

عنوان البحث

**أثر التحول الرقمي في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية في
السعودية**

إعداد الطالب/ بدر بسام المفرج
الرقم الأكاديمي/ 252000609

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید محمد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

قائمة المحتويات:

2.....	قائمة المحتويات:
3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
6.....	اهداف الدراسة:
6.....	تساؤلات الدراسة:
7.....	فرضيات الدراسة:
7.....	الدراسات السابقة:
17.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	منهجية الدراسة:
20.....	أدوات الدراسة:
22.....	حدود الدراسة:
23.....	المراجع.

مقدمة:

برز التحول الرقمي كمحرك رئيسي للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء في القطاعين العام والتجاري عالميًا. في السنوات الأخيرة، أدركت الحكومات بشكل متزايد أهمية التكنولوجيا الرقمية في تبسيط العمليات، وتحسين تقديم الخدمات، وزيادة رضا أصحاب المصلحة. وقد أولت المملكة العربية السعودية، تماشيًا مع رؤية 2030، اهتمامًا بالغًا لتحديث المؤسسات الحكومية من خلال اعتماد أدوات ومنصات رقمية مبتكرة. وتسعى هذه البرامج إلى تعزيز الكفاءة والانفتاح والمساءلة في الإدارة العامة، مع دعم النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. ولا يقتصر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على مجرد تطبيق تقنيات جديدة؛ بل يشمل أيضًا إعادة هيكلة شاملة للإجراءات والهيكل والثقافات التنظيمية لاستخدام القدرات الرقمية بفعالية. ومن خلال الجمع بين تقنيات مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والمنصات المتنقلة، يمكن للجهات الحكومية تحسين سير العمل، وتعزيز عملية صنع القرار، وتقديم خدمات تركز على المواطن بشكل أكثر فعالية. كما يتيح تطبيق هذه التقنيات الإدارة القائمة على البيانات، مما يسمح للمؤسسات بالتنبؤ بالمشكلات، وتوزيع الموارد بكفاءة، وقياس نتائج الأداء بدقة أكبر (Kitsios، 2023).

على الرغم من الإمكانيات المُعترف بها للتحول الرقمي، غالبًا ما تواجه الجهات الحكومية العديد من العقبات في تطبيقه. وتشمل هذه العقبات نفور الموظفين من التغيير، وضعف المهارات الرقمية، وعدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية، والجمود التنظيمي. علاوة على ذلك، يختلف القطاع العام اختلافاً كبيراً عن الشركات الخاصة، إذ تتجاوز أهدافه الربحية لتشمل الرعاية الاجتماعية، والامتثال للوائح التنظيمية، وتقديم الخدمات على نحو منصف. يتطلب هذا التعقيد نهجاً منهجياً للتحول الرقمي يربط تبني التكنولوجيا بالأهداف المؤسسية، وقدرات الموارد البشرية، وتوقعات الجمهور. وقد كشفت الدراسات في الاقتصادات المتقدمة والناشئة أن التحول الرقمي الناجح يُعزز الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والأداء التنظيمي العام. ومع ذلك، لا تزال الأبحاث التجريبية التي تستكشف هذه

الصلة في سياق المؤسسات الحكومية السعودية نادرة. تُركز الدراسات الحالية عمومًا على معدلات تبني التكنولوجيا أو المبادرات الرقمية المحددة، مع التركيز بشكل ضئيل على تأثيرها الكامل على فعالية المؤسسات ونتائج تقديم الخدمات. لذلك، يُعد فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي أمرًا بالغ الأهمية، إذ قد يُسهم في توجيه قرارات السياسات، وتوجيه تخصيص الموارد، ودفع التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات الرقمية (Omowole، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية من خلال دراسة الجوانب التكنولوجية والبشرية للتنفيذ. وتسعى إلى قياس مدى تبني التحول الرقمي، وتحديد المتغيرات التي تُمكن أو تُعيق نجاحه، وتقييم النتائج من حيث الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمة. ومن خلال تقديم رؤى حول آليات التحول الرقمي في دفع الأداء المؤسسي، يُسهم هذا البحث في الحوار الأوسع حول تحديث القطاع العام، ويُقدم نصائح عملية لصانعي السياسات والمسؤولين. ويتوافق ذلك مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع للمملكة العربية السعودية المتمثلة في بناء حكومة مُمكنة رقميًا، سريعة الاستجابة، فعّالة، وقادرة على تقديم خدمات عالية الجودة لمواطنيها، مع دعم الابتكار والتنمية المستدامة (Alshihre، 2025).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الإنفاق الكبير على التقنيات الرقمية والمشاريع الطموحة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، لا تزال العديد من الجهات الحكومية تكافح من أجل تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل. إن عدم الكفاءة، وتأخير تقديم الخدمات، والإجراءات المجزأة، والاستخدام المحدود للأدوات الرقمية كلها تعيق الإمكانيات الكاملة للتحول الرقمي. في حين تُظهر الدراسات العالمية أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة ورضا أصحاب المصلحة، فإن

البحث التجريبي حول تأثيره على المؤسسات الحكومية السعودية محدود. إن الافتقار إلى فهم شامل لكيفية تفاعل تبني التكنولوجيا والثقافة التنظيمية وقدرات الموارد البشرية للتأثير على الأداء يولد فجوة معرفية. ونتيجة لذلك، يفتقر صانعو السياسات والمسؤولون إلى توصيات قائمة على الأدلة لتحسين خطط التحول الرقمي لزيادة فعالية المؤسسات وتقديم الخدمات التي تركز على المواطن. إن معالجة هذه المشكلة البحثية أمر بالغ الأهمية لضمان أن تؤدي المشاريع الرقمية إلى تحسينات قابلة للقياس في الأداء وتتوافق مع الأهداف الأوسع للتحديث والانفتاح والكفاءة في القطاع العام (Mohammad، 2024).

أهمية الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية. وتوضح كيف يُمكن لدمج التقنيات الرقمية أن يُعزز الكفاءة التشغيلية وتقديم الخدمات. ويمكن أن تُساعد النتائج صانعي السياسات والمسؤولين على تنفيذ سياسات تُحسّن استخدام الموارد، وتذليل الصعوبات، وتحقيق مكاسب ملموسة في الأداء المؤسسي ورضا المواطنين.

- الأهمية العلمية

المساهمة المعرفية: تُثري هذه الدراسة الأدبيات الأكاديمية من خلال دراسة تأثير التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية، حيث تُعتبر الأبحاث التجريبية محدودة. وتبحث في كيفية تفاعل تبني التكنولوجيا والثقافة التنظيمية ومهارات الموارد البشرية في تشكيل الأداء المؤسسي، مُقدمةً رؤى نظرية جديدة حول رقمنة القطاع العام وإدارة الأداء.

تُحدد هذه الدراسة مُحركات النجاح الرئيسية والتحديات التي تواجه التحول الرقمي، مُمهدةً بذلك الطريق لبحوث مستقبلية حول تبني التكنولوجيا وإدارة التغيير والحوكمة الرقمية. يُمكن للباحثين استخدام هذه البيانات لإجراء بحوث مُقارنة،

وتحليلات شاملة للقطاعات، وتحسين النماذج النظرية للأداء المؤسسي والابتكار الرقمي في الإدارة العامة (Ghazi Ben Saad، 2018).

