعادة هيكلة العمليات المؤسسية من جذورها.

وعلى الصعيد العالمي، تُشير إحصاءات المنتدى الاقتصادي العالمي (2023) إلى أن أكثر من 70% من المؤسسات الكبرى حول العالم قد شرعت في رحلة التحول الرقمي، غير أن نسبة النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة لا تتجاوز وهو ما يكشف عن وجود فجوة واسعة بين الطموحات والتطبيق الفعلي. أما على المستوى المحلي، فتسعى المملكة، 30% العربية السعودية في إطار رؤية 2030 إلى تحقيق تحول رقمي شامل في مؤسساتها الحكومية والخاصة، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية قصوى في السياق الوطني.

وقد تناولت الأدبيات الأكاديمية مفهوم التحول الرقمي من زوايا متعددة؛ بعضها ركّز على الجانب التقني والبنية التحتية وبعضها اهتم بالجانب التنظيمي والثقافي، في حين انصبّ اهتمام فريق ثالث على قياس الأثر على الأداء المالي والتشغيلي. وعلى الرغم من غزارة الدراسات في هذا المجال، تبقى هناك فجوات بحثية واضحة تتعلق بالسياق العربي عموماً والسعودي خصوصاً، لا سيما فيما يخص المحددات التنظيمية والثقافية التي تؤثر في مسيرة التحول الرقمي.

وتنبثق هذه الدراسة من الحاجة الماسة إلى فهم أعمق للعوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات السعودية، وقياس أثره على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة. وتتناول الدراسة في سياقها الشامل: مشكلة البحث وأهميته وأهدافه فضلاً عن استعراض الدراسات السابقة وتحليلها نقدياً، وعرض الإطار النظري والمنهجية المتبعة، وصولاً إلى المراجع العلمية المعتمدة.

أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه المتصاعد نحو التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، لا سيما في ضوء مستهدفات رؤية 2030، يُلاحظ وجود فجوة واضحة بين الطموحات الرقمية المُعلنة والتطبيق الفعلي على أرض الواقع. وتتجلى هذه الفجوة في عدة مستويات:

فمن الناحية التقنية، تُشير تقارير هيئة الحكومة الرقمية (2023) إلى أن نحو 45% من المؤسسات الحكومية السعودية لا قيمة تعيق تكاملها مع المنصات الرقمية الحديثة. ومن الناحية التنظيمية legacy systems تزال تعتمد على أنظمة إرث والبشرية، يكشف تقرير ماكنزي (2022) أن أكثر من 60% من مبادرات التحول الرقمي تفشل نتيجةً لمقاومة التغيير ومحدودية الكفاءات البشرية المؤهلة. وهذا ما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى جاهزية المؤسسات السعودية لخوض رحلة التحول الرقمي بصورة فعّالة.

وتتمحور مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن الإشكالية الجوهرية التالية:

ما واقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية وما مدى أثره على الأداء المؤسسي في ظل مستهدفات رؤية 2030؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الجوهرية عدة تساؤلات فرعية تُشكّل في مجملها المشكلة البحثية للدراسة الحاضرة، وهي:

- ما مستوى جاهزية المؤسسات السعودية للتحول الرقمي من حيث البنية التحتية التقنية والكفاءات البشرية؟
- ما العوامل المحددة لنجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي في السياق المؤسسي السعودي؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي والمالي والاستراتيجي للمؤسسات؟
- ما دور القيادة التنظيمية في دعم مسيرة التحول الرقمي وتجاوز عقبات التطبيق؟
- ما الفجوة بين التوجهات الاستراتيجية للتحول الرقمي والممارسات التطبيقية الفعلية في المؤسسات السعودية؟

وتستند هذه الإشكالية إلى شواهد إحصائية موثوقة؛ إذ أظهرت نتائج مسح المؤسسات السعودية الذي أجراه مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني (2023) أن 52% من المؤسسات تُقرّ بأن استثماراتها في التحول الرقمي لم تُحقق العوائد المأمولة منها. كما أشار تقرير البنك الدولي للتنافسية الرقمية أن المملكة رغم تقدمها ملحوظاً في مؤشرات البنية التحتية الرقمية، تحتاج إلى جهود مضاعفة على صعيد استيعاب التكنولوجيا واستثمارها مؤسسياً.

