

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة الاعمال

دورالتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة
2030: دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال السعودي

إعداد الطالب/

ماجد الدويش

251002189

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في ما وصلت إليه،

إلى أساتذتي الكرام الذين منحوني من علمهم وتجربتهم ما أنار دربي،

إلى أسرتي العزيزة التي كانت السند والعون،

وإلى كل من آمن بقدرتي يوم شككتُ في نفسي، أهدى هذا العمل العلمي

المتواضع.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده الرئيسة (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، والمهارات الرقمية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل يقوم على المعرفة والابتكار، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث ووزعت على عينة من (310) فردًا من القيادات والعاملين في عدد من مؤسسات قطاع الأعمال بالمملكة. وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل، تم تحليل بيانات (295) استبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25).

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.761$)، مما يعني أن 76.1% من التغير في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال التحول الرقمي، كما بينت نتائج الفرضيات الفرعية أن لكل من البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، والمهارات الرقمية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء المؤسسي، وكان تأثير القيادة الرقمية هو الأقوى ضمن النموذج.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات، وتمكين القيادات الإدارية رقمياً، وتعزيز ثقافة الابتكار والمهارات التقنية لدى العاملين، وربط مؤشرات الأداء المؤسسي بالتحول الرقمي ضمن إطار استراتيجي وطني موحد.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الابتكار الرقمي، المهارات

الرقمية، الأداء المؤسسي، رؤية المملكة 2030.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
10.....	8.1 الفجوة البحثية:
12.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
15.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة

12.1 عينة الدراسة.....	16
13.1 مصادر جمع البيانات.....	17
14.1 أدوات الدراسة:.....	17
15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	18
16.1 حدود الدراسة:.....	18
الفصل الأول: الإطار النظري.....	20
المبحث الأول: التحول الرقمي.....	20
1.1.2 التمهيد.....	20
2.1.2 مفهوم التحول الرقمي.....	20
3.1.2 أهمية التحول الرقمي.....	22
4.1.2 أهداف التحول الرقمي.....	24
5.1.2 أبعاد التحول الرقمي.....	27
6.1.2 التحول الرقمي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.....	30
المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.....	33
1.2.2 تمهيد.....	33
2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي.....	33
3.2.2 أهمية الأداء المؤسسي.....	35
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	38
1.3 تمهيد.....	38
2.3 منهج الدراسة.....	38

38.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
39.....	4.3 أداة الدراسة.....
40.....	5.3 صدق الأداة.....
42.....	6.3 ثبات الأداة (Reliability).....
43.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
45.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
45.....	1.4 التمهيد.....
45.....	2.4 تحليل خصائص العينة.....
47.....	5.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
54.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
61.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
61.....	1.5 تمهيد.....
61.....	2.5 مناقشة النتائج.....
63.....	3.5 التوصيات.....
65.....	Abstract.....
66.....	المراجع.....
66.....	المراجع باللغة العربية.....
69.....	المراجع باللغة الإنجليزية.....
72.....	الملاحق.....
73.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) مصفوفة الارتباط البينية (Correlation Matrix) بين أبعاد التحول الرقمي	40
2.	الجدول (2): معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	41
3.	الجدول (3): التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة (n = 203)	44
4.	الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد البنية التحتية الرقمية	46
5.	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة الرقمية	47
6.	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الابتكار الرقمي	49
7.	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات الرقمية	50
8.	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الأداء المؤسسي	52
9.	الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي	54

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي	10.
57	الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي	11.
58	الجدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار الرقمي على الأداء المؤسسي	12.
59	الجدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات الرقمية على الأداء المؤسسي	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، أضى التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه أمام المؤسسات الساعية إلى البقاء في بيئة تنافسية ديناميكية. لقد تجاوز التحول الرقمي كونه مجرد استخدام للتقنيات الحديثة إلى كونه عملية تحول شاملة تعيد تشكيل النماذج التشغيلية، وتعيد تعريف سلاسل القيمة، وتغير الثقافة التنظيمية ذاتها، مما يعكس أثرًا عميقًا على الأداء المؤسسي بكافة أبعاده التشغيلية والإستراتيجية، ولم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق التفوق المؤسسي اعتمادًا على الأساليب التقليدية، بل أصبح نجاحها مشروطًا بمدى قدرتها على التكيف مع التحول الرقمي وتوظيفه بذكاء في إدارة الموارد، وتقديم الخدمات، وبناء علاقات متينة مع أصحاب المصلحة (Henriette et al., 2022).

