

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمل الإداري، دراسة تطبيقية على الشركات المتوسطة والكبيرة في المملكة العربية السعودية.

The Impact of Digital Transformation on Administrative Work Efficiency: An Applied Study on
Medium and Large Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب:

عبدالله هشام كاتب

إشراف:

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

مقدمة:	رقم الصفحة
مشكلة الدراسة	
أهمية الدراسة:	
أهداف الدراسة	
تساؤلات الدراسة	
فروض الدراسة:	
الدراسات السابقة:	
الفجوة البحثية:	
المنطلقات النظرية للدراسة:	
المنهجية وطرق البحث:	
مجتمع وعينة الدراسة	
أداة الدراسة	
أساليب التحليل الإحصائي	
خامسًا: حدود الدراسة	
المراجع	

مقدمة

شهد العالم خلال السنوات العشر الماضية تحولاً رقمياً سريعاً أثر على جميع جوانب العمليات التنظيمية. لم يعد التحول الرقمي مجرد دمج الأدوات التكنولوجية في بيئة العمل، بل تطور إلى استراتيجية شاملة تعيد تعريف نماذج الأعمال، وعمليات صنع القرار، وتنفيذ المهام الإدارية. ويشمل ذلك التواصل، ومعالجة البيانات، والأتمتة، وتقييم الأداء، والتفاعل مع العملاء والموظفين. وعلى الصعيد العالمي، تُظهر الدراسات الإدارية أن التقنيات الرقمية، بما في ذلك أدوات التواصل، وتحليل البيانات، والأتمتة، والروبوتات، قد عززت الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في المؤسسات (كوداما، 2020؛ حبس السعودي وحمود فلاح، 2024). ومع ذلك، تُبرز هذه الدراسات أن الأثر الحقيقي للتحول الرقمي لا يظهر في المرحلة الأولية للرقمنة، بل عند إعادة هيكلة العمليات والأطر التنظيمية بشكل كامل. وتشير مراجعات الأدبيات الحديثة إلى وجود فجوة واضحة بين رقمنة المستندات البسيطة والإصلاح الشامل لنماذج الأعمال، وأن الأثر التنظيمي الحقيقي يعتمد على مدى هذا التحول (فيال، 2019؛ فيرهوف وآخرون، 2021). ويوجد نقص ملحوظ في البحوث التطبيقية التي تُقيّم هذا الأثر ضمن سياقات أعمال محددة، لا سيما في الأسواق الناشئة والشركات المتوسطة والكبيرة، التي لا تحظى بنفس القدر من الاهتمام البحثي الذي تحظى به الشركات الكبيرة في البورصات المالية الدولية. وعلى الصعيد الإقليمي، تُعد المملكة العربية السعودية من أبرز الدول التي تبنت التحول الرقمي كعنصر أساسي في رؤيتها 2030 وبرنامج التحول الوطني. وتهدف المملكة إلى تطوير اقتصاد رقمي تنافسي يُحسن من فعالية القطاعين العام والخاص. تشير إحصاءات الاقتصاد الرقمي في السعودية إلى أن نسبة انتشار الإنترنت تجاوزت 99%، بينما وصلت سرعة الإنترنت عبر الهواتف المحمولة إلى مستويات تضع المملكة ضمن العشرة الأوائل عالمياً. كما أن نسبة المدفوعات الرقمية في تجارة التجزئة تجاوزت 57% من إجمالي المعاملات. ومن المتوقع أن يرتفع عدد مستخدمي التجارة الإلكترونية إلى حوالي 34.5 مليون مستخدم بحلول عام 2026 (U.S. International Trade Administration 2026)، وهذه مؤشرات تعكس جاهزية البنية التحتية الرقمية الوطنية، لكنها لا توضح بالضرورة مدى استفادة الشركات فعلياً من هذه البنية في تحسين كفاءتها الإدارية الداخلية، وهو محور الدراسة الحالية. رافق هذا الاتجاه الوطني زيادة ملحوظة في اعتماد الشركات السعودية المتوسطة والكبيرة لأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية، والحوسبة السحابية، وأدوات الذكاء الاصطناعي، كوسائل لتعزيز الإجراءات الإدارية وتقليل التكاليف التشغيلية وتسريع