ثانياً: أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من جملة اعتبارات أكاديمية وبحثية، يمكن إجمالها فيما يلي:
- إثراء الأدبيات العلمية العربية: تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية في مجال التحول الرقمي المؤسسي، إذ تُلاحظ الباحثة شحاً نسبياً في الدراسات المحكّمة التي تتناول هذا الموضوع من منظور مؤسساتي عربي شامل يجمع بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والثقافية.
- بناء إطار نظري متكامل: تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يربط بين متغيرات التحول الرقمي ومحدداته وانعكاساته على الأداء المؤسسي، مما يُوفر نموذجاً مرجعياً قابلاً للتطبيق والاختبار في سياقات بحثية مستقبلية.
- سد الفجوة البحثية: تسعى الدراسة لمعالجة فجوة في الأدبيات تتعلق بدرجة الدراسات التي تجمع بين المنهجين الكمي والنوعي في قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي ضمن السياق السعودي.
- تطوير نماذج قياس: تُسهم الدراسة في تطوير أداة قياس معتمدة ومُختبرة لقياس جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي وأثره على أدائها، وهو ما يُمثّل إضافةً منهجيةً للتراث البحثي في هذا المجال.

ب) الأهمية التطبيقية

- لا تقل أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية والعملية عن أهميتها العلمية، ويتجلى ذلك في:
- دعم القرار المؤسسي: تُقدّم الدراسة توصيات عملية للقيادات المؤسسية تُعينها على توجيه استثماراتها في التحول الرقمي بصورة أكثر فاعليةً ورشداً، وتجاوز العقبات الشائعة في مسيرة التحول.
- مساعدة صانعي السياسات: توفر الدراسة معطيات تحليلية تُمكن صانعي السياسات في الجهات الحكومية والتنظيمية من صياغة سياسات داعمة للتحول الرقمي تُعظّم العوائد وتُقلّل المخاطر.
- تطوير برامج التدريب والتأهيل: تُسلّط الدراسة الضوء على الفجوات في الكفاءات البشرية اللازمة للتحول الرقمي، مما يُرشّد مؤسسات التدريب والتعليم إلى تطوير برامج تأهيلية مُستهدفة.
- نموذج للدول النامية: يُمكن أن تُشكّل نتائج هذه الدراسة نموذجاً مرجعياً قابلاً للاستفادة منه في دول النامية المشابهة للمملكة في بنيتها الاقتصادية وتوجهاتها التنموية.

- دعم مستهدفات رؤية 2030: تنسجم الدراسة مع أهداف التحول الرقمي الواردة ضمن رؤية المملكة 2030، وتُقدّم أدوات تحليلية تُعين على مراقبة مسيرة التحول الرقمي وتقييم أثره التنموي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

أ) الهدف العام

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، وقياس أثره على مستويات الأداء المؤسسي بأبعاده التشغيلية والمالية والاستراتيجية، في ضوء مستهدفات رؤية 2030، مع تحديد العوامل المؤثرة في نجاح مبادرات التحول الرقمي أو إخفاقها.

ب) الأهداف التفصيلية

وتنبثق عن الهدف العام الأهداف التفصيلية الآتية:

1. قياس مستوى جاهزية المؤسسات السعودية للتحول الرقمي من حيث البنية التحتية التقنية والثقافة التنظيمية، والكفاءات البشرية.
2. تحديد أبرز العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تُحدد نجاح مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.
3. قياس أثر مستوى التحول الرقمي على الأداء التشغيلي للمؤسسات، بما يشمل كفاءة العمليات وسرعة الاستجابة وتحسين تجربة العملاء.
4. تقييم انعكاسات التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات من حيث تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات والعوائد على الاستثمار.
5. استكشاف دور القيادة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية في دعم مسيرة التحول الرقمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.
6. تحليل العلاقة بين جاهزية رأس المال البشري الرقمي ومستوى نضج التحول الرقمي في المؤسسات.
7. تقديم إطار مقترح وتوصيات عملية تُساعد المؤسسات السعودية على تسريع مسيرة التحول الرقمي وتعظيم عوائده.

