

التحول الرقمي كرافعة للأداء المؤسسي
دراسة تحليلية على الشركات السعودية

**Digital Transformation as a Driver of Organizational Performance: An Analytical
Study on Saudi Companies**

إعداد الطالبة: إيلاف عبد الرزاق مدخلي

إشراف: د. عبد الرحمن نادر

العام الدراسي: 2025

الفصل الأول

جدول المحتويات:

1. المقدمة
2. مشكلة البحث وأسئلته
3. أهمية البحث
4. أهداف البحث
5. الفرضيات
6. النموذج المفاهيمي
7. مراجعة الأدبيات
 - مفهوم التحول الرقمي
 - مفهوم الأداء المؤسسي
 - العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي
 - العوامل المؤثرة (التقنية والتنظيمية)
8. منهجية البحث
9. النتائج والتحليل
10. المناقشة
11. التوصيات
12. المراجع

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولا جذريا تقوده التقنية، حيث بات التحول الرقمي حجر الاساس في بناء كيانات اقتصادية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. ومن خلال اطلاعي المستمر على التطورات الادارية والتقنية، لاحظت ان التحول الرقمي لم يعد خيارا اضافيا او ترفا تنظيميا، بل أصبح توجها استراتيجيا تتبناه المؤسسات التي تسعى الى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز المستدام.

لقد وجدت من خلال قراءتي وتحليلي ان التحول الرقمي يتجاوز مجرد تبني أدوات تقنية متقدمة، اذ يشمل اعادة صياغة الثقافة المؤسسية، وتطوير رأس المال البشري، واعادة تصميم العمليات والافكار الادارية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي. فالذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والحوسبة السحابية، لم تعد مجرد مفاهيم عابرة، بل اصبحت ادوات جوهرية تعيد تشكيل اساس النجاح المؤسسي.

وفي سياق المتابعة لتجربة المملكة العربية السعودية، التي جعلت من التحول الرقمي محورا رئيسيا في رؤية 2030، وجدت ان هناك تقدما ملحوظا في إطلاق المبادرات الرقمية ودعم البنية التحتية التكنولوجية. الا ان الملاحظة التي دفعتني للبحث كانت وجود فجوة بين هذا التوسع التقني من جهة، ومدى انعكاسه الفعلي على مؤشرات الاداء المؤسسي من جهة اخرى.

بناء على ذلك، جاء هذا البحث ليس فقط لوصف الواقع، بل لتحليله وفهم العلاقة بين التحول الرقمي والاداء المؤسسي، انطلاقا من الواقع السعودي، الذي يمثل نموذجا جديرا بالدراسة، لما يحمله من فرص واعدة وتحديات قائمة.

مشكلة البحث:

رغم الطفرة الرقمية التي تشهدها الشركات السعودية بدعم حكومي ورؤية استراتيجية واضحة، لاحظت كمتمة وباحثة وجود نقص في الدراسات التطبيقية التي تقيس بشكل دقيق وممنهج الاثر الحقيقي لهذا التحول على الاداء المؤسسي. وقد شكل هذا التباين دافعا اساسيا لصياغة مشكلة بحثي، التي تتمحور حول ما إذا كانت مشاريع التحول الرقمي تحقق بالفعل نتائج تنظيمية ملموسة، ام انها لا تزال تواجه تحديات تحد من فاعليتها.

السؤال الرئيسي للبحث:

ما أثر التحول الرقمي على الاداء المؤسسي في الشركات السعودية؟

اهمية البحث:

اولا: الاهمية النظرية:

1. يمثل هذا البحث مساهمة علمية اسعى من خلالها الى سد فراغ بحثي قائم في الادبيات السعودية والعربية، وذلك من خلال تقديم نموذج تحليلي يتناول العلاقة بين التحول الرقمي والاداء المؤسسي ضمن سياق محلي.
2. كما يهدف الى تعميق الفهم النظري لمفهوم التحول الرقمي، وابرار محدداته وتأثيره الفعلي على المنظمات، مما يساعد في تأصيل المفاهيم الادارية الرقمية وربطها بواقع الاعمال المتغير.
3. يفتح البحث المجال امام دراسات مستقبلية متخصصة، يمكن ان تتناول تقنيات بعينها مثل الذكاء الاصطناعي، او البلوك تشين، وتأثيرها على جوانب محددة من الاداء المؤسسي.