- الأهمية العملية

توجيه السياسات والاستراتيجيات: تُقدم النتائج إرشادات عملية لقادة الحكومة والمسؤولين لتنفيذ المبادرات الرقمية بنجاح. إن فهم كيفية زيادة التحول الرقمي للكفاءة وجودة الخدمات ورضا المواطنين يُمكن المؤسسات من وضع سياسات تتوافق مع أهداف رؤية 2030 مع تحسين تخصيص الموارد.

يُحدد البحث قضايا مثل التردد في التغيير، ونقص المواهب، وقيود البنية التحتية، مما يُمكن المؤسسات من وضع حلول مُركزة. يُساهم هذا الفهم العملي في تحسين إجراءات سير العمل، وإشراك الموظفين، وتبني التكنولوجيا، مما يؤدي إلى قطاع عام أكثر كفاءةً وابتكارًا وتركيزًا على المواطن (Aryatama، 2024).

اهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية. وتهدف الدراسة إلى دراسة كيفية إسهام استخدام التكنولوجيا الرقمية، عند دمجها مع الممارسات التنظيمية المناسبة واستراتيجيات إدارة التغيير، في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات والفعالية المؤسسية بشكل عام.

- الأهداف الفرعية:

- ❖ تحديد المستوى الحالي لتبني التحول الرقمي بين الجهات الحكومية السعودية الرئيسية.
- ❖ دراسة تأثير التكنولوجيا الرقمية على الكفاءة التشغيلية وتحسين سير العمل.
- ❖ تقييم تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات ورضا المواطنين.

- ❖ دراسة تأثير القيادة والثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين على التحول الرقمي الفعال.
- ❖ تحديد المشكلات والعقبات الرئيسية التي تحول دون التنفيذ الفعال للمشاريع الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.
- ❖ تقديم توصيات واقعية لصانعي السياسات والمسؤولين لتحسين الأداء التنظيمي من خلال خطط تحول رقمي مُحسَّنة.

تساؤلات الدراسة:

- السؤال الرئيسي:

كيف يؤثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هو المستوى الحالي لتبني التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟
2. كيف يؤثر استخدام التكنولوجيا الرقمية على الكفاءة التشغيلية والإنتاجية؟
3. كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمة ورضا المواطنين؟
4. كيف تؤثر القيادة والثقافة التنظيمية وتفاعل الموظفين على نجاح مبادرات التحول الرقمي؟
5. ما هي العقبات والقيود الرئيسية أمام التحول الرقمي الفعال في المؤسسات الحكومية؟
6. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتعزيز الأداء التنظيمي من حيث تعزيز الأداء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية يُحسّن الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات والفعالية العامة.

- الفرضيات الفرعية:

1. كلما زاد اعتماد التقنيات الرقمية، زادت الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في المؤسسات الحكومية.
2. يُحسّن التحول الرقمي جودة الخدمات المُقدمة ويعزز سعادة المواطنين.
3. تُسهم القيادة القوية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والمشاركة العالية للموظفين بشكل كبير في نجاح برامج التحول الرقمي.
4. تُقلل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية من فعالية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
5. يُعزز معالجة القيود التكنولوجية والبنية التحتية والموارد البشرية من تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

الدراسات السابقة:

يُعَدُّ التحول الرقمي محركًا جديدًا لمؤسسات التصنيع لتحقيق اختراقات في مجال الابتكار، ويمكن لسياسات التحول الرقمي أن تُحقِّز بفعالية تجانس التقنيات الرقمية وإعادة تشكيلها وإتاحتها للاستخدام، مما يُمكن من تحويل مؤسسات التصنيع وتطويرها، وبالتالي يلعب دورًا حاسمًا في أداء الابتكار في هذه المؤسسات. ومع ذلك، لا تزال غالبية الأبحاث تُركِّز على المستوى النظري للتحليل النوعي، حيث تُعتبر السياسات الحكومية وأداء الابتكار بمثابة "صندوق أسود" للمدخلات والمخرجات دون الكشف عن آلياتها الأساسية. ونتيجةً لذلك، يُعَدُّ فهم كيفية تأثير السياسات الحكومية على أداء الابتكار أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز التنمية عالية الجودة في القطاع الصناعي. واستنادًا إلى نظريات الابتكار التكنولوجي، والتدخل

الحكومي، والقدرة الديناميكية، قمنا ببناء نموذج "سياسة التحول الرقمي - مرونة الدولة - مرونة المؤسسة - سلوك الابتكار الاستكشافي - أداء الابتكار" واستخدمنا نموذج PLS-SEM لدراسة تأثير كل عامل على أداء الابتكار في مؤسسات التصنيع. وتُظهر النتائج ما يلي: (أ) لسياسات التحول الرقمي تأثير كبير على أداء الابتكار في شركات التصنيع. (ب) لحالة التحول الرقمي أكبر تأثير مباشر على أداء الابتكار في شركات التصنيع، مع لعب الدعم الحكومي دورًا داعمًا أساسيًا. (ج) على الرغم من أن المرونة التنظيمية ليس لها تأثير مباشر على أداء الابتكار، إلا أنها عنصر مهم في عملية تأثير أداء الابتكار وتعمل كمقدمة لسلوك الابتكار الاستكشافي، وهو أمر بالغ الأهمية في التأثير على أداء الابتكار. (د) تلعب حالة التحول الرقمي والمرونة التنظيمية وسلوك الابتكار الاستكشافي دورًا في تعديل العلاقة بين سياسات التحول الرقمي وأداء الابتكار في شركات التصنيع. تسلط نتائج الدراسة الضوء على عملية تأثير سياسات التحول الرقمي على أداء الابتكار في شركات التصنيع، بالإضافة إلى كونها أساسًا مرجعيًا للحكومة لتصميم سياسات لتعزيز النمو المتسارع للابتكار (Li، 2025).

في عالمنا اليوم، برز التحول الرقمي كعامل حاسم في تحسين أداء المؤسسات. تلعب الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا حيويًا في نجاح هذا التحول. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على وظيفة الموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسات. استخدمت الدراسة منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR)، التي تتيح مراجعة معمقة للدراسات المنشورة سابقًا. تتكون عملية المراجعة المنهجية من صياغة أسئلة بحثية، والبحث عن أدبيات من مصادر أكاديمية موثوقة مثل Scopus و IEEE Xplore و ScienceDirect و Google Scholar و SpringerLink، وتجميع النتائج المتعلقة بتطبيق الرقمنة وإدارة الموارد البشرية. مصطلحات البحث المستخدمة هي "التحول الرقمي واستراتيجية الموارد البشرية"، و"تأثير الرقمنة على الأداء المؤسسي"، و"تحديات التحول الرقمي". تشير نتائج الدراسة إلى أن للتحول الرقمي تأثيرًا كبيرًا على الوظيفة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات. لا تقتصر التكنولوجيا على تبسيط الإجراءات الإدارية

فحسب، بل تُمكن إدارة الموارد البشرية أيضًا من تحسين فعالية إدارة شؤون الموظفين، وتسريع التكيف مع التغييرات التنظيمية، وتعزيز ثقافة الابتكار. ومع ذلك، لا يعتمد نجاح التحول الرقمي على التكنولوجيا فحسب، بل يعتمد أيضًا على جاهزية إدارة الموارد البشرية ودعم الإدارة. ولضمان التحول الرقمي الأمثل وتحسين الأداء التنظيمي العام، يجب على المؤسسات وضع سياسات ومبادرات تدريبية ذات صلة، وإدارة التغيير (Djunaedi، 2025).