عملية اتخاذ القرار. غير أن استخدام هذه الأدوات لا يضمن بالضرورة تحقيق الكفاءة الإدارية المطلوبة، حيث يتوقف ذلك على درجة تكامل هذه الأنظمة مع الثقافة التنظيمية وقدرة الموظفين على فهمها وتطبيقها فعلياً في تنفيذ مهامهم اليومية، يتناول هذا العرض الأولي في أقسامه القادمة: مشكلة البحث وأسئلته وفروضه، ثم التعريفات الإجرائية لمتغيراته، تليه مراجعة نقدية للدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية، ومن ثم الأسس النظرية والنموذج المقترح، فالمنهجية وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي، وأخيراً حدود الدراسة والجدول الزمني المقترح لتنفيذها.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الزيادة المستمرة في الاستثمارات التي تخصصها الشركات السعودية المتوسطة والكبيرة لتحفيز التحول الرقمي تماشياً مع أهداف رؤية 2030، إلا أن هناك فجوة واضحة بين حجم هذه الاستثمارات وأثرها الفعلي على كفاءة العمل الإداري داخل هذه الشركات. تعاني بعض المؤسسات من تأخيرات إجرائية، وعمليات زائدة عن الحاجة، وعدم الاستفادة الكاملة من الأنظمة الرقمية المستخدمة. هذا يخلق فجوة بين "الطموح الرقمي" المعلن و"الأثر الإداري" الفعلي الذي يظهر جلياً على أرض الواقع. يلاحظ الباحث، من خلال مراجعة تقارير القطاع، أن العديد من الشركات تتعامل مع التحول الرقمي كمشروع تقني بحت تتولاه إدارة تقنية المعلومات، دون مشاركة كافية من الإدارات التنفيذية والتشغيلية. هذا يقلل من قدرتها على ترجمة الاستثمار التكنولوجي إلى تحسينات ملموسة في مؤشرات الكفاءة الإدارية اليومية، مثل سرعة معالجة المعاملات وجودة القرارات. يمكن التعبير عن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: كيف أثر التحول الرقمي على فعالية الإدارة في الشركات المتوسطة والكبيرة في المملكة العربية السعودية؟ تُقدّم المؤشرات التالية أدلة أولية على هذه المشكلة، وتؤكد على أهمية إجراء المزيد من البحوث: • تُشدّد استراتيجية الحكومة الرقمية السعودية (2020-2030) على ضرورة تعزيز النضج الرقمي في القطاع غير الحكومي، على الرغم من أن رقمنة الخدمات الحكومية بلغت 98% بنهاية عام 2022 (هيئة الحكومة الرقمية، 2025). وهذا يُشير إلى أن التأثير لم يكن بنفس القدر من الأهمية في القطاع الخاص. • تُشير البحوث العالمية الحديثة إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تُعاني في تحقيق أهدافها بسبب ضعف التكامل التنظيمي، وليس بسبب التكنولوجيا نفسها (هوانغ، 2024). وكشفت دراسة بيليومترية حديثة أن الأدبيات الأكاديمية لا تزال تُظهر اهتماماً محدوداً بالعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة المكاتب/الإدارة، مقارنةً بالاهتمام الكبير المُوجّه لمواضيع الأداء المالي العام (حبس السعودي وحمود فلاي، 2024)، مما يُعزز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تُركّز بشكل أكبر على البُعد الإداري. ثمة نقص في الدراسات التطبيقية الكافية التي تقيّم أثر التحول الرقمي تحديداً على كفاءة العمل الإداري (بصرف النظر عن الأداء المالي أو التسويقي العام) في الشركات السعودية المتوسطة والكبيرة في مختلف القطاعات، إذ تقتصر معظم الدراسات المحلية المتاحة على قطاع واحد كالبورصة أو القطاع القضائي. ومن هذا السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية الواردة في قسم "أسئلة الدراسة" أدناه، والتي تُستخلص منها فرضيات الدراسة القابلة للاختبار الإحصائي.