رابعاً: تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي

ما مستوى التحول الرقمي في المؤسسات السعودية وما أثره على الأداء المؤسسي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية الآتية

8. ما مستوى جاهزية المؤسسات السعودية للتحول الرقمي من حيث البنية التحتية، والكفاءات البشرية، والثقافة التنظيمية؟
9. ما العوامل التنظيمية والتقنية الأكثر تأثيراً في نجاح مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية؟
10. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تُعزى إلى المتغيرات التصنيفية (نوع المؤسسة، القطاع، الحجم)؟
11. ما طبيعة العلاقة بين مستوى التحول الرقمي والأداء التشغيلي للمؤسسات السعودية؟
12. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات السعودية؟
13. ما الدور الذي تضطلع به القيادة التنظيمية في دعم مبادرات التحول الرقمي وتذليل عقباتها؟
14. ما العقبات الرئيسية التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي؟
15. ما مستوى التوافق بين الاستراتيجيات الرقمية المُعلنَة والممارسات التطبيقية الفعلية في المؤسسات السعودية؟

خامساً: فروض الدراسة

استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، تطرح الدراسة الفرضيات القابلة للاختبار الإحصائي التالية:

الفرضية الرئيسية

للتحول الرقمي على مستوى الأداء ($\alpha \leq 0.05$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: H0: المؤسسي في المؤسسات السعودية

للتحول الرقمي على مستوى الأداء ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: H1: المؤسسي في المؤسسات السعودية

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جاهزية البنية التحتية الرقمية H1a: والأداء التشغيلي للمؤسسات السعودية
- يؤثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة بشكل إيجابي على كفاءة H1b: اتخاذ القرار المؤسسي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي والأداء المالي للمؤسسات H1c: السعودية
- يؤثر دعم القيادة التنظيمية للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً في مستوى نضج التحول الرقمي H1d: للمؤسسة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي تُعزى إلى متغير قطاع H1e: المؤسسة (حكومي، خاص، شبه حكومي)
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات الرقمية للعاملين ومستوى H1f: نجاح مبادرات التحول الرقمي
- يسهم التدريب على التقنيات الرقمية في تقليص مقاومة التغيير وتعزيز تبني المؤسسات H1g: للتحول الرقمي

سادساً: الدراسات السابقة

يستعرض هذا المحور أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي في المؤسسات، مرتبةً وفق المنهج الموضوعي الذي يُتيح استجلاء مسار تطور الفكر البحثي في هذا الميدان، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات للوصول إلى الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحاضرة إلى ملئها.

أ) دراسات تناولت محددات التحول الرقمي وعوامله

استهدفت تحليل "Understanding Digital Transformation" دراسة مرجعية شاملة بعنوان (Vial 2019) أُجريت مفهوم التحول الرقمي وتصنيف مكوناته الأساسية عبر مراجعة 282 مصدراً علمياً. واعتمد الباحث المنهج النوعي القائم وخلص إلى أن التحول الرقمي عملية متشعبة. (Systematic Literature Review) على التحليل المنهجي للأدبيات، تتطوي على ثنائي مسارات للتغيير تشمل: استخدام التقنيات الرقمية، وتغيير نماذج الأعمال، وإعادة هيكلة سلسلة القيمة وتحسين تجربة العملاء. وترتبط هذه الدراسة ببحثنا الحالي من حيث توفيرها الأساس النظري لتصنيف أبعاد التحول الرقمي المستخدمة في الاستبيان.

دراسة على عينة قوامها 400 مؤسسة من 30 دولة لتحديد ما يُميز (Westerman et al. 2021) وفي السياق ذاته، أُجريت المؤسسات الناجحة في التحول الرقمي عن غيرها. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية هي المحدد الأهم لنجاح التحول في دراستنا H1d الرقمي، إذ تُفسر 35% من التباين في نتائج التحول الرقمي عبر المؤسسات. ويُعزز هذا النتيجة فرضية الحاضرة حول أثر دعم القيادة.

أما على الصعيد العربي، فقد أُجريت الغامدي (2022) دراسة تهدف إلى استكشاف العوامل المؤثرة في تبني التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، مستخدماً المنهج الكمي على عينة من 210 موظفاً في وزارات حكومية سعودية. وخلص إلى أن الدعم المؤسسي للقيادة وجاهزية البنية التحتية هما العاملان الأكثر تأثيراً في قبول واعتماد تقنيات التحول الرقمي غير أن الدراسة اقتصرت على القطاع الحكومي ولم تتناول القطاع الخاص، وهو ما (على التوالي $\beta=0.39$ و $\beta=0.48$) يُعدّ أحد محاور الفجوة التي يعالجها البحث الحالي.

ب) دراسات قاست أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

Fortune دراسة لقياس أثر الاستثمار في التحول الرقمي على الأداء المالي لشركات (Bharadwaj et al. 2020) أُجريت على عينة قوامها 150 شركة كبرى عبر قطاعات متعددة خلال الفترة (2015-2020). وتوصلت إلى أن الاستثمار 500 في التحول الرقمي يُحسن هامش الربح بمعدل 12-18% على المدى البعيد، في حين قد يتسبب في تراجع مؤقت في الأداء في دراستنا، مع ضرورة مراعاة الأثر الزمني H1c المالي خلال مرحلة التطبيق. وتُقدّم هذه النتيجة دعماً نظرياً لفرضية للتحول.