يُعدّ التحول الرقمي في الحكومات المحلية الإندونيسية أمرًا بالغ الأهمية لزيادة كفاءة الخدمات العامة ومساءلتها. يتيح دمج تكنولوجيا المعلومات في الأنظمة الحكومية، المعروف باسم الحكومة الإلكترونية، إمكانية تقليص العمليات البيروقراطية، وتسريع عملية صنع القرار، وزيادة التواصل بين الحكومة والجمهور. ومع ذلك، ورغم هذه الإمكانيات الهائلة، لا تزال هناك عوائق عديدة، بما في ذلك الفجوة الرقمية، وضعف البنية التحتية، ونقص الثقافة الرقمية، لا سيما في البلدان الأقل نموًا. ستعتمد هذه الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات لإيجاد وتحليل العلاقة بين الرقمنة، والبنية التنظيمية لهيئات الحكومة المحلية، وكفاءة الخدمة العامة. تُظهر نتائج الدراسة أن فعالية تطبيق الحكومة الإلكترونية تعتمد بشكل كبير على تطوير البنية التحتية الرقمية، وقدرات الموارد البشرية، ومواءمة الهياكل التنظيمية الإقليمية. كما تُحدد الدراسة الفجوات في تطبيق الحكومة الإلكترونية الناتجة عن عدم المساواة في الوصول الرقمي، وتُشدد على أهمية إعادة الهيكلة التنظيمية لتحقيق كامل فوائد التحول الرقمي. تُسهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق للعقبات والفرص التي تواجهها الحكومات المحلية في عملية الرقمنة، بالإضافة إلى توصيات لتعزيز كفاءة القطاع العام في إندونيسيا (Syam، 2025).

نتيجةً للثورة الصناعية الرابعة، أصبح التحول الرقمي اتجاهًا لا مفر منه، يلعب دورًا هامًا في تحسين قدرة الشركات على التكيف والتنمية طويلة الأجل. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المهارات الرقمية للموظفين لها تأثير كبير على عملية التحول الرقمي وتساعد على تحسين الأداء التنظيمي. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المهارات الرقمية للموظفين والأداء التشغيلي في شركات

تعدّين الفحم في فيتنام، حيث تلعب قدرات التعاون الرقمي ومدى تطبيق التحول الرقمي دور الوسيط. يُظهر بحث بيانات 402 موظفًا في الشركة أن للمهارات الرقمية تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الأداء التنظيمي. والجدير بالذكر أن الفائدة غير المباشرة للتعاون الرقمي أكبر، مما يؤكد أهمية التعاون الرقمي في دفع عجلة التحول الرقمي وتعزيز أداء الشركات. بناءً على نتائج البحث، يوصي المؤلفون بالعديد من الأساليب لتحسين المهارات الرقمية وقدرات التعاون لدى الموظفين، مما يساعد في عملية التحول الرقمي ويعزز الأداء التشغيلي في شركات تعدّين الفحم والشركات الصناعية بشكل عام (Chien، 2025).

يهدف المشروع إلى دراسة دور القيادة الرقمية في تحقيق التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية في الدولة، بما في ذلك كيفية تأثير القيادة الرقمية على التحول الرقمي وكيفية التغلب على العقبات التي قد تنشأ. وقد استخدم البحث المنهج النوعي، من خلال مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من المسؤولين، وتم اختيار العينة بناءً على خبرتهم في إدارة التحول الرقمي والقيادة في مؤسساتهم. وقد توصل البحث إلى أن للقيادة الرقمية دوراً في نجاح التغيير الرقمي داخل المؤسسات، ووجود تحديات تواجه القيادة الرقمية، مثل رفض التغيير ونقص التدريب، وبناءً عليه، أوصى البحث (Shamsi، 2025).

هدفت دراسة (Alshehri، 2025) إلى الكشف عن واقع تطبيق التحول الرقمي في العمليات الصناعية بقطاع التعدين، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه العمليات، ودور تطبيق التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءتها. الموقع: المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين في شركات التعدين. المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من شركات التعدين في المملكة العربية السعودية التي طبقت أو بصدد تطبيق التكنولوجيا الرقمية وتبني الحلول الرقمية في العمليات الصناعية. وتمثل عينة الدراسة (ن = 370) مستويات الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا ذات الصلة بالعمليات الصناعية في شركات التعدين بالمملكة العربية السعودية. واستُخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. النتائج: توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التحول الرقمي في العمليات

الصناعية بقطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية كان مرتفعًا، وأن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذه العمليات كانت بمستوى "موافق". كما تبين أن تأثير تطبيق التكنولوجيا الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الصناعية بقطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين في شركات التعدين، كان مرتفعًا. التوصيات: توصي الدراسة بضرورة استفادة قطاع التعدين من التقنيات الرقمية المناسبة لهذا القطاع، ودراسة التحديات التي تواجه التحول الرقمي في قطاع التعدين ومعالجتها.

تسعى دراسة (Alzahrani، 2025) إلى تحديد أثر التحول الرقمي على تحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي. كان المشاركون في الدراسة من العاملين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. تم اختيار عينة عشوائية، وتم الحصول على (190) ردًا. تم استخدام استبيان لجمع البيانات لبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS). كشفت نتائج الدراسة أن المشاركين في الدراسة قاموا بتقييم مستوى عالٍ جدًا من التحول الرقمي في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. كشفت نتائج الدراسة أيضًا أن المشاركين في الدراسة قاموا بتقييم درجة عالية جدًا من جودة خدمة الموظفين بين الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي وهام إحصائيًا للتحول الرقمي على تحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. تنصح الدراسة بتطوير وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الرقمية الحالية بكفاءة، مما يساهم في تحسين وقت الاستجابة وموثوقية الخدمة.

يبحث هذا التحليل المنهجي في العلاقة الجوهرية بين التحول الرقمي، ومرونة سلاسل التوريد، والاستدامة في السياقات الصناعية، مع أهمية خاصة للشركات السعودية. نحدد كيف تُحوّل التقنيات الناشئة، مثل إنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل (blockchain)، وتحليلات البيانات الضخمة، سلاسل التوريد التقليدية إلى أنظمة بيئية ديناميكية قادرة على تحمل الاضطرابات مع تعزيز أهداف الاستدامة. تُظهر دراستنا أن التحول الرقمي يُحسن كلاً من المرونة ونتائج

الاستدامة. ومع ذلك، هناك ثلاثة عناصر أساسية تُضعف هذه العلاقات بشكل كبير: ديناميكية سلسلة التوريد، وعدم القدرة على التنبؤ باللوائح التنظيمية، ودمج التقنيات الحديثة. تُظهر الدراسة أنه في حين تُعزز ديناميكية سلسلة التوريد القوية الآثار الإيجابية للتكنولوجيا الرقمية على قدرات المرونة، فإن عدم اليقين التنظيمي يُؤلّد عوائق تطبيقية قد تُقلل من هذه الفوائد. علاوة على ذلك، يُعدّ دمج التقنيات المبتكرة بنجاح أداة وسيطة مهمة لتحويل الأنشطة الرقمية إلى تحسينات بيئية فعلية. يجمع البحث هذه النتائج في إطار مفاهيمي شامل يُجسّد العلاقات المتداخلة المعقدة بين هذه المجالات، ويُقدّم اقتراحات استراتيجية مُحددة لشركات التصنيع السعودية. من خلال معالجة فجوات البحث التي تم تحديدها، وخاصة الافتقار إلى التحقيقات الخاصة بالصناعة في الاقتصادات الناشئة، توفر هذه المراجعة رؤى قيمة للباحثين والممارسين الذين يتطلعون إلى الاستفادة من التحول الرقمي من أجل عمليات سلسلة التوريد الفعالة والمرنة والمستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة بسرعة (Alquraish، 2025).