أهمية الدراسة

- تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين الرقمنة وفعالية الإدارة من خلال دمج إطار عمل التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE) مع نظرية الموارد والقدرات (RBV) في نموذج تحليلي موحد.
- معالجة النقص في الدراسات العربية المحلية التي تتناول الأثر العملي للتحويل الرقمي على الكفاءة الإدارية في الشركات متعددة القطاعات، مقارنةً بالدراسات التي ركزت على قطاع واحد فقط.
- تقديم إطار نظري وإجرائي شامل يمكن أن يكون أساساً لدراسات مستقبلية مماثلة في بيئات الأعمال العربية والخليجية الأخرى.
- المساهمة في الدراسات التي تتناول أثر "ثقافة الموظفين الرقمية" كمتغير وسيط بين التكنولوجيا والكفاءة التنظيمية، وهو جانب لم يحظَ بالاهتمام الكافي في البحوث العربية مقارنةً بالجوانب التقنية البحتة. القيمة التطبيقية
- تقديم اقتراحات فعالة لصناع القرار في الشركات المتوسطة والكبيرة لتعزيز استخدامهم للاستثمارات الرقمية وترجمتها إلى تحسينات ملموسة في الأداء الإداري اليومي.
- دعم الجهات الحكومية المعنية (مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والهيئة السعودية للحكومة الرقمية) في تحليل أثر برامج التحويل الرقمي الوطنية على فعالية القطاع الخاص، كأحد أهداف رؤية 2030.
- إنشاء أداة قياس (استبيان) تستخدمها الشركات لتحديد مستوى نضجها الرقمي وربطه بمؤشرات كفاءة الإدارة الداخلية بشكل دوري.
- اقتراح توصيات تنفيذية لبرامج التدريب وتطوير القدرات الرقمية للموظفين، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات التقنية الحالية بدلاً من استبدالها.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تقييم تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمؤسسات المتوسطة والكبيرة في المملكة العربية السعودية. الأهداف الفرعية: . تحديد الجوانب الرئيسية للتحول الرقمي المنفذ في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في المملكة العربية السعودية (البنية التحتية التقنية، والأنظمة الرقمية، والثقافة الرقمية). تقييم تأثير الأنظمة التقنية الرقمية على كفاءة ودقة العمليات الإدارية. تقييم تأثير الأنظمة الرقمية (مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات) على جودة اتخاذ القرارات الإدارية. تقييم كيفية عمل الثقافة الرقمية للموظفين كعامل مُحفز أو عائق في تحسين الكفاءة الإدارية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي هو: ما وظيفة التكنولوجيا الرقمية في المهام الإدارية للشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في المملكة العربية السعودية؟

وينتج عن ذلك الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق النمو الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، والإلكترونيات الرقمية، والثقافة الرقمية) في الشركات المتوسطة والكبيرة في المملكة العربية السعودية؟
- كيف تؤثر التكنولوجيا الرقمية على سرعة إنجاز المعاملات الإدارية؟
- ما هي عناصر الإلكترونيات الرقمية المتعلقة باستخدام الموارد البشرية؟
- ما هو معيار الثقافة الرقمية على مستوى الإدارة التنفيذية؟
- هل من الممكن تعديل التأثير الرقمي على الإدارة بناءً على حجم الشركة (متوسطة/كبيرة) أو القطاع؟

فروض الدراسة

الفرضية الأساسية: يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير ($\alpha \leq 0.05$) على فعالية المهام الإدارية في الشركات المتوسطة والكبيرة في المملكة العربية السعودية. الفرضيات الفرعية:

- الفرضية 1: تتأثر سرعة إنجاز المعاملات الإدارية بشكل كبير بالبنية التحتية الرقمية.
- الفرضية 2: تؤثر الأنظمة الرقمية بشكل كبير على جودة اتخاذ القرارات الإدارية.
- الفرضية 3: تؤثر المعرفة الرقمية للموظفين بشكل كبير على فعالية المهام الإدارية.
- الفرضية 4: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في كيفية تأثير التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية بناءً على حجم الشركة (متوسطة/كبيرة).
- الفرضية 5: توجد اختلافات إحصائية ذات دلالة في كفاءة العمل الإداري بناءً على قطاع الشركة (خدمي/صناعي/تجاري). كل فرضية من الفرضيات المذكورة أعلاه يقابلها فرضية صفرية (H_0) تفترض عدم وجود تأثير أو وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية. سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبارات (t) و (ANOVA) لاختبار هذه الفرضيات، بناءً على خصائص كل فرضية.

الدراسات السابقة

تُصنّف الدراسات المذكورة أدناه وفقاً لمواضيعها (من الأوسع إلى الأضيق: الأطر النظرية الشاملة للتحول الرقمي، تلمها البحوث التطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة، وتختتم بدراسات تركز على السياق العربي/السعودي)، مع تضمين تقييم نقدي لكل دراسة بدلاً من مجرد ملخصات، لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

(1) الأطر النظرية الشاملة للتحول الرقمي: فيال، ج. (2019). فهم التحول الرقمي: نظرة عامة وخطة بحثية. مجلة نظم المعلومات الاستراتيجية، 28

(2)، 118-144. الهدف: إجراء مراجعة منهجية شاملة للأبحاث الحالية لترسيخ مفهوم التحول الرقمي ووضع إطار نظري متماسك له. المنهجية: تحليل شامل للأدبيات المنشورة في مجال نظم المعلومات الاستراتيجية. النتائج الرئيسية: توصل البحث إلى أن التحول الرقمي عملية مستمرة تستخدم التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في خصائص المنظمة (الشركة)، مع تحديد ثمانية مكونات أساسية لهذه العملية وثمانية آثار تنظيمية محتملة. صلة البحث بالدراسة الحالية: يقدم هذا البحث الأساس المفاهيمي الذي يُستند إليه في تعريف "التحول الرقمي" المستخدم في هذه الدراسة. ومع ذلك، يبقى هذا البحث نظرياً بحثاً، ويعجز عن تقييم آثار التحول الرقمي كمياً ضمن بيئة عمل محددة، وهو ما يمثل محور هذا البحث. المرجع: Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y.,

Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A comprehensive analysis and research framework. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. الهدف: تقديم منظور متعدد التخصصات (التسويق، الإدارة الاستراتيجية، نظم المعلومات) حول مفهوم التحول الرقمي ومراحله. المنهجية: دراسة شاملة للأدبيات التي تغطي مجالات متعددة من الخبرة الإدارية.