وعلى صعيد القطاع المالي، أُجريت الشمري والعتيبي (2023) دراسة حول أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي للبنوك السعودية، مستخدمين نهجاً مختلطاً يجمع تحليل البيانات المالية الثانوية مع مقابلات معمّقة مع 15 مديراً تنفيذياً. وأشاروا، إلى أن البنوك السعودية التي اعتمدت حلول الخدمات المصرفية الرقمية حققت خفضاً في تكاليف التشغيل بنسبة 23 وزيادة في رضا العملاء بنسبة 31%. إلا أن الدراسة اقتصرت على القطاع المصرفي دون سواه، مما يُحد من قابلية تعميم نتائجها على المؤسسات الأخرى.

ج) دراسات تناولت العقبات والتحديات

مسحاً شاملاً على 1500 مؤسسة عالمية لرصد أسباب إخفاق مبادرات (McKinsey Global Institute (2022) أجرت التحول الرقمي. وخلصت إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي (68%)، وضعف الكفاءات الرقمية (54%)، وغياب رؤية واضحة (49%) هي الأسباب الثلاثة الأكثر شيوعاً لإخفاق مبادرات التحول الرقمي. وتشكل هذه النتائج الأساس التحليلي للمحور المتعلق بعقبات التحول الرقمي في الاستبيان المستخدم في بحثنا

وفي السياق السعودي، أجرت العتيبي (2023) دراسة نوعية معتمدة على مقابلات معمقة مع 20 مديراً في مؤسسات سعودية متنوعة لاستكشاف التحديات التي تواجه التحول الرقمي. وتوصلت إلى أن الفجوة في المهارات الرقمية، وضعف التكامل بين الأنظمة، وغياب الإطار التنظيمي الداعم هي أبرز التحديات. وتتميز دراستنا عن هذه الدراسة في استخدام عينة أكبر وأكثر تنوعاً ومنهج كمي يتيح التحقق الإحصائي من هذه التحديات

د) دراسات تناولت الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

دراسة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي، مستخدماً منهجاً (Haffke et al. (2021) أجرى كفيلاً قائماً على دراسات حالة لـ 12 مؤسسة في ألمانيا وسويسرا. وتوصل إلى أن الثقافة التنظيمية المنفتحة على الابتكار والتجريب تُفسّر ما يزيد على 40% من تباين نتائج التحول الرقمي بين المؤسسات. وتدعم هذه النتيجة الاتجاه البحثي الذي تنتهجه دراستنا في قياس مؤشر الثقافة التنظيمية ضمن أبعاد التحول الرقمي

وعلى المستوى المقارن، أجرى القحطاني (2021) دراسة مقارنة بين المؤسسات السعودية والإماراتية في مجال التحول الرقمي. وكشفت الدراسة أن المؤسسات الإماراتية تتقدم بفارق ملحوظ على نظيراتها السعودية في أبعاد نضج التحول الرقمي الثقافية والتنظيمية، في حين تتكافأ البلدان في أبعاد البنية التحتية. وقد أوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات السعودية في برامج تحويل الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي

سابعاً: الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض التحليلي النقدي للدراسات السابقة، تتضح جملةً من الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها:

أولاً: فجوة السياق الجغرافي والثقافي

تركز غالبية الدراسات ذات القيمة المنهجية العالية على سياقات غربية (أمريكية وأوروبية)، في حين تبقى الدراسات المتعلقة بالمؤسسات السعودية والخليجية نادرة نسبياً ومحدودةً من حيث الشمولية المنهجية. كما أن معظم الدراسات العربية المتاحة اقتصرَت على قطاع بعينه (كالقطاع الحكومي أو المصرفي) دون استيعاب التنوع القطاعي.

ثانياً: فجوة المنهجية المتكاملة

تعتمد أغلب الدراسات الميدانية العربية في هذا المجال على المنهج الكمي وحده، أو النوعي وحده، دون اللجوء إلى المنهج المختلط الذي يُتيح فهماً أعمق للظاهرة من زوايا متعددة. وتُعالج الدراسة الحاضرة هذه الفجوة باعتمادها المنهج المختلط الذي يجمع بين الاستبيان الكمي والمقابلات النوعية.