يُعيد التحوّل الرقمي في الحكومة تشكيل طريقة تقديم المؤسسات العامة للخدمات، وإدارة البيانات، والتفاعل مع المواطنين. في إندونيسيا، أعاقَت السلوكيات المؤسسية المجزأة ومحدودية التوافق بين الوزارات السعيّ نحو نظام حكومي إلكتروني متكامل. تُعالج هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال تحليل كيفية تأثير الهياكل التنظيمية والديناميكيات بين الوزارات على تكامل النظام ضمن إطار الحوكمة الرقمية الوطنية في إندونيسيا. يعتمد هذا البحث على نهجٍ مُختلط الأساليب، يجمع بين الاستراتيجيات النوعية والكمية. جُمعت البيانات النوعية من خلال مقابلاتٍ مُعمّقة وتحليل وثائق لاستكشاف السلوكيات المؤسسية وآليات التنسيق. كمّيًا، تم قياس نضج التوافق عبر أربعة أبعاد: التقنية، والدلالية، والتنظيمية، والقانونية، باستخدام خرائط تحليل الشبكات لتصوير العلاقات بين الوزارات وهياكل تبادل البيانات. تُركز الدراسة على ثلاث وزارات رئيسية: وزارة الداخلية، ووزارة الإصلاح البيروقراطي، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. تكشف النتائج عن عدم تناسق في نضج التوافق بين الوزارات. في حين تُظهر

الأبعاد القانونية والتنظيمية توافقًا معتدلاً، لا يزال التوافق الدلالي والتقني متخلفًا. تصدر وزارة الاتصالات والمعلومات المجالات التقنية والدلالية، بينما تُظهر وزارة الداخلية تكاملاً أضعف. تعكس هذه التفاوتات اتجاهات ذاتية التنظيم حيث تعمل الوزارات من خلال منطق مرجعي ذاتي، مما يعيق التنسيق النظامي. تدعم بيانات المقابلات وجود اقتران فضفاض، وامثال رمزي، واعتماد على المسار المؤسسي يعيق جهود التكامل. يدمج البحث نظرية النظم والنظرية المؤسسية للتأكيد على أن التحول الرقمي يتطلب اقتراحًا هيكليًا بين أنظمة الحكومة المستقلة. بدون معايير مشتركة، والتوافق الدلالي، وآليات حوكمة عبر القطاعات، فإن جهود التكامل معرضة لخطر أن تكون سطحية. تقترح الدراسة إنشاء مجلس وطني للتوافق التشغيلي لتسهيل الحوكمة الرقمية المنسقة، والتوسط في التحديات بين الوكالات، وتعزيز المساءلة. تقدم هذه النتائج مساهمات نظرية وتوصيات سياسية لبناء حكومة رقمية أكثر استجابة وتكاملاً في إندونيسيا (Kasiwi، 2025).

أصبح تحوّل الثقافة التنظيمية ضرورةً ملحةً في العصر الرقمي، الذي يتميز بالتطورات التكنولوجية السريعة وتغيّر عادات العمل. تتناول هذه المقالة كيفية تأثير إصلاح الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وعلى المؤسسة ككل. تعتمد دراسة (Adam، 2025) على مراجعة الأدبيات والتحليل التجريبي لإثبات أن تبني خصائص الثقافة الرقمية، كالتعاون والإبداع والمرونة، أمرٌ بالغ الأهمية لزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة. علاوةً على ذلك، يتطلب هذا التحوّل التزام القيادة بتهيئة بيئة عمل متكيفة، وتمكين الموظفين من خلال التدريب الرقمي، والحفاظ على التواصل المفتوح. تُقدّم هذه النتائج للمديرين التنفيذيين رؤىً قيّمة حول إعطاء الأولوية لتحوّل الثقافة كنهج رئيسي لمواجهة تحديات العصر الرقمي وتحقيق الاستدامة التنظيمية. تُعد مقاومة التغيير، وفجوات المهارات الرقمية، وضرورة إعادة هيكلة إجراءات العمل من بين المشكلات التي تواجهها المؤسسات عند تحوّل ثقافتها. ونتيجةً لذلك، يتطلب تحوّل الثقافة التنظيمية النجاح نهجًا شاملاً يشمل التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة أصحاب المصلحة، والتقييم المستمر لضمان توافق التغييرات مع رؤية المؤسسة ورسالتها. وتتجاوز تداعيات هذه الثورة الثقافية

مجرد تحسين الأداء التنظيمي. كما أنه يُساعد الموظفين على النمو، ويُوفر بيئة عمل أكثر شمولاً، ويُعزز التنوع في الأفكار والابتكار. ونتيجةً لذلك، برز إصلاح الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في تحقيق القدرة التنافسية طويلة الأمد في ظل المنافسة العالمية المتزايدة.

الغرض من هذه دراسة (Ainosa، 2025) هو تحليل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) في خلق ثقافة موجهة نحو الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية (SMEs). ونظرت في كيفية تأثير ممارسات SHRM على مشاركة الموظفين ومسؤوليتهم وأداء الشركات، بالإضافة إلى المتغيرات الثقافية الخاصة بالبيئة السعودية. النهج: تمت دراسة الأدبيات في سياقات الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية والعالمية لمناقشة المكونات الرئيسية لـ SHRM وسمات القيادة والآثار الثقافية. وقد استعرضت بشكل نقدي رؤية 2030 والاستراتيجيات الحكومية الأخرى التي تمثل عقبة كبيرة وفرصة لتبني SHRM، مدعومة ببيانات تجريبية ومثال من الحياة الواقعية. تم جمع البيانات بين يناير ومايو 2025 من خلال 54 دراسة حول أدبيات الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية والعالمية وتم تقييمها بشكل نقدي باستخدام المراجعة الموضوعية وطرق التقييم القائمة على الحالة. النتائج: أشارت المراجعة إلى أن SHRM، وفقًا للمعايير الثقافية السعودية وفي ظل القيادة التحويلية، ستلعب دورًا أكبر في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. تشمل الاستراتيجيات الأكثر فعالية التوظيف الشفاف، والتدريب المستمر، وأنظمة الأداء الملائمة ثقافيًا. على الرغم من وجود مشاكل مثل نقص المعرفة والموارد في مجال الموارد البشرية، والمعارضة الثقافية، إلا أن الدعم الحكومي وحلول الموارد البشرية الرقمية توفر فرصًا كبيرة للتحسين. الانعكاسات العملية: لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية، ينبغي على الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية إعطاء الأولوية لتطوير القيادة، وإضفاء الطابع الرسمي على عمليات الموارد البشرية، وإدخال حلول رقمية فعالة من حيث التكلفة. إن الطريقة الوحيدة لضمان تأثير طويل الأمد هي دمج أفضل الممارسات الدولية في الثقافة السعودية. الأصالة: تُسهم هذه الورقة البحثية في تقديم قيمة

من خلال ربط النظرية بالتطبيق في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية، وتقديم مخطط يُراعي الاعتبارات الثقافية لكيفية إنشاء شركات قائمة على الأداء، ومتوافقة الآن مع رؤى رؤية 2030.