ثانيا: الاهمية التطبيقية:

1. يقدم هذا البحث اطارا عمليا يمكن ان يستفيد منه المديرون التنفيذيون وصناع القرار داخل الشركات السعودية لتقييم نتائج مبادرات التحول الرقمي، وربطها بمؤشرات اداء واقعية.
2. من خلال النتائج المتوقعة، اسعى الى اقتراح توصيات اجرائية يمكن ان تساعد المؤسسات على تجاوز العوائق التنظيمية والتقنية التي تعيق فاعلية التحول الرقمي.
3. كما يمكن للجهات الحكومية الاستفادة من هذه الدراسة في دعم جهودها المتعلقة بمتابعة تنفيذ اهداف رؤية 2030، وقياس فاعلية السياسات الرقمية المعتمدة.

أسئلة البحث:

1. ما مدى تبني الشركات السعودية لمبادرات التحول الرقمي؟
2. ما تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية؟
3. ما العوامل التنظيمية والتقنية التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي؟
4. كيف يمكن التغلب على التحديات التي تعيق فاعلية التحول الرقمي داخل المؤسسات؟
5. ما دور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي

اهداف البحث:

1. التعرف على مستوى تبني الشركات السعودية لمبادرات التحول الرقمي.
2. تحليل العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي.

3. قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات السعودية.
4. دراسة وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
5. التعرف على العوامل التي تعزز أو تعيق نجاح عمليات التحول الرقمي.
6. تقديم مقترحات عملية تساعد في تحسين فاعلية التحول الرقمي داخل المؤسسات.
7. تسليط الضوء على دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تطوير الأداء التنظيمي.
8. تحديد أبرز العوامل التنظيمية والتقنية التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي.
9. تقديم توصيات عملية تساعد على تعزيز فاعلية التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.

الفرضيات المقترحة:

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى التحول الرقمي ورفع كفاءة الاداء المؤسسي.
2. تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات بشكل مباشر في تحسين جودة اتخاذ القرار.
3. تعيق بعض التحديات التنظيمية (مثل مقاومة التغيير او ضعف المهارات الرقمية) تحقيق نتائج ملموسة من التحول الرقمي.

نموذج البحث:

يعتمد نموذج البحث المقترح على توضيح العلاقة بين التحول الرقمي (كمتغير مستقل) والأداء المؤسسي (كمتغير تابع)، مع وجود مجموعة من المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في طبيعة هذه العلاقة.

• المتغير المستقل:

مستوى التحول الرقمي في الشركات السعودية، ويُقاس من خلال تبني تقنيات مثل: الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، والبلوك تشين.

• المتغير التابع:

الأداء المؤسسي للشركات، ويُقاس عبر: الكفاءة التشغيلية، جودة القرارات، رضا العملاء، والميزة التنافسية.

• المتغيرات الوسيطة:

• الثقافة التنظيمية.

• القيادة الرقمية.

• مقاومة التغيير.

• البنية التحتية التقنية.

يوضح هذا النموذج أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، ولكن نجاح العلاقة يعتمد على مدى جاهزية البيئة الداخلية والتنظيمية للشركة.

نطاق الدراسة:

يحدد نطاق هذه الدراسة الحدود التي يتم في إطارها تنفيذ المشروع وتحليل موضوعه. فقد تم التركيز على دراسة الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة في المشاريع الإدارية، وذلك بهدف تحليل الواقع الحالي وتحديد التحديات والفرص المتاحة لتحسين الأداء المؤسسي.

يشمل نطاق الدراسة الجوانب الإدارية والفنية المرتبطة مباشرة بموضوع البحث دون التوسع في مجالات خارجية قد تؤثر على دقة النتائج. كما يقتصر النطاق الجغرافي للدراسة على إحدى المؤسسات المحلية في المملكة العربية السعودية، بينما يغطي النطاق الزمني الفترة من بداية الفصل الدراسي الأول لعام 2025م حتى نهايته، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها وتنفيذ الأنشطة الخاصة بالمشروع.

ويهدف هذا التحديد الواضح للنطاق إلى ضمان تركيز الجهود البحثية في الاتجاه الصحيح، وتفادي التشتت في تناول موضوعات خارج حدود الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق العملي.

مخطط المشروع:

يتضمن مخطط المشروع عرضًا تفصيليًا للمراحل الأساسية التي مر بها تنفيذ المشروع، بدءًا من مرحلة الإعداد وحتى الوصول إلى النتائج النهائية. يهدف هذا المخطط إلى توضيح التسلسل الزمني والخطوات المنهجية المتبعة في إنجاز المشروع لضمان التنظيم والدقة في العمل.