النتائج الرئيسية: حدد البحث ثلاث مراحل متميزة للتحول الرقمي (الرقمنة، والتمكين الرقمي، والتحول الرقمي الكامل)، وأثبت أن التحسن الملحوظ في الأداء يحدث فقط في المرحلة الثالثة عندما تتطور نماذج الأعمال والأطر التنظيمية. الصلة بالبحث الحالي: يدعم هذا البحث فرضية الدراسة الحالية القائلة بأن مجرد الحصول على التكنولوجيا (الرقمنة) لا يكفي لتحسين الكفاءة الإدارية، بل يتطلب تحولاً حقيقياً في المنظمة وثقافتها، وهو ما تسعى فرضية "الثقافة الرقمية" إلى تقييمه.

فيرهوف، ب. س.، بروكهويزن، ت.، بارت، ي.، بهاتاشاريا، أ.، دونغ، ج. ك.، فابيان، ن.، وهابيلين، م. (2021). التحول الرقمي: أجندة للبحث والتفكير متعدد التخصصات. مجلة أبحاث الأعمال، 122، 889-901. الهدف: تقديم منظور متعدد التخصصات (التسويق، الإدارة الاستراتيجية، نظم المعلومات) حول فكرة التحول الرقمي ومراحله. التنفيذ: مراجعة شاملة للأدبيات ضمن قطاع إدارة المستهلكين. النتائج الرئيسية: يحدد البحث ثلاث مراحل متسلسلة للتغيير (الرقمنة، التمكين الرقمي، والتحول الكامل). ويتحقق التركيز الحقيقي على تأثير الأداء في المرحلة الثالثة، عند دمج المهام والأطر. التوافق مع الأبحاث الحالية: تؤكد هذه الدراسة فرضية البحث الحالية القائلة بأن مجرد الحصول على التكنولوجيا (الرقمنة) لا يحسن الإدارة؛ بدلاً من ذلك، يتطلب الأمر جهوداً تنظيمية وثقافية أصيلة، سيتم تقييمها رقمياً من خلال تبني "ثقافة". المرجع: Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). التحول الرقمي: ملخص للأبحاث الحالية حول عوامله وتوجهات البحث المستقبلية. SIG Open, 11

(3). الهدف: تقييم اتجاهات البحث الحالية في الأدبيات الرقمية وتحديد عواملها الرئيسية ومحاور البحث المستقبلية. التنفيذ: تحليل شامل للأدبيات (تقييم بليومتري/منهجي). النتائج الرئيسية: أكد البحث على العدد المحدود من الدراسات التجريبية واسعة النطاق التي تبرز المؤشرات الرقمية الرئيسية ومقاييس الأداء التشغيلية/الإدارية المحددة، وأشار إلى نقص الدراسات التجريبية المتعلقة بقطاع المشروعات.

أهمية البحث الحالي: يؤكد هذا البحث وجود فجوة بحثية تناولتها الدراسة الحالية، ويدعم ضرورة إجراء دراسة تطبيقية تربط التحول الرقمي بمقياس محدد وقابل للقياس لكفاءة الإدارة.

(2) أُجري البحث على الشركات المتوسطة والكبيرة. المرجع: هوانغ، ه. (2024). استكشاف العالم الرقمي: دراسة تفاعلية بين التكنولوجيا والعوامل التنظيمية والبيئية في تبني التحول الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة. SAGE Open, 414.

هدف البحث: دراسة العناصر التقنية والتنظيمية والبيئية المؤثرة على تبني التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة دا نانغ، فيتنام، من خلال إطار عمل TOE. المنهجية: منهجية كمية تتضمن استبيانًا إلكترونيًا أُرسِل إلى 500 شركة صغيرة ومتوسطة، مع تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل 186 استجابة صالحة. النتائج الرئيسية: أشارت النتائج إلى أن العناصر التنظيمية (دعم الإدارة العليا والحوكمة) والجوانب التقنية (الأمن السيبراني وتكامل التكنولوجيا) لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على تبني التحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، تعمل العناصر التقنية كوسيط بين العوامل البيئية والتنظيمية وتبني التحول الرقمي. الصلة بالبحث الحالي: يوفر هذا البحث هيكلًا منهجيًا وثيق الصلة بالدراسة الحالية (استبيان وتقييم كمي للشركات المتوسطة). ومع ذلك، فإن الدراسة تقيم "تطبيق" التحول الرقمي بدلاً من تأثيره على "الفعالية الإدارية"، وقد أُجريت في بيئة آسيوية، تختلف عن السياق السعودي. وهذا يُشير إلى الفجوة التي تستهدفها هذه الدراسة.