في عصر الثورة الرقمية، يجب على مؤسسات التعليم العالي اعتماد أساليب قابلة للتكيف للحفاظ على قدرتها التنافسية والابتكار. تبحث هذه الدراسة في وظيفة القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية. استنادًا إلى نظرية القدرات الديناميكية، تبحث دراسة (Alasqah، 2025) في كيفية تعزيز القيادة الرقمية للابتكار في مؤسسات التعليم العالي السعودية، وكذلك كيف تعزز الثقافة الرقمية هذا الرابط. تم استخدام تصميم بحث كمي لجمع بيانات المسح من 450 عضوًا أكاديميًا وإداريًا وقادة التحول الرقمي في العديد من الجامعات السعودية. تُظهر النتائج أن للقيادة الرقمية تأثيرًا كبيرًا على الابتكار التنظيمي، بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال الثقافة التنظيمية الرقمية. تُظهر النتائج أن الثقافة الرقمية القوية تسد الفجوة بين أهداف القيادة والابتكار، مما يدعم نجاح جهود التحول الرقمي. يتضمن التقرير رؤى نظرية حول التغيير الثقافي الذي تقوده القيادة بالإضافة إلى توصيات عملية لتحسين استراتيجية التحول الرقمي للتعليم العالي. يؤكد هذا البحث على أهمية تنمية كفاءات القيادة الرقمية والتحول الثقافي لدعم الابتكار طويل الأمد في الأوساط الأكاديمية، وهو ما يتماشى مع الأهداف التعليمية لرؤية السعودية 2030.

لا تزال المملكة العربية السعودية تشهد تحولات وتطورات كبيرة في سعيها للتحول من اقتصاد يعتمد على النفط إلى اقتصاد متنوع. ويركز إطار رؤية 2030 الذي وضعته القيادة على الاستثمار في مجالات متنوعة لضمان التنوع الاقتصادي. ويبحث هذا الاستعراض في المفاهيم المتعلقة بالديناميكية السياقية للقيادة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، ويحدد فرصًا عديدة لتطوير القيادة في قطاعات متعددة ضمن منظومة وبرامج رؤية 2030 التحويلية. كما يُظهر أهمية برامج التعليم والتدريب في بناء جيل جديد من القادة القادرين على التعامل مع المواقف المعقدة. علاوة على ذلك، يُشدد على أهمية التعاون مع المؤسسات العالمية في

تطوير القيادة السعودية، ولتعزيز سلوكيات القيادة التي تُفضي إلى إنجازات المشاريع في الوقت المناسب، يجب على قادة المؤسسات تبني التنوع والتناغم وأساليب التوافق الناجحة. ووفقًا لهذا الاستعراض المفاهيمي، يجب على القادة الحفاظ على قدرتهم على التكيف لمواجهة العقبات مثل الاختلافات الثقافية ونقص المواهب والحوافز اللغوية. ويُظهر الاستعراض أهمية القيادة الفكرية كرائدة للتغيير التنظيمي الفعال في قيادة التفكير المستقبلي فيما يتعلق بالمدخلات وعمليات الإنتاج والمخرجات. كانعكاس للتغيير، يُظهر التحول في المملكة العربية السعودية الحاجة إلى برامج التنوع الاقتصادي في خطة رؤية 2030. ووفقًا للتقرير، تجذب فرص المملكة الأفراد ذوي المهارات الاستثنائية الباحثين عن عمل في بيئة تشجع الابتكار والإبداع. كما تستثمر الحكومة السعودية في تطوير المواهب المحلية لضمان مزيج من المهارات السعودية المحلية التي تعمل مع متخصصين دوليين للمساهمة في رؤية 2030. يضمن التدريب الثقافي احترام المهنيين الخارجيين لمعايير الدولة مع المساعدة في تطوير البرامج. وكما هو موضح في التقييم، فقد أسفرت عملية الإصلاح في المملكة العربية السعودية عن تطورات مهمة في مجموعة متنوعة من الصناعات. علاوة على ذلك، يُظهر التقييم أن المملكة قد عززت نظامها التعليمي وقطاعها الزراعي وقطاع السياحة والصادرات وقطاع التصنيع، من بين قطاعات أخرى، كجزء من مسار الإصلاح الاقتصادي. ويواصل التقييم بإظهار أن الإجراءات المستهدفة للحكومة السعودية ستؤدي على الأرجح إلى التحول، المرتبط بالعولمة حيث تركز الحكومات على تنمية العمليات الاقتصادية خارج حدودها (Bodrick، 2025).

ركزت دراسة (Abujameel، 2025) على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الشركات والمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، إذ أن التطورات التكنولوجية الكبيرة قد خلقت تحديات كبيرة للدول حول العالم. ويتمحور الاهتمام الرئيسي للدراسة حول المتطلبات الداعمة لبناء أنظمة التحول الرقمي، ومدى كفاءة التحول الرقمي في الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية. هدفت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات العمل نحو التحول الرقمي في

المؤسسات، والعمل على توفير بيئة مناسبة للتحول المطلوب من العمل التقليدي إلى الرقمي، والتركيز على الآثار المحتملة التي قد تواجهها الجهات الحكومية والخاصة خلال تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، وتحليل تجربة المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تقرير "قياس 2023"، وهو استمرار للجهود السابقة التي أجرتها هيئة الحكومة الرقمية في السنوات الأخيرة. كما تم جمع المعلومات من خلال دراسة البحوث السابقة وإجراء تحليل كمي لتقييم حجم تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تقديم الخدمات بشكل رقمي وسهل الوصول، مما كان له أثر إيجابي على كفاءة العمل المؤسسي وسهولة الوصول إليه. وقد لجأت العديد من الحكومات، مثل المملكة العربية السعودية، إلى أساليب التحول الرقمي لمساعدتها على التغلب على التحديات التي واجهتها في تقديم الخدمات للمواطنين خلال جائحة كوفيد-19، وأوصت الدراسة بزيادة المشاريع الداعمة لمشروع التحول الرقمي في المملكة، وتكثيف استخدام المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة لإنشاء مشاريع تقنية تخدم أعمالها بفعالية.

تهدف دراسة (Al-Manea، 2025) إلى تحديد أثر حاضنات الأعمال السعودية، بما في ذلك خصائصها العديدة (المالية، والبشرية، والخدمية) على تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير جدة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (170) فردًا في إدارات وأقسام إدارة المشاريع. وتم اختيار عينة عشوائية من 111 شخصًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وقد كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى التحول الرقمي في هيئة تطوير جدة، مما يدل على استعداد الهيئة لتبني وتطبيق التكنولوجيا الحديثة لتحسين أداء المبادرات الحكومية. كما كشفت النتائج أن العامل التنظيمي للتحول الرقمي هو الأكثر تأثيرًا بين أبعاد التحول في الهيئة. كما كشفت النتائج أن كفاءة إدارة المشاريع في الهيئة كانت جيدة، وذلك بفضل وجود أسس إدارية واضحة مثل التواصل الفعال للفريق ومعايير

الجودة المقبولة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمشروع. كفاءة الإدارة، مما يعني أن التحول الرقمي الناجح يُسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة المشاريع الحكومية وفعالية عمليات التنفيذ. كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة، لا سيما فيما يتعلق بتقييم كفاءة إدارة المشاريع، مما يُشير إلى أن تراكم الخبرة المهنية يُسهم في تعميق فهم ممارسات إدارة المشاريع ويُحسّن تقييم الفرد لكفاءة الأداء. وأوصت الدراسة هيئة تطوير محافظة جدة بزيادة وتوسيع استثماراتها في التحول الرقمي من خلال تحديث بنيتها التحتية الرقمية وتطبيق تقنيات متطورة تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع الحكومية.