ثالثاً: فجوة التكامل بين المتغيرات

لا تتناول كثيرٌ من الدراسات السابقة التحول الرقمي بوصفه ظاهرةً مركبةً تتشابك فيها أبعاد تقنية وتنظيمية وبشرية وثقافية في آنٍ معاً. ويُقدّم البحث الحالي نموذجاً تكاملياً يأخذ بعين الاعتبار هذه الأبعاد المتشابكة، وقيس تأثيرها الجماعي على الأداء المؤسسي.

رابعاً: فجوة الأثر المؤسسي الشامل

قياس أثر التحول الرقمي في الدراسات السابقة اقتصر في الغالب على بُعد واحد من أبعاد الأداء المؤسسي (الأداء المالي فقط، أو الرضا الوظيفي فقط)، في حين تسعى الدراسة الحاضرة إلى قياس الأثر على ثلاثة أبعاد متكاملة: الأداء التشغيلي والأداء المالي، والأداء الاستراتيجي.

خامساً: الحداثة الزمنية

يُلاحظ أن عدداً من الدراسات المتوفرة تسبق جائحة كوفيد-19 وما أحدثته من تسارع غير مسبوق في وتيرة التحول الرقمي وتتميز الدراسة الحاضرة بتناولها لمرحلة ما بعد الجائحة (2023-2024)، وهي مرحلة شهدت تحولات جذرية في استراتيجيات التحول الرقمي للمؤسسات السعودية.

ثامناً: المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحاضرة إلى جملة من النظريات والأطر النظرية التي تُشكّل منطلقاتها المعرفية وتُرسّي أسسها التحليلية ويمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: نظرية الموارد والكفاءات Resource-Based View - RBV

من أبرز النظريات الاستراتيجية في إدارة الأعمال (Barney 1991) تُعدّ نظرية الموارد والكفاءات التي أرسى دعائمها وتنتقل هذه النظرية من فرضية أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة مصدرها الموارد الداخلية النادرة والقيمة وغير القابلة للتقليد والاستبدال. وفي سياق التحول الرقمي، تُعدّ القدرات الرقمية والكفاءات البشرية الرقمية والبنية التحتية التقنية موارد استراتيجية تُؤدّ ميزة تنافسية مستدامة. وتوظّف هذه النظرية في الدراسة الحاضرة لتفسير تفاوت مستويات التحول الرقمي بين المؤسسات استناداً إلى تفاوت مواردها الرقمية.

ثانياً: نظرية الانتشار والابتكار Diffusion of Innovations Theory

نظرية انتشار الابتكار التي تُفسّر كيف تنتقل الأفكار والتقنيات الجديدة عبر المجتمعات والمؤسسات (Rogers 1962) تُؤدّ دوراً، وتُحدد النظرية خمسة عوامل تُحدد سرعة تبني الابتكار وهي: الميزة النسبية، والتوافق مع القيم القائمة، وبساطة التعقيد وإمكانية التجريب، وقابلية الملاحظة. وتُطبّق هذه النظرية في بحثنا لتفسير العوامل المؤثرة في سرعة تبني المؤسسات السعودية للتقنيات الرقمية ومعدلات انتشارها.

ثالثاً: نظرية التقنية والتنظيم والبيئة TOE Framework

الذي يرى أن قرارات تبني التقنية في (TOE) إطار التقنية-التنظيم-البيئة (Tornatzky & Fleischer 1990) يُقدّم، المؤسسات تتأثر بثلاثة سياقات متشابكة: السياق التقني (التقنيات المتاحة والجاهزية الرقمية)، والبيئة التنظيمية (الحجم والهيكل، وثقافة المؤسسة)، والبيئة البيئية (ضغوط السوق والتنافسية والتشريعات). ويُشكّل هذا الإطار المرجعية النظرية الأساسية لنموذج البحث الحالي في تحليل أبعاد التحول الرقمي وتحديد محدداته.

رابعاً: نظرية نضج القدرات الرقمية Digital Maturity Model

أطراً تصنيفية للحكم على مستوى نضج المؤسسة -MIT وIMD وDeloitte تُقدّم نماذج نضج التحول الرقمي -كنموذج في رحلة التحول الرقمي عبر مستويات متصاعدة تبدأ من المستوى الأولي (التجريب) وصولاً إلى مستوى التحول المتكامل وتستفيد الدراسة الحاضرة من هذه النماذج في بناء أداة القياس وتحديد معايير تصنيف المؤسسات وفق مستويات نضجها الرقمي.