المراجع: السعودي، ح.، وفلييه، ح. ح. (2024). أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المكاتب. مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، 30(142)، 661-645.

الهدف: دراسة الأبحاث الحالية حول التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة إدارة المكاتب في الشركات العاملة في الأردن، وتحديدًا في مجالات الإدارة والتسويق والمالية والمحاسبة.

المنهجية: تقييم ببليومتري لـ 34 دراسة منشورة (2017-2024) حول التحول الرقمي وكفاءة إدارة المكاتب.

النتائج الرئيسية: توصل البحث إلى أن موارد التحول الرقمي (بما في ذلك الأتمتة وأدوات الاتصال الرقمي) تُحسن كفاءة عمليات المكاتب. ومع ذلك، لوحظ أيضًا نقص في الأبحاث التي تركز تحديدًا على كيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة المكاتب، مقارنةً بالمواضيع المتعلقة بالأداء المالي.

صلة الدراسة الحالية: على الرغم من أن الدراسات السابقة هي الأكثر صلة بموضوع البحث (كفاءة العمل/إدارة المكاتب)، إلا أنها كانت تحليلات ببليومترية (مراجعة الأدبيات) ولم تُجرِ اختبارات كمية في شركات واقعية. هذا ما يقدمه البحث الحالي من خلال منهج ميداني مباشر. لي، ن.، وانغ، إكس.، وانغ، زد.، ولوان، إكس. (2022) هم المؤلفون المذكورون في المراجع. تأثير التحول الرقمي على الإنتاجية الإجمالية لعوامل الإنتاج في الشركات. مجلة فرونتيرز في علم النفس، 13، 1071986.

هدف الدراسة: التحقق من كيفية تأثير التحول الرقمي على الإنتاجية الإجمالية للشركات، ووظائف التعاون التقني وأداء الحوكمة البيئية والاجتماعية كعوامل وسيطة ومعدلة.

النتائج الرئيسية: أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إنتاجية الأعمال، حيث لعب التعاون التقني بين الشركات دورًا وسيطًا جزئيًا. الصلة بالدراسة الحالية: يعزز هذا البحث الفرضية الأساسية للدراسة الجارية حول طبيعة العلاقة (التأثير الإيجابي للتحول الرقمي)، إلا أنه يقيم الإنتاجية الإجمالية للشركة ولا يركز تحديدًا على جانب "الكفاءة الإدارية" الداخلية، وهو ما يميز الدراسة الحالية عنها.

بحث في البيئة العربية والسعودية. المصدر: مستودع البحوث العلمية السعودي (منصة الدرة). الدور الرقمي في دعم التنفيذ للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (بحث ميداني).

هدف الدراسة: دراسة استخدام أدوات التحول الرقمي بهدف تحسين جودة الأداء والتقارير التشغيلية للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول).

المنهجية المستخدمة: دراسة تطبيقية أجريت ضمن مجتمع الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية.

النتائج الرئيسية: كشف البحث أن التحول الرقمي يُحسّن جودة التقارير التشغيلية وقيمة المعلومات الإدارية، مع الإشارة إلى وجود تحديات متعددة أمام تطبيق هذه الأدوات في المؤسسات الرقمية السعودية.

التوافق مع الدراسة الحالية: على الرغم من أن الدراسات السابقة أقرب جغرافياً إلى الدراسة الحالية (المملكة العربية السعودية)، إلا أنها ركزت حصراً على الشركات المساهمة العامة (وخاصة الشركات الكبيرة) واستبعدت الشركات المتوسطة. إضافةً إلى ذلك، لم تقيّم هذه الدراسات "كفاءة العمل التنفيذي" باستخدام مقاييس عملية (سرعة الإنجاز، جودة التعاون)، على عكس الدراسة الحالية. كوداما، م. (2020). إحداث ثورة رقمية في أساليب العمل خلال عصر الأمراض المعدية. المجلة الدولية لإدارة المعلومات، 55، 102172. هدف الدراسة: استكشاف كيفية تأثير أدوات التحول الرقمي (أدوات الاتصال عن بُعد وتحليل البيانات) على ممارسات العمل لتلائم إنتاجيتها.

المنهجية: بحث نظري وتحليلي مدعوم بأمثلة عملية من شركات يابانية.