سعت دراسة (Almubarak، 2025) إلى دراسة واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحه والتحديات التي يواجهها، مع التركيز بشكل خاص على دور القيادة التحويلية والحوكمة الرقمية في تسهيل الرقمنة. أُجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وشملت مجموعة من الجهات الحكومية التي تُنفذ مبادرات رقمية وفقًا لرؤية 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت بيانات من 100 مشارك باستخدام استبيان إلكتروني بمقياس ليكرت خماسي النقاط، بالإضافة إلى مقابلات نوعية مع عدد من المسؤولين الحكوميين. كشفت النتائج أن التحول الرقمي يزيد من الكفاءة التشغيلية ويُحسّن الخدمات العامة، إلا أنه يواجه أيضًا عقبات مثل نقص المهارات الرقمية، ومعارضة التغيير، وضعف التفاعل بين الأنظمة الحكومية. كما وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تُساعد في إدارة التحول الرقمي، بينما تُعزز الحوكمة الرقمية الاستدامة المؤسسية. ونتيجةً لذلك، دعت الدراسة إلى وضع برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية، وبناء البنية التحتية الرقمية، وتعزيز القيادة التحويلية، ووضع سياسات حوكمة رقمية لضمان نجاح مشاريع الرقمنة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. إطار عمل التكنولوجيا والمنظمة والبيئة:

يفترض هذا الإطار أن تبني التكنولوجيا يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: التكنولوجيا، والمنظمة، والبيئة. في المؤسسات الحكومية السعودية، تعتمد فعالية التحول الرقمي على جاهزية التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والمؤثرات الخارجية، مثل السياسات الحكومية وتوقعات المواطنين. يُعدّ التوافق السليم بين هذه العوامل أساسيًا لتحسين الأداء التنظيمي، في حين أن أوجه القصور في أي مجال قد تعيق نجاح المشاريع الرقمية (Skuridin، 2022).

2. النظرة القائمة على الموارد (RBV):

تؤكد فرضية النظرة القائمة على الموارد على أهمية الموارد التنظيمية، المادية والمعنوية، في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء. وتفترض أن المؤسسات الحكومية التي تستخدم تقنياتها الرقمية ومواردها البشرية الماهرة وقدراتها في إدارة المعرفة بفعالية يمكنها تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات، بينما قد لا تشهد المؤسسات التي لا تستخدمها تحسينات تُذكر في الأداء نتيجةً للمبادرات الرقمية (Assensoh-Kodua، 2019).

3. نظرية إدارة التغيير:

يؤكد هذا المفهوم على أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على إدارة فعالة للتغيير تتجاوز التكنولوجيا. تشمل العوامل الرئيسية دعم القيادة، ومشاركة الموظفين، والتواصل، والتدريب، وهي عوامل بالغة الأهمية لتبني المشاريع الرقمية ودمجها. قد تعيق مقاومة التغيير والجمود الثقافي فوائد التحول الرقمي، مما يُبرز أهمية اتباع نهج منضبط لإدارة التغيير التنظيمي لتحسين الأداء (Karakuş، 2024).

4. النظرية المؤسسية:

تشير النظرية المؤسسية إلى أن العوامل الخارجية، مثل التشريعات والمعايير وتوقعات الجمهور، تؤثر على المؤسسات. في سياق المؤسسات الحكومية

السعودية، يؤثر الامتثال للمبادرات الوطنية، مثل رؤية 2030، على تطبيق التقنيات الرقمية. وبينما تُشجع القيود المؤسسية على تبني استراتيجيات التحول الرقمي، فإن نجاحها في تحسين الأداء التنظيمي يعتمد على تكييف العمليات والهياكل الداخلية مع هذه العوامل الخارجية.

5. نظرية انتشار الابتكار:

تتأثر معدلات تبني التقنيات الجديدة بعوامل تشمل الميزة النسبية، والتوافق، والتعقيد، وقابلية التجربة، وقابلية الملاحظة. في المؤسسات الحكومية، يزداد احتمال التحول الرقمي عندما تُظهر التقنيات فوائد واضحة، وتتكامل بشكل جيد مع العمليات الحالية، وتكون سهلة الاستخدام، وقابلة للاختبار، وتُسفر عن نتائج ملحوظة. يساعد إدراك هذه الخصائص على توضيح الاختلافات في معدلات التبني والأداء بين المؤسسات (Kreps، 2017).

6. منظور بطاقة الأداء المتوازن:

يناقش هذا النص أهمية رصد نجاح المؤسسة من خلال أبعاد متعددة: المالية، وخدمة العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم، والنمو. ويؤكد أن التحول الرقمي لا يقتصر على خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة فحسب، بل يُحسن أيضًا تقديم الخدمات، ويعزز تطوير الموظفين، ويدفع عجلة الابتكار. يتيح نهج بطاقة الأداء المتوازن إجراء تقييم شامل لكيفية ترجمة المبادرات الرقمية إلى تحسينات قابلة للقياس في أداء المؤسسات الحكومية (Madsen، 2025).

7. نظرية النظم الاجتماعية-التقنية:

يؤكد هذا النموذج على ضرورة مواءمة العناصر الاجتماعية والتكنولوجية داخل المؤسسات لتحقيق تحول رقمي ناجح. ويشير إلى أن إهمال العوامل الاجتماعية، مثل المهارات وثقافة الشركة، يمكن أن يؤدي إلى نقص استخدام التكنولوجيا ومحدودية تحسينات الأداء. في المقابل، يضمن النهج الاجتماعي-التقني أن تُعزز

المبادرات الرقمية كلاً من العمليات التشغيلية ونتائج الأداء البشري (Abbas، 2025).

8. نظرية أصحاب المصلحة:

يؤكد هذا المفهوم على أن أداء المؤسسة يعتمد على تلبية احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة، مثل الموظفين ومتلقي الخدمات. يحدث التحول الرقمي الفعال في المؤسسات الحكومية عندما يتم دمج مدخلات أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات التبني، وتعزيز الرضا، والتوافق بشكل أفضل مع أهداف الشركة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية بحثية متعددة الأساليب، تدمج الأساليب الكمية والنوعية لتوفير معرفة شاملة بتأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية. يُمكن الجانب الكمي من قياس العلاقة بين التحول الرقمي ومقاييس الأداء، بينما يُقدم الجانب النوعي رؤىً أعمق للعوامل السياقية والصعوبات وأفضل الممارسات.

- منهج البحث:

سيتم اعتماد منهج وصفي وتفسيري. يدرس الجانب الوصفي المستوى الحالي لتبني التحول الرقمي والأداء التنظيمي، بينما يبحث الجانب التفسيري في العلاقة السببية بين المبادرات الرقمية وفعالية المؤسسة.

- المجتمع والعينة:

يشمل المجتمع المستهدف الموظفين والمديرين وموظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية السعودية المختارة. سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل عبر مختلف الإدارات والمستويات الهرمية والوحدات الوظيفية. وهذا يضمن تمثيل كل من وجهات النظر التشغيلية

والاستراتيجية بشأن التحول الرقمي. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على إجمالي عدد الموظفين في المؤسسات المختارة، وفقًا لمبادئ أخذ العينات الإحصائية الاعتيادية لضمان صحتها وموثوقيتها.