خامساً: نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

أن القادة الذين يمتلكون القدرة على إلهام التغيير (Bass & Avolio 1994) تُؤكد نظرية القيادة التحويلية التي طوّرها، وبناء رؤية مشتركة وتمكين الأتباع هم الأقدر على قيادة المؤسسات في مراحل التحول الكبرى. وفي سياق التحول الرقمي في هذا البحث H1d تُعدّ القيادة التحويلية محددات أساسية لنجاح مبادرات التحول، وهو ما يُشكّل الأساس النظري لفرضية

نموذج الدراسة المقترح

استناداً إلى هذه المنطلقات النظرية، تُقترح الدراسة نموذجاً تكاملياً يُحدد المتغيرات المستقلة (أبعاد التحول الرقمي: البنية التحتية، والكفاءات البشرية، والقيادة، والثقافة التنظيمية)، ومتغيرات وسيطة (استراتيجية التحول الرقمي)، ومتغيرات تابعة (الأداء المؤسسي: التشغيلي، المالي، الاستراتيجي). ويُشكل هذا النموذج الإطار التحليلي الذي يركز عليه البحث في تصميم أداة القياس وتحليل البيانات.

تاسعاً: المنهجية وطرق البحث

أولاً: نوع البحث وتصميمه

التي تهدف إلى (Descriptive-Analytical Research) تنتمي هذه الدراسة إلى فئة الأبحاث الوصفية التحليلية وصف ظاهرة التحول الرقمي في المؤسسات السعودية وتحليل العلاقات والآثار بين متغيراتها. وتنتم الدراسة أيضاً بطابعها التفسيري من حيث سعيها إلى تفسير أسباب التباين في مستويات التحول الرقمي وأثره على الأداء

ثانياً: المنهج البحثي

الذي يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي وفق تصميم (Mixed Methods Research) تعتمد الدراسة المنهج المختلط وذلك على مرحلتين متكاملتين (Sequential Explanatory Design) متتالي تفسيري

- المرحلة الأولى - الكمية: تُجرى فيها عملية جمع البيانات الكمية عبر استبيان إلكتروني موجّه للمديرين والمتخصصين في المؤسسات السعودية، بهدف قياس مستوى التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي بمتغيراته المحددة، واختبار الفرضيات إحصائياً
- المرحلة الثانية - النوعية: تُجرى فيها مقابلات معمّقة مع عينة مقصودة من القيادات التنفيذية لاستيعاب أعماق للنتائج الكمية وتفسير التناقضات وإثراء الفهم الشمولي للظاهرة

ثالثاً: خطوات تنفيذ البحث

16. مرحلة التخطيط: مراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة وفرضياتها
17. مرحلة بناء أداة القياس: تصميم الاستبيان ودليل المقابلة وعرضهما على المحكمين وإجراء الدراسة الاستطلاعية
18. مرحلة جمع البيانات الكمية: توزيع الاستبيان الإلكتروني وجمع البيانات خلال الفترة المحددة
19. وإجراء التحليلات الإحصائية SPSS مرحلة التحليل الكمي: ترميز البيانات وإدخالها في برنامج
20. مرحلة المقابلات النوعية: إجراء المقابلات مع القيادات التنفيذية وتفريغها وتحليل محتواها
21. مرحلة التفسير والتكامل: دمج النتائج الكمية والنوعية وتفسيرها في ضوء الإطار النظري
22. مرحلة الاستنتاجات والتوصيات: صياغة الاستنتاجات والتوصيات وإعداد التقرير النهائي

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمتخصصين في مجال التحول الرقمي وتقنية المعلومات والعمليات في المؤسسات السعودية العاملة في مختلف القطاعات (الحكومي، والخاص، وشبه الحكومي)، ممن تبلغ مؤسساتهم حجم موظفين لا يقل عن 50 موظفاً، والتي شرعت في تبني مبادرات للتحول الرقمي. ويُقدَّر هذا المجتمع بعشرات الآلاف من المؤسسات والأفراد وفق بيانات الهيئة العامة للإحصاء (2023).