أهم النتائج: كشف البحث أن أدوات العمل الرقمية تُسهم بشكل كبير في نموذج العمل الفعال للتواصل داخل المؤسسات. التوافق مع نتائج الدراسة الحالية: يُشكل الإطار النظري للتحويل أساس "البنية التحتية التكنولوجية الرقمية" المستخدمة في هذه الدراسة كعامل مهم في الإدارة.

المصدر: مارتين، ل.، هوريت، ل.، وفورر، س. (2022). التحول الرقمي للمكاتب المنزلية يؤثر على الرضا الوظيفي، والضغط الوظيفي، وإنتاجية العمل: رؤى من جائحة كوفيد-19. PLOS ONE، 17(3)، e0265131. الهدف: دراسة كيفية تأثير استخدام الأدوات الرقمية للعمل عن بُعد على إنتاجية الموظفين، ورضاهم الوظيفي، ومستويات التوتر المرتبط بالعمل. المنهجية: أُجريت دراسة ميدانية كمية على مجموعة من الموظفين الذين عملوا عن بُعد رقميًا خلال جائحة كوفيد-19. النتائج الرئيسية: أشارت النتائج إلى أن الاستخدام المتوازن للأدوات الرقمية يُحسّن إنتاجية العمل، بينما يؤدي الإفراط في استخدامها إلى زيادة الحمل المعلوماتي، والتوتر المرتبط بالعمل، وانخفاض الرضا الوظيفي. أهمية الدراسة الحالية: يُشير هذا البحث إلى أن العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية قد لا تكون مباشرة، مما يؤكد على ضرورة تقييم "ثقافة الموظفين الرقمية" كعامل وسيط في نموذج الدراسة الحالية، بدلاً من افتراض وجود علاقة مباشرة أحادية الاتجاه بين التكنولوجيا والكفاءة. تحليل الأبحاث وتحديد الفجوة المعرفية: يُشير فحص الأبحاث السابقة إلى وجود إجماع على وجود علاقة إيجابية في الغالب بين التحول الرقمي وتحسين الأداء أو الكفاءة. ومع ذلك، فإنها تختلف اختلافاً كبيراً في ثلاثة مجالات رئيسية: 13. النهج التحليلي: بعض الدراسات نظرية تماماً، حيث تقدم أطراً مفاهيمية واسعة النطاق دون قياسات تجريبية (مثل تلك التي أجراها فيال، 2019؛ فيرهوف وآخرون، 2021)، في حين أن البعض الآخر يستخدم التحليل البليومتري، حيث يفحص الأدبيات دون تطبيق ميداني عملي (كما هو موضح في بحث حبس السعودي وحمود فلاي، 2024).

وحدة القياس والمتغير التابع: شملت المتغيرات التابعة التي تم تحليلها تبني التكنولوجيا (هوانغ، ٢٠٢٤)، والإنتاجية الإجمالية للشركة (لي وآخرون، ٢٠٢٢)، وجودة التقارير (الدراسة السعودية حول الشركات المدرجة)، دون التركيز بشكل صريح على مقاييس محددة لكفاءة الإدارة مثل سرعة التنفيذ وجودة اتخاذ القرار. ١٥. السياق الجغرافي والقطاعي: ركزت غالبية البحوث الميدانية على السياقات الآسيوية أو الصينية أو الغربية، بينما اقتصرَت البحوث العربية/السعودية الحالية على قطاعات محددة مثل سوق الأوراق المالية أو القضاء، مستبعدةً الشركات المتوسطة والكبيرة في مختلف القطاعات. ونتيجة لذلك، تتميز الفجوة البحثية التي تتناولها هذه الدراسة بما يلي:

- (1) عدم وجود دراسة سعودية تطبيقية تركز على كفاءة العمل الإداري مع مؤشرات الفرعية (سرعة التنفيذ، وجودة القرار، وخفض التكاليف) كمتغير تابع منفصل عن الأداء المالي العام.
- (2) اقتصر الدراسات السعودية الحالية على قطاعات محدودة، مستبعدةً الشركات المتوسطة والكبيرة في مختلف القطاعات.
- (3) قلة من الدراسات تتناول دور "الثقافة الرقمية للموظفين" كعامل وسيط بين التكنولوجيا والكفاءة الإدارية، لا سيما في سياق منطقة الخليج. ويسعى هذا البحث إلى معالجة هذه الثغرات الثلاث في آن واحد ضمن إطار تحليلي واحد.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على نظريتين متكاملتين لبناء إطارها النظري:

أ) إطار TOE (التكنولوجيا - المنظمة - البيئة): وضع تورناتزكي وفليشر (1990) هذا الإطار، الذي يوضح قبول الابتكارات التكنولوجية في المنظمات من خلال ثلاثة سياقات: السياق التكنولوجي (الأنظمة والبنية التحتية القائمة)، والسياق التنظيمي (حجم المنظمة ومواردها وثقافتها)، والسياق البيئي (المنافسة والتشريعات وقوى السوق). سيتم تطبيق هذا الإطار في البحث الحالي لوصف كيفية عمل الجوانب الثلاثة للتحويل الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، والأنظمة الرقمية، والثقافة الرقمية) معًا للتأثير على الفعالية الإدارية.