- طرق جمع البيانات:

1. **الاستبيانات:** سيتم توزيع استبيانات منظمة على الموظفين والمديرين للحصول على بيانات كمية حول تبني التحول الرقمي، والتحسينات الملحوظة في الأداء، والمشاكل التي تواجههم. ستقيس بنود مقياس ليكرت جوانب مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، والرضا عن المبادرات الرقمية.
2. **المقابلات:** ستوفر المقابلات شبه المنظمة مع الإداريين المختارين، ومديري تكنولوجيا المعلومات، وصانعي السياسات رؤى نوعية حول الممارسات التنظيمية، وتقنيات إدارة التغيير، والتحديات التي تواجه التحول الرقمي الفعال. تتيح هذه المقابلات دراسة العناصر المعقدة التي يصعب رصدها من خلال الاستبيانات.

- تقنيات تحليل البيانات:

1. **التحليل الكمي:** سيلخص الإحصاء الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري، التكرار) مستوى التحول الرقمي والأداء التنظيمي. سيحلل الإحصاء الاستدلالي، بما في ذلك دراسات الانحدار والارتباط، العلاقة بين التحول الرقمي ومقاييس الأداء. سيتم فحص الفرضيات باستخدام إجراءات إحصائية مناسبة لتقييم مستويات الدلالة.
2. **التحليل النوعي:** سيُجرى تحليل موضوعي لبيانات المقابلات للكشف عن المواضيع والعقبات وعوامل النجاح المتكررة. سيوفر هذا فهمًا سياقيًا لكيفية تنفيذ المشاريع الرقمية وإدراكها في مختلف البيئات المؤسسية.
3. **الصلاحية والموثوقية:** لضمان الموثوقية، سيتم اختبار الاستبيان مسبقًا مع مجموعة صغيرة من المشاركين، وسيتم تحسينه بناءً على الملاحظات. سيتم ضمان الصلاحية من خلال مواءمة الأسئلة مع أهداف البحث، والإطار النظري،

والدراسات السابقة. سيعزز تثليث البيانات الكمية والتنوعية من متانة الاستنتاجات.

4. **الاعتبارات الأخلاقية:** سيتم الحصول على موافقة المشاركين قبل جمع البيانات. سيتم الحفاظ على السرية وإخفاء الهوية، وستلتزم الدراسة بالمبادئ التوجيهية للبحث الأخلاقي في التعامل مع البيانات والإبلاغ عنها.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته، ستستخدم هذه الدراسة العديد من التقنيات المتكاملة لجمع البيانات وتحليلها بفعالية:

- الاستبيان المنظم:

الطريقة الأساسية لجمع البيانات الكمية هي استبيان منظم مُعدّ بناءً على الإطار النظري للدراسة وأهداف البحث. سيتضمن الاستبيان بنودًا بمقياس ليكرت (مثل: موافق بشدة، غير موافق بشدة) لقياس متغيرات أساسية مثل مدى تبني التحول الرقمي، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، ودعم القيادة، ومشاركة الموظفين، والنجاح التنظيمي المُتصور. كما ستُدرج أسئلة ديموغرافية لجمع معلومات مثل الدور الوظيفي، والقسم، وسنوات الخبرة، والخلفية التعليمية.

- المقابلات شبه المنظمة:

لاكتساب رؤى أعمق حول العناصر السياقية المؤثرة على التحول الرقمي، سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مدراء مُختارين، وموظفي تكنولوجيا المعلومات، وصانعي السياسات. ستبحث هذه المقابلات في الصعوبات، وأفضل الممارسات، والمناصب القيادية، وخصائص الثقافة التنظيمية التي تؤثر على تنفيذ المبادرات الرقمية ونتائجها. تتيح مرونة المقابلات شبه المنظمة للمشاركين تقديم شروحات وأمثلة مستفيضة، تُكمّل النتائج النوعية للدراسة.

- تحليل الوثائق:

سيتم تقييم الوثائق التنظيمية ذات الصلة، مثل التقارير الداخلية، وخطط التحول الرقمي، وتقارير الأداء، والمبادرات الاستراتيجية، للتحقق من صحة نتائج الاستبيانات والمقابلات. توفر هذه التقنية أدلة ثانوية للتحقق من صحة النتائج، وتقدم رؤى ثاقبة حول الخطط والسياسات ومؤشرات الأداء المؤسسية.

- الاختبار التجريبي:

قبل جمع البيانات الرئيسية، سيخضع الاستبيان ودليل المقابلة لاختبار تجريبي مع عينة صغيرة من المشاركين. تضمن هذه العملية وضوح الأسئلة وملاءمتها وموثوقيتها، وتسمح بتحسينها لتقليل المفاهيم الخاطئة أو الغموض.

- برامج تحليل البيانات:

سيتم فحص البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو Excel، مع تطبيق الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك الانحدار والارتباط واختبار الفرضيات. سيتم تحليل بيانات المقابلات النوعية باستخدام تقنيات الترميز الموضوعي، إما يدويًا أو باستخدام برامج التحليل النوعي مثل NVivo، للكشف عن الأنماط والمواضيع والارتباطات ذات الصلة بأهداف الدراسة.

- فحوصات الصلاحية والموثوقية:

سيتم ضمان الموثوقية من خلال مقاييس الاتساق الداخلي مثل معامل ألفا كرونباخ. سيتم تحديد الصلاحية من خلال مطابقة الأدوات مع أهداف الدراسة واستشارة خبراء في الموضوع. سيعزز التثليث من خلال عدة مناهج (الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق) مصداقية الاستنتاجات ودقتها.

حدود الدراسة:

- حدود بشرية:

تستهدف الدراسة الموظفين والمديرين وموظفي تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات حكومية سعودية مختارة ممن يشاركون بشكل مباشر في مبادرات التحول الرقمي أو يتأثرون بها. ويشمل ذلك الأفراد على المستويات التشغيلية والإدارية والاستراتيجية، حيث يقدمون رؤى ثاقبة حول تنفيذ المبادرات الرقمية ونتائجها. وينصب التركيز على المشاركين ذوي الخبرة والانخراط الكافيين في المشاريع الرقمية لضمان أن تعكس البيانات تصورات دقيقة وواقعية عملياً.

- حدود مكانية:

سُجِّرى البحث في مؤسسات حكومية مختارة في المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الرياض وجدة والدمام. وقد اختيرت هذه المواقع لتمثل هياكل إدارية وإدارات ومستويات متنوعة من تبني التحول الرقمي، مما يوفر فهمًا شاملاً لكيفية تأثير المبادرات الرقمية على الأداء التنظيمي في سياقات مؤسسية وجغرافية مختلفة.

- حدود زمنية:

ستركز الدراسة على مبادرات التحول الرقمي التي تُفذت وجرى تفعيلها خلال السنوات الخمس الماضية (2020-2025). سيتم جمع البيانات، بما في ذلك الاستطلاعات والمقابلات وتحليل الوثائق، على مدى فترة ستة أشهر، مما يضمن أن تعكس النتائج الممارسات والتقنيات والتجارب التنظيمية الحالية مع التقاط الاتجاهات والتحديات الحديثة في التبني الرقمي.

المراجع

Abbas, R. (2025). Socio-Technical Theory: A review. Retrieved from [https://open.ncl.ac.uk/theories/9/socio-technical-theory/#:~:text=Introduction,%20Socio%20technical%20theory%20originated%20in%20the%201950s,and%20labour%20studies%20in%20Britain%20\(Ropohl%20%201999\).](https://open.ncl.ac.uk/theories/9/socio-technical-theory/#:~:text=Introduction,%20Socio%20technical%20theory%20originated%20in%20the%201950s,and%20labour%20studies%20in%20Britain%20(Ropohl%20%201999).)

- Abujameel, S. (2025). The role of digital transformation in enhancing companies or educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: an applied analytical transformation s. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392054935_The_role_of_digital_transformation_in_enhancing_companies_or_educational_institutions_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_an_applied_analytical_transformation_s
- Adam, A. (2025). Organizational Culture Transformation and Its Impact on Performance in the Digital Era. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392207538_Organizational_Culture_Transformation_and_Its_Impact_on_Performance_in_the_Digital_Era
- Ainosa, A. (2025). Strategic Human Resource Management and the Development of a Performance-Driven Culture in Saudi Arabian SMEs. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393928301_Strategic_Human_Resource_Management_and_the_Development_of_a_Performance-Driven_Culture_in_Saudi_Arabian_SMEs
- Alasqah, W. (2025). The Role of Digital Leadership in Fostering Innovation: A Study on Digital Organizational Culture as a Mediator in Saudi Higher Education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393239712_The_Role_of_Digital_Leadership_in_Fostering_Innovation_A_Study_on_Digital_Organizational_Culture_as_a_Mediator_in_Saudi_Higher_Education
- Al-Manea, A. (2025). The Impact of Digital Transformation on Improving Project Management Efficiency in the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia: An Applied Study of the Jeddah Development Authority. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396660542_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Improving_Project_Management_Efficiency_in_the_Government_Sector_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_An_Applied_Study_of_the_Jeddah_Development_Authority
- Almubarak, F. (2025). Challenges Facing Digital Transformation in Saudi Government Institutions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393416329_Challenges_Facing_Digital_Transformation_in_Saudi_Government_Institutions
- Alquraish, M. (2025). Digital Transformation, Supply Chain Resilience, and Sustainability: A Comprehensive Review with Implications for Saudi Arabian Manufacturing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391791034_Digital_Transformation_Supply_Chain_Resilience_and_Sustainability_A_Comprehensive_Review_with_Implications_for_Saudi_Arabian_Manufacturing
- Alshehri, A. (2025). The role of digital transformation in improving the efficiency of industrial operations in the mining sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/396659395_The_role_of_digital_transformation_in_improving_the_efficiency_of_industrial_operations_in_the_minining_sector_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia

- Alshihre, F. (2025). Enhancing organizational performance through digital transformation strategies: An empirical study of Saudi startups. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394607817_Enhancing_organizational_performance_through_digital_transformation_strategies_An_empirical_study_of_Saudi_startups
- Alzahrani, M. (2025). The Impact of Digital Transformation on Improving Employee Service Quality: An Empirical Study of Workers in the Saudi Telecom Sector in Jeddah. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395518621_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Improving_Employee_Service_Quality_An_Empirical_Study_of_Workers_in_the_Saudi_Telecom_Sector_in_Jeddah
- Aryatama, S. (2024). Enhancing Governance Efficiency through Digital Transformation in Public Services: Lessons from Global Practices. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383602221_Enhancing_Governance_Efficiency_through_Digital_Transformation_in_Public_Services_Lessons_from_Global_Practices
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage. Retrieved from <http://businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-326/the-resource-based-view-a-tool-of-key-competency-for-competitive-advantage>
- Bodrick, M. M. (2025). The Contextual Dynamism of Organizational Leadership in Saudi Arabia: What is Next After Change, Transition, and Transformation - Is it Transmogrification? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392751264_The_Contextual_Dynamism_of_Organizational_Leadership_in_Saudi_Arabia_What_is_Next_After_Change_Transition_and_Transformation_-_Is_it_Transmogrification
- Chien, L. V. (2025). The Impact of Employee Digital Skills on Digital Transformation and Organizational Performance : A Study in Vietnam's Coal Mining Companies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396496352_The_Impact_of_Employee_Digital_Skills_on_Digital_Transformation_and_Organizational_Performance_A_Study_in_Vietnam%27s_Coal_Mining_Companies
- Djunaedi, D. (2025). Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391763161_Digital_Transformation_

and_the_Strategic_Role_of_Human_Resources_in_Improving_Organizational_Performance

- Ghazi Ben Saad, M. A. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. Retrieved from <http://ceeol.com/content-files/document-699392.pdf#:~:text=This%20study%20will%20examine%20the%20culture-performance%20relationship,to%20prepare%20and%20implement%20remedial%20measures%20timely.>
- Karakuş, M. (2024). Digital Transformation and Organizational Change Management: Theoretical Models and Case Studies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385238671_Digital_Transformation_and_Organizational_Change_Management_Theoretical_Models_and_Case_Studies
- Kasiwi, A. N. (2025). DIGITAL TRANSFORMATION AND CROSS-ORGANIZATIONAL INTEROPERABILITY IN ELECTRONIC-BASED GOVERNMENT SYSTEMS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394225702_DIGITAL_TRANSFORMATION_AND_CROSS-ORGANIZATIONAL_INTEROPERABILITY_IN_ELECTRONIC-BASED_GOVERNMENT_SYSTEMS
- Kitsios, F. C. (2023). Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367008304_Drivers_and_Outcomes_of_Digital_Transformation_The_Case_of_Public_Sector_Services
- Kreps, G. L. (2017). Diffusion Theory in Integrative Approaches. Retrieved from <https://oxfordre.com/communication/display/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-251?d=%2F10.1093%2Facrefore%2F9780190228613.001.0001%2Facrefore-9780190228613-e-251&p=emailAuqVRM9I2AG3M>
- Li, C. (2025). Study of the Impact of Digital Transformation Policies on the Innovative Performance of Manufacturing Firms. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395265809_Study_of_the_Impact_of_Digital_Transformation_Policies_on_the_Innovative_Performance_of_Manufacturing_Firms
- Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389984126_Balanced_Scorecard_History_Implementation_and_Impact
- Mohammad, A. A. (2024). Navigating Digital Transformation in Alignment with Vision 2030: A Review of Organizational Strategies, Innovations, and Implications in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378544191_Navigating_Digital_Transformation_in_Alignment_with_Vision_2030

sformation_in_Alignment_with_Vision_2030_A_Review_of_Organizational_Strategies_Innovations_and_Implications_in_Saudi_Arabia

- Omowole, B. M. (2024). Barriers and drivers of digital transformation in SMEs: A conceptual analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386276990_Barriers_and_drivers_of_digital_transformation_in_SMEs_A_conceptual_analysis
- Shamsi, H. A. (2025). The Role of Digital Leadership in Achieving Digital Transformation: A Qualitative Study on Government Institutions in the Sultanate of Oman. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395912852_The_Role_of_Digital_Leadership_in_Achieving_Digital_Transformation_A_Qualitative_Study_on_Government_Institutions_in_the_Sultanate_of_Oman
- Skuridin, A. (2022). What is Technology Organization Environment (TOE) Framework. Retrieved from <https://www.igi-global.com/dictionary/technology-organization-environment-toe-framework/87435>
- Syam, A. (2025). E-Government and Digitalization as Catalysts for Organizational Transformation and Public Service Efficiency in Indonesian Local Governments. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395227053_E-Government_and_Digitalization_as_Catalysts_for_Organizational_Transformation_and_Public_Service_Efficiency_in_Indonesian_Local_Governments

Midocean University

College of Management

Business Administration

Research Title:

The Impact of Digital Transformation on Improving Organizational
Performance in Saudi Arabian Government Institutions

Prepared by:

Supervised by:

Academic Year:

2025