وقد تم تنفيذ المشروع وفق الخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة وأهداف المشروع: من خلال دراسة واقع إدارة الجودة في المؤسسات وتحليل أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها الفعال.
2. جمع البيانات والمعلومات: بالاعتماد على المراجع النظرية، والتقارير الإدارية، وبعض المقابلات والملاحظات الميدانية.
3. تحليل البيانات: عبر مقارنة الممارسات الحالية بمعايير الجودة المعتمدة، واستخلاص نقاط القوة والضعف في الأداء.
4. اقتراح الحلول والتوصيات: من خلال تطوير آليات لتحسين جودة العمل وتفعيل المتابعة المستمرة للأداء.
5. إعداد التقرير النهائي والعرض التقديمي: لعرض النتائج النهائية والتوصيات المقترحة بشكل منظم يدعم أهداف المؤسسة.

نبذة مختصرة عن المؤسسة:

نظرًا لأن الدراسة تنطلق من الواقع السعودي، فإن المجال المقترح للتطبيق يتمثل في الشركات السعودية العاملة في القطاعات الخدمية والتجارية، لا سيما تلك التي بدأت رحلات التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030.

تشير تقارير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2022) إلى أن أكثر من 90% من الشركات المتوسطة والكبيرة في المملكة بدأت في تبني مبادرات التحول الرقمي، إلا أن الفجوة ما زالت قائمة بين مستوى الاستثمار في التقنية وبين انعكاسها الفعلي على الأداء المؤسسي.

ومن أبرز المجالات التي يمكن تطبيق الدراسة عليها:

- قطاع البنوك والخدمات المالية.

- قطاع التجزئة.
- قطاع الخدمات اللوجستية.

الهيكل المقترح للمشروع:

- الفصل الأول: المقدمة ومشكلة البحث
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل والنتائج
- الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات
- المراجع

مراجعة الأدبيات:

التحول الرقمي أصبح أحد أهم محركات التغيير في بيئات الأعمال الحديثة. حيث تشير دراسة (Kane et al., 2015) إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف على التقنية فقط، بل على الاستراتيجية والقدرة المؤسسية على التكيف. كما أوضح (Westerman et al. (2014 أن المؤسسات الرائدة رقمياً تحقق ضعف الأداء المالي مقارنة بمنافسيها.

وفي السياق السعودي، أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية بناء اقتصاد رقمي متنوع، عبر الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات. ووفق تقرير (Saudi Data & AI Authority, 2023) فإن الذكاء الاصطناعي وحده من المتوقع أن يساهم بـ 12.4% من الناتج المحلي بحلول 2030.

تشير دراسات حديثة إلى أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة (Al-Mamary et al., 2014)، كما يحسن جودة القرارات بفضل تحليلات البيانات. (Brock & Von Wangenheim, 2019) إضافة إلى ذلك، فإنه يعزز رضا العملاء عبر الخدمات الرقمية المخصصة. (Verhoef et al., 2021)

ومع ذلك، يواجه تطبيق التحول الرقمي تحديات أبرزها مقاومة التغيير وضعف المهارات الرقمية (Susanti et al., 2023)، حيث إن الثقافة التنظيمية التقليدية تمثل عقبة في طريق الاستفادة الكاملة من التقنيات الحديثة. كما أن القيادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في توجيه عمليات التغيير وضمان استدامتها. (Hess et al., 2016)

وعليه، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي لا يعتمد على التكنولوجيا فقط، بل على مجموعة مترابطة من العوامل التنظيمية، البشرية، والاستراتيجية.

المراجع

- Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2014). *The role of information systems in organizational performance*.
- Brock, J. K. U., & Von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI. *California Management Review*, 61(4), 110–134.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*.
- Susanti, D., Jie, F., & Sohal, A. (2023). Digital transformation in organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122–151.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*.
- SDAIA. (2023). *The AI national strategy report*.
- دراسات في التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. (2020). جامعة الملك سعود.
- تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. (2022). وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- تقارير الأداء الاقتصادي في ظل التحول الرقمي. (2022). وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030. (2021). المركز الوطني للتنافسية.
- رؤية السعودية 2030. <https://www.vision2030.gov.sa>

الفصل الثاني

دراسات سابقة

يعد هذا الفصل استكمالاً للأساس النظري الذي يستند إليه هذا البحث، ويهدف إلى عرض وتحليل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي في البيئة السعودية. تُسهم هذه الدراسات في توضيح الجهود البحثية القائمة في هذا المجال، وتساعد في بناء إطار علمي يُمكن من فهم واقع التحول الرقمي في الشركات السعودية ومدى انعكاسه على الأداء المؤسسي. كما يهدف هذا الفصل إلى تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج تلك الدراسات، واستكشاف الثغرات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

الدراسات السابقة:

• وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى نضج التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن 86% من المؤسسات السعودية تمتلك استراتيجيات رقمية قيد التنفيذ، إلا أن 42% فقط من تلك المؤسسات تقيس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تبني القيادة الرقمية، وتطوير الكفاءات التقنية داخل المؤسسة، مما ينعكس مباشرة على تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات.