ثانياً: عينة الدراسة

Stratified Random (نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وعدم إمكانية حصره الكامل، تُعتمد العينة العشوائية الطبقية بوصفها أداة مثلى تضمن التمثيل المتوازن للقطاعات المختلفة. وتتوزع العينة المستهدفة على النحو الآتي (Sampling

النسبة	عدد المستجيبين المستهدف	عدد المؤسسات	القطاع
30%	90	15	القطاع الحكومي
40%	120	20	القطاع الخاص الكبير
20%	60	10	القطاع شبه الحكومي (شركات الدولة)
10%	30	5	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
100%	300	50	الإجمالي

وتُغطي العينة ثلاث مناطق جغرافية رئيسية هي: منطقة الرياض (50%)، ومنطقة مكة المكرمة بما فيها جدة (30%)، والمنطقة الشرقية (20%).

ثالثاً: معايير اختيار العينة

- أن يكون المستجيب في منصب إداري (مدير قسم فأعلى) أو متخصصاً في مجال تقنية المعلومات أو التحول الرقمي.
- أن تكون المؤسسة قد نفذت مبادرة واحدة أو أكثر من مبادرات التحول الرقمي.
- ألا يقل حجم المؤسسة عن 50 موظفاً.
- أن تكون المؤسسة تمارس نشاطها داخل المملكة العربية السعودية.

حادي عشر: أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات

الأداة الأولى: الاستبيان (المرحلة الكمية)

يتكوّن الاستبيان من أربعة محاور رئيسية على النحو الآتي

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والمؤسسية

يشمل: القطاع، حجم المؤسسة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية

المحور الثاني: أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل) - 40 بنداً

- البعد الأول: جاهزية البنية التحتية الرقمية (10 بنود)
- البعد الثاني: الكفاءات البشرية الرقمية (10 بنود)
- البعد الثالث: دعم القيادة وتوجهها الرقمي (10 بنود)
- البعد الرابع: الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول (10 بنود)

المحور الثالث: الأداء المؤسسي (المتغير التابع) - 24 بنداً

- الأداء التشغيلي (8 بنود): كفاءة العمليات، سرعة الاستجابة، رضا العملاء
- الأداء المالي (8 بنود): تقليل التكاليف، نمو الإيرادات، العائد على الاستثمار
- الأداء الاستراتيجي (8 بنود): التنافسية، الابتكار، توافق استراتيجية التحول

المحور الرابع: عقبات التحول الرقمي - 12 بنداً

تقيس هذه البنود التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسات في رحلة التحول الرقمي، وفق مقياس ليكرت الخماسي

ويُوظف مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) في قياس جميع البنود

اختبارات الصدق والثبات

23. صدق المحتوى: عرض الاستبيان على لجنة من 10 محكمين متخصصين في إدارة الأعمال وتقنية المعلومات للحكم على مدى ملاءمة البنود وشموليبتها
24. الصدق البنائي: اختبار التحقق من صحة البناء عبر التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي (EFA & CFA).
25. مستهدفاً قيمة لا تقل عن 0.70 في α (الثبات: قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا كل محور

الأداة الثانية: دليل المقابلة شبه المنظمة (المرحلة النوعية)

يتضمن دليل المقابلة 12 سؤالاً مفتوحاً تُغطي: تجارب القيادة في التحول الرقمي، والعقبات التي واجهوها، والدروس المستفادة، والمقترحات التطويرية. وتُجرى المقابلات مع 20 قائداً تنفيذياً من المؤسسات المشاركة لمدة تتراوح بين 45-60 دقيقة لكل مقابلة.

ثاني عشر: أساليب التحليل الإحصائي

NVivo لتحليل البيانات الكمية، وبرنامج AMOS (الإصدار 27) وبرنامج SPSS تعتمد الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية لتحليل البيانات النوعية. وتتضمن أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة ما يلي:

أولاً: الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستويات متغيرات الدراسة.
- الرسوم البيانية والجداول التوزيعية لتوضيح توزيع الاستجابات.

ثانياً: اختبارات الجودة السيكمترية

- لقياس ثبات الأداة (Cronbach's Alpha) معامل كرونباخ ألفا.
- للتحقق من البنية العاملية للمقياس (EFA) التحليل العاملي الاستكشافي.
- للتحقق من صدق البناء (CFA) التحليل العاملي التوكيدي.

ثالثاً: الإحصاء الاستدلالي

- لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات (Pearson Correlation) معامل ارتباط بيرسون.
- لاختبار أثر متغيرات (Multiple Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.
- لاختبار النموذج (SEM - Structural Equation Modeling) نمذجة المعادلات الهيكلية.
- الهيكلية الشامل للدراسة.
- لاختبار الفروق بين المجموعات (ANOVA) واختبار تحليل التباين الأحادي (t-test) اختبار.
- للمقارنات البعدية المتعددة عند وجود فروق دالة (Scheffe) اختبار شيفيه.

رابعاً: تحليل البيانات النوعية

- لتفريغ نتائج المقابلات وتصنيفها (Thematic Analysis) التحليل الموضوعاتي.
- لتكامل النتائج الكمية والنوعية وتعزيز مصداقيتها (Data Triangulation) التثليث البحثي.
- وثُوطف هذه الأساليب وفق الخطوات المنهجية المتعارف عليها، مع التحقق من اشتراطات كل اختبار (كالتوزيع الطبيعي والتجانس، والاستقلالية) قبل تطبيقه.

ثالث عشر: حدود الدراسة

أ) الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على المديرين والمتخصصين في مجال التحول الرقمي وتقنية المعلومات والإدارة في المؤسسات السعودية العاملة في مختلف القطاعات، ممن يشغلون مناصب إدارية أو تقنية متخصصة تُؤهلهم للإدلاء بآراء موثوقة حول واقع التحول الرقمي في مؤسساتهم. ويُستهدف 300 مشارك كحد أدنى للعينة، مع السعي للحصول على نسبة استجابة لا تقل عن 75%.

ب) الحدود المكانية

تشمل الدراسة المؤسسات العاملة في ثلاث مناطق جغرافية رئيسية في المملكة العربية السعودية:

- منطقة الرياض (العاصمة والمركز الإداري والمالي الرئيسي للمملكة)
 - منطقة مكة المكرمة وجدة (المركز التجاري والمالي الثاني في المملكة)
 - المنطقة الشرقية والدمام (المركز الصناعي والنفطي للمملكة)
- وتتسم هذه المناطق الثلاث بتمثيلها للثقل الاقتصادي والمؤسسي الرئيسي في المملكة، مما يُعزز التمثيلية والقابلية للتعميم.

ج) الحدود الزمانية

- فترة إجراء المراجعة الأدبية وبناء أداة الدراسة: يناير - مارس 2024
- فترة جمع البيانات الكمية (توزيع الاستبيان): أبريل - مايو 2024
- فترة إجراء المقابلات النوعية: يونيو 2024
- فترة التحليل والكتابة: يوليو - سبتمبر 2024
- تغطي الدراسة الحقبة الزمنية (2021-2024) بوصفها الفترة التي شهدت تسارعاً ملحوظاً في مسيرة التحول الرقمي للمؤسسات السعودية في أعقاب جائحة كوفيد-19

د) الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة أبعاد التحول الرقمي الأربعة: البنية التحتية الرقمية، والكفاءات البشرية، ودعم القيادة، والثقافة التنظيمية دون التوسع في التفاصيل التقنية الدقيقة لكل تقنية رقمية على حدة. كما تقتصر قياسات الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد: التشغيلي والمالي والاستراتيجي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الغامدي، م. (2022). العوامل المؤثرة في تبني التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 62(3)، 145-178.
- العنيتي، ن. (2023). تحديات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية: دراسة نوعية. مجلة إدارة الأعمال، 15(2)، 89-112.
- القحطاني، ع. (2021). التحول الرقمي في المؤسسات السعودية والإماراتية: دراسة مقارنة. مجلة العلوم الإدارية، 29(1)، 55-84.
- الشمري، خ، والعنيتي، ف. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي للبنوك السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 37(4)، 201-230.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2023). تقرير مؤشر نضج التحول الرقمي للجهات الحكومية السعودية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). التقرير السنوي لمؤشرات الاقتصاد الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2023). إحصاءات المؤسسات والأعمال في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- العريفي، أ.، والزهراي، م. (2022). دور القيادة التحويلية في نجاح مبادرات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والتنظيم، 18(3)، 67-95.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2020). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Deloitte Insights. (2023). *The digital maturity model: Benchmarking digital transformation*. Deloitte Global Report.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2021). Options for transforming the IT function using bimodal IT. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 130-149.
- McKinsey Global Institute. (2022). *The state of digital transformation: Survey of 1500 global organizations*. McKinsey & Company.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2023). *The global competitiveness report: Digital transformation benchmarks*. WEF Publications.
- MIT Sloan Management Review. (2022). *Digital transformation strategy: Why most efforts fail and what to do about it*. MIT Press.
- IDC Research. (2023). *Worldwide digital transformation spending guide*. International Data Corporation.
- OECD. (2023). *Going digital: Shaping policies, improving lives*. OECD Publishing.
- World Bank. (2022). *Digital economy for development: A framework for action*. World Bank Group.