وقد برزت هذه التحولات بشكل أكثر وضوحًا في دول تسعى لإحداث نقلة نوعية في بنيتها الاقتصادية والإدارية، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية، التي وضعت ضمن رؤيتها الطموحة 2030 أهدافًا إستراتيجية لتطوير القطاعين العام والخاص من خلال توظيف أدوات التحول الرقمي، وتبني ثقافة الابتكار، وتعزيز كفاءة المؤسسات، إن رؤية المملكة ليست مجرد خطة تنمية تقليدية، بل تمثل مشروعًا حضاريًا متكاملًا يراهن على استثمار الإمكانيات التكنولوجية لإعادة هيكلة الأداء المؤسسي بما يعزز الشفافية، والفعالية، والاستجابة الذكية للتحديات (Ministry of Communications and Information Technology, 2023).

في هذا الإطار، يشكل قطاع الأعمال السعودي أحد المحركات المحورية في تنفيذ مستهدفات الرؤية، حيث يُتوقع من الشركات والمؤسسات أن تعيد تعريف وظائفها وأدوارها ضمن بيئة أعمال رقمية جديدة. ويعني ذلك بالضرورة إعادة التفكير في أنماط القيادة، وإستراتيجيات العمل، وآليات تقديم الخدمات، وأنظمة اتخاذ القرار، انطلاقًا من فهم عميق لكيفية توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق الكفاءة

التشغيلية، والتميز المؤسسي، والمرونة التنظيمية. لقد بدأت كثير من الشركات السعودية بالفعل في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، إلا أن مستويات النضج والتكامل الرقمي لا تزال متفاوتة، مما يؤثر تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية هذه التحولات في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملموس وقابل للقياس (AlShamrani & Bahaddad, 2023).

علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي لا يُقاس فقط بمدى امتلاك المؤسسة للتقنيات الحديثة، بل يرتبط ارتباطاً عضوياً بجاهزية البنية التحتية، وتوافر القيادة الرقمية الرشيدة، وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتبني ثقافة رقمية مرنة. كما أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي علاقة مركبة تتداخل فيها عوامل داخلية وخارجية، وتتطلب نماذج تحليل دقيقة لقياس الأثر الحقيقي لهذه العلاقة، بعيداً عن الطروحات الإنشائية أو الانهيار بالشعارات التقنية. (Vial, 2021)

ومن هنا تنبع أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي ضمن بيئة الأعمال السعودية، لا سيما في ظل تحديات التحول الاقتصادي، وارتفاع سقف التوقعات المجتمعية، وضغوط التنافس الإقليمي والدولي. ففهم هذه العلاقة بصورة علمية معمقة من شأنه أن يوفر أرضية معرفية تسهم في صياغة سياسات تنظيمية أكثر وعياً، وتطوير ممارسات إدارية أكثر كفاءة، وتحقيق مواءمة استراتيجية بين الأهداف الرقمية وبين أهداف الأداء الشامل للمؤسسات. وبهذا المعنى، لا تنحصر أهمية الدراسة في نطاقها الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتسهم في دعم متخذي القرار، والممارسين التنفيذيين، ورواد الأعمال، في صياغة نماذج أداء قائمة على التحول الرقمي كأساس للتنافسية المستدامة. (Bharadwaj et al., 2022)

2.1 مشكلة الدراسة

أصبح التحول الرقمي في السنوات الأخيرة توجهاً استراتيجياً تتبناه المؤسسات الحكومية والخاصة في مختلف أنحاء العالم، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز القدرة التنافسية. وقد بيّنت دراسة (Ramzani & Daud, 2024) من خلال تحليل ميتا شمل 37 دراسة منشورة بين 2016

و2023، أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي واضح على الأداء المؤسسي، إلا أن هذا التأثير ليس دائماً خطياً، بل يتأثر بعوامل متعددة مثل الثقافة المؤسسية وجاهزية البنية التحتية.