ب) منظور الموارد (RBP): يذكر بارني (1991) أن المنظمة تحصل على ميزة تنافسية مستدامة من خلال امتلاك موارد وقدرات قيمة ونادرة ويصعب تكرارها. في هذه الدراسة، تُعتبر التقنيات الرقمية والثقافة الرقمية للموظفين موارد وقدرات تنظيمية داخلية تُفسر الاختلافات في الكفاءة الإدارية بين الشركات، مما يُعزز البُعد البيئي/الخارجي الذي يتناوله إطار عمل TOE. الإطار المفاهيمي المقترح للبحث: بدمج النظريتين المذكورتين سابقًا، يُقدم الباحث نموذجًا مفاهيميًا يتضمن ثلاثة متغيرات فرعية مستقلة للتحويل الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية الرقمية، والأنظمة الإدارية الرقمية، والثقافة الرقمية للموظفين) إلى جانب متغير تابع: كفاءة العمل الإداري عبر أبعاده الثلاثة (سرعة التنفيذ، وجودة اتخاذ القرار، وخفض التكاليف). كما يستكشف النموذج حجم الشركة وقطاعها كعوامل مُعدِّلة محتملة في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. يُبين هذا النموذج أن التأثير الكامل للتحويل الرقمي على الكفاءة الإدارية يجب أخذه في الاعتبار جنبًا إلى جنب مع السياق التنظيمي (حجم الشركة) والسياق البيئي/القطاعي الذي تعمل فيه.

المنهجية وطرق البحث

يستخدم هذا البحث منهجاً وصفيًا تحليليًا كميًا، يُعتبر الأنسب لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي وجوانبه) والمتغير التابع (كفاءة المهام الإدارية)، فضلًا عن التحقق الإحصائي من صحة الفرضيات. يُعد هذا المنهج مناسبًا نظرًا لهدف الدراسة، الذي يسعى إلى تقييم أثر قابل للقياس والتعميم على مجتمع الدراسة، بدلًا من مجرد إجراء دراسة تفسيرية تفصيلية.

• نوع البحث: دراسة تفسيرية تركز على فهم العلاقة السببية بين متغيرين أساسيين، وتتضمن جانبًا وصفيًا أوليًا لتحديد درجة التحول الرقمي في العينة قيد الدراسة.

• المنهجية: كمية، باستخدام بيانات أولية جُمعت عبر استبيان مُهيكل.

• مصادر البيانات: بيانات أولية (استبيان إلكتروني وُزِعَ على الموظفين الإداريين) وبيانات ثانوية (أبحاث سابقة، ووثائق حكومية رسمية مثل تلك الصادرة عن الهيئة السعودية للحكومة الرقمية ورؤية 2030، وتقارير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة).

• أسلوب المعاينة: تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، مع مراعاة حجم الشركة (متوسطة/كبيرة) والقطاع (خدمي/صناعي/تجاري)، لضمان تمثيل كافٍ لتنوع مجتمع الدراسة. تتضمن خطة تنفيذ البحث خمس مراحل رئيسية:

(1) مراجعة الأدبيات وإنشاء الإطار النظري والنموذج المفاهيمي.

(2) تصميم أداة البحث (الاستبيان) وتقييم صلاحيتها وموثوقيتها من خلال دراسة تجريبية.

(3) توزيع الاستبيان إلكترونيًا على العينة المختارة.

(4) تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS.

(5) مناقشة النتائج، واستخلاص الاستنتاجات، ووضع التوصيات النهائية.

أدوات الدراسة

ستكون طريقة جمع البيانات الرئيسية عبارة عن استبيان إلكتروني، يتضمن ثلاثة أقسام.

1. القسم الأول: المعلومات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المنصب، سنوات الخبرة، حجم الشركة، والقطاع).
 2. القسم الثاني: مقياس ليكرت خماسي النقاط لتقييم جوانب التحول الرقمي: البنية التحتية الرقمية (8 عناصر)، وأنظمة الإدارة الرقمية (8 عناصر)، والثقافة الرقمية للموظفين (6 عناصر)
 3. القسم الثالث: مقياس ليكرت خماسي النقاط لتقييم الكفاءة الإدارية: سرعة معالجة المعاملات (6 عناصر)، وجودة اتخاذ القرارات في الإدارة (6 عناصر)، وخفض التكاليف التشغيلية (5 عناصر). اختبارات الصلاحية والموثوقية.
- صلاحية المحتوى (صلاحية المفسر): سيقوم فريق من الخبراء في الإدارة ونظم المعلومات بتقييم الاستبيان للتحقق من صحته وإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لاقتراحاتهم.
 - صلاحية الاتساق الهيكلي: سيتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عنصر والدرجة الإجمالية للبعد المعني للتحقق من الاتساق الداخلي.
 - معامل ألفا لكرونباخ: يُستخدم هذا المعامل لتأكيد موثوقية كل بند على حدة ضمن كل بُعد، بالإضافة إلى موثوقية الأداة ككل، مع استهداف قيمة إحصائية لا تقل عن 0.70 كحد أدنى مقبول. ستُجرى دراسة أولية على عينة محدودة (حوالي 30 مشاركاً) قبل التوزيع النهائي للتحقق من وضوح الصياغة ودقة الأداة قبل تطبيقها على العينة بأكملها.

حدود الدراسة

- ❖ النطاق البشري: • مجتمع الدراسة: العاملون والمدراء التنفيذيون في الشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية تضم ما لا يقل عن 200 مشارك من المناصب الإدارية المتوسطة والعليا، لكل منهم خبرة مهنية لا تقل عن سنة واحدة.
- ❖ النطاق الجغرافي: • تركيز المملكة العربية السعودية على مدينتي الرياض، جدة، والدمام) نظراً لتنوع قطاعاتها ووجود عدد كبير من الشركات المتوسطة والكبيرة فيها.
- ❖ النطاق الزمني: • فترة جمع البيانات الميدانية: الفصل الدراسي الربيعي من عام 2026.
- الإطار النظري وفترة المراجعة: من عام 2019 إلى عام 2025. (د) قيود على المشاركين.
- يركز البحث فقط على تقييم آثار ثلاثة جوانب من التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، والأنظمة الرقمية، والثقافة الرقمية)، متجاهلاً عوامل أخرى مثل الأمن السيبراني أو إدارة البيانات بشكل منفصل.
- يركز البحث فقط على تقييم "كفاءة العمل الإداري" ولا يأخذ في الاعتبار الأداء المالي أو التسويقي للشركة كمتغيرات تابعة منفصلة.

المراجع

فيما يلي قائمة أولية بأهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذا العرض الأولي، مرتبة أبجدياً وفقاً لنظام APA. ستتم إضافة المزيد إلى هذه القائمة تدريجياً خلال مراحل مراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري الشامل للرسالة.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Culnan, M. J., & Bair, J. H. (1983). Human communication needs and organizational productivity: The potential impact of office automation. *Journal of the American Society for Information Science*, 34(3), 215–221.

Digital Government Authority (DGA). (2025). *Digital government strategy 2025–2030*. Riyadh, Saudi Arabia. <https://dga.gov.sa/en/digital-transformation>

Eyeregba, E. M., Eboesomi, E. B., Oyekunle, D. O., Ugbomeh, W. O., & Matthew, U. O. (2025). Digital marketing adoption in SMEs: A Technology-Organization-Environment (TOE)-based assessment of business growth and competitiveness. *Recent Research Reviews Journal*, 4(1).

Feng, T., Dong, X., & Wang, Y. (2024). Assessing the impact of digital transformation on capital market information efficiency under environmental uncertainty: Evidence from China. *PLOS ONE*, 19(1), e0295187.

Habes Al-Saudi, N., & Hammood Flayyih, H. (2024). The impact of digital transformation on office management efficiency. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(142), 645–661.

Hoang, H. (2024). Navigating the digital landscape: An exploration of the relationship between technology-organization-environment factors and digital transformation adoption in SMEs. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241276198>

- Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*, 55, 102172.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research into its determinants and future research agenda. *SAGE Open*, 11(3).
- Li, N., Wang, X., Wang, Z., & Luan, X. (2022). The impact of digital transformation on corporate total factor productivity. *Frontiers in Psychology*, 13, 1071986.
- Martin, L., Hauret, L., & Fuhrer, C. (2022). Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity: COVID-19 findings. *PLOS ONE*, 17(3), e0265131.
- Peshkov, A. (2020). Construction company administration of intangible resources in the face of uncertainty. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 880(1), 012113.
- Saudi Vision 2030 - National Transformation Program. (2016). *Riyadh: Vision Realization Office*.
<https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/national-transformation-program>
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- U.S. International Trade Administration. (2026). *Saudi Arabia - Digital economy* [Country commercial guide]. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/saudi-arabia-digital-economy-0>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

إعداد:

أ.د. فايز علي جراد