• جامعة الملك سعود (2020):

التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مبادرات التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. توصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي أسهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار ورفع جودة الخدمات الأكاديمية، إلا أن بعض التحديات التنظيمية مثل مقاومة التغيير وضعف المهارات الرقمية حثت من الاستفادة الكاملة.

• المركز الوطني للتنافسية (2021):

الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030.

تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية. وأوضحت أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية مكّن المؤسسات من تحسين كفاءة الإنتاج وزيادة رضا العملاء. كما أكدت على أهمية توافق استراتيجيات التحول الرقمي مع الأهداف المؤسسية لتحقيق أثر ملموس على الأداء.

• جامعة جدة (2023):

العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح التحول الرقمي في الشركات السعودية.

استهدفت الدراسة تحديد أبرز العوامل الداخلية المؤثرة في تطبيق مبادرات التحول الرقمي. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتجديد، والقيادة التحويلية، تعدان من أهم المحددات المؤثرة في تحقيق نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي. كما بيّنت أن ضعف مهارات العاملين الرقمية يعد من أبرز معوقات التنفيذ.

• جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (2022):

تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع المالي السعودي.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي. أشارت النتائج إلى أن المؤسسات المالية التي تبنت تقنيات الذكاء الاصطناعي تمكنت من تقليل الأخطاء التشغيلية بنسبة 35%، ورفع سرعة اتخاذ القرار بنسبة 40%. وأوصت الدراسة بضرورة دمج هذه التقنيات ضمن استراتيجيات التحول الرقمي الوطنية.

• جامعة الملك عبدالعزيز (2024):

تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، وأظهرت أن التحول الرقمي ساهم في تحسين التواصل الداخلي، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وتعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات. كما أكدت أن الدعم الحكومي وبرامج تمكين المنشآت الصغيرة كانت عاملاً مساعداً في نجاح التحول الرقمي.

التحليل العام للدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات السعودية، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمات أو سرعة اتخاذ القرار. كما أظهرت الدراسات أن العوامل التنظيمية مثل الثقافة المؤسسية، القيادة، والمهارات الرقمية تمثل عناصر حاسمة في نجاح التحول الرقمي. أما الفجوة البحثية فتتمثل في قلة الدراسات التحليلية التي تقيس العلاقة بشكل تطبيقي في الشركات التجارية والخدمية، وهو ما يسعى هذا البحث إلى معالجته عبر دراسة تحليلية ميدانية على الشركات السعودية.

المراجع

- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (2022). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع المالي السعودي.
- جامعة الملك سعود. (2020). التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.
- جامعة الملك عبد العزيز. (2024). تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- جامعة جدة. (2023). العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح التحول الرقمي في الشركات السعودية.
- المركز الوطني للتنافسية. (2021). الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

الملحقات

1- استبيان لمتغيرات البحث:

عنوان الاستبيان:

استبيان حول أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية

الغرض من الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول مدى تطبيق التحول الرقمي في الشركات السعودية، وتأثيره على مؤشرات الأداء المؤسسي.

أولاً: المعلومات العامة:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ أكثر من 40
- المسمى الوظيفي: _____
- عدد سنوات الخبرة: _____

ثانياً: محور التحول الرقمي:

1. تعتمد شركتي على الأنظمة الإلكترونية في معظم العمليات التشغيلية.
2. تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم عملية اتخاذ القرار.
3. تمتلك الشركة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.
4. تحرص الإدارة على تدريب الموظفين على المهارات الرقمية.

ثالثاً: محور الأداء المؤسسي:

1. تسهم التقنيات الرقمية في تحسين جودة الخدمات.
2. ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء التشغيلية.
3. أسهم التحول الرقمي في تسريع إجراءات العمل.
4. انعكس التحول الرقمي إيجاباً على رضا العملاء.

رابعاً: ملاحظات عامة:

2- جدول أدوات البحث:

نوع الأداة	مصدر الأداة	الهدف من استخدامها	الوصف
الاستبيان	إعداد الباحثة	جمع البيانات حول متغيرات التحول الرقمي والأداء المؤسسي	مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة موجهة إلى موظفي الشركات السعودية
التحليل المكتبي	دراسات سابقة ومصادر حكومية	دعم الجانب النظري وتأكيد نتائج الدراسة	مراجعة التقارير الرسمية والمراجع السابقة
المقابلات الجزئية (إن وجدت)	تنفيذ الباحثة	التحقق من صحة البيانات وتوضيح بعض النتائج	مناقشات محدودة مع مختصين في التحول الرقمي