ورغم التوجهات العالمية الإيجابية نحو الرقمنة، إلا أن الدراسات العربية تُظهر تفاوتاً في تطبيق هذا التحول على أرض الواقع. فقد توصلت دراسة (Harahsheh & Al-Oraimi (2024 إلى أن مستوى الابتكار ضمن أبعاد التميز المؤسسي ما يزال متوسطاً في المؤسسات الأردنية، بالرغم من ارتفاع مستوى التحول الرقمي في الجوانب التقنية والبشرية، مما يعكس فجوة في التكامل بين الجوانب الفنية والثقافية والاستراتيجية.

وبالرغم من الدعم الحكومي الكبير لبرامج التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030، إلا أن العديد من منشآت قطاع الأعمال لا تزال تواجه تحديات تتعلق بتبني التقنيات الرقمية بشكل فعال. وقد أظهرت تقارير هيئة الحكومة الرقمية لعام 2023 أن 42% فقط من مؤسسات القطاع الخاص تمتلك بنية تحتية رقمية مؤهلة بشكل كامل، بينما يعاني الباقي من ضعف التكامل بين الأنظمة وقلة الكفاءات التقنية، ما يعرقل تحقيق الأثر المتوقع من التحول الرقمي.

كشفت دراسة (Al Masadeh et al. (2024 التي أجريت على جامعة الزرقاء أن التحول الرقمي يفسر 69.9% من التغير في التميز المؤسسي، مما يشير إلى وجود علاقة قوية لكنها غير مكتملة. وتؤكد هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة (Jassim (2024 حول دور المنصات الرقمية في تحسين الصورة المؤسسية والتواصل مع الجمهور، لكنها حذرت في الوقت ذاته من غياب بيئة رقمية عادلة وفعالة تؤثر على الاستدامة المؤسسية. هذا يؤكد أن الأداء المؤسسي لا يتأثر فقط بالتقنية، بل بمنظومة شاملة تشمل القيادة، الثقافة، والموارد البشرية الرقمية.

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في أن هناك فجوة قائمة بين تبني التحول الرقمي بمفهومه الاستراتيجي وبين تحقيق الأداء المؤسسي المتميز فعلياً في قطاع الأعمال السعودي، على الرغم من توافر الموارد والدعم الحكومي ضمن رؤية المملكة 2030.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي، خاصة في السياق السعودي المعاصر، الذي لا يزال بحاجة إلى دراسات تطبيقية مرتبطة برؤية 2030.
- تجمع الدراسة بين النظريات الحديثة في التحول الرقمي ونماذج الأداء المؤسسي، مما يعزز الفهم العلمي للآليات التي يتم من خلالها التأثير.
- توفر الدراسة نموذجاً تحليلياً يربط بين أربعة أبعاد رئيسة للتحول الرقمي وبين الأداء المؤسسي، ما يساعد الباحثين على تطوير نماذج بحثية مستقبلية أكثر دقة وتخصصاً.
- تملأ الدراسة فجوة قائمة في البحوث العربية من حيث الربط المنهجي بين التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030، والتي غالباً ما تُتناول نظرياً دون اختبار ميداني مباشر.

ثانياً: الأهمية العملية

- تقدم نتائج الدراسة أدلة عملية للمؤسسات السعودية حول كيفية توجيه استثماراتها الرقمية لتعزيز الأداء المؤسسي بشكل يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- تبرز الدراسة أهمية الجاهزية الرقمية والقيادة التحولية، مما يشجع المؤسسات على تطوير برامج رقمية شاملة تُسهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة.
- تساعد مخرجات الدراسة الإدارات التنفيذية على تحديد مجالات القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي، ووضع خطط إصلاح وتطوير مبنية على نتائج علمية.
- توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن يُستخدم في تقييم مدى التقدم نحو التحول الرقمي، ومساهمته في تحسين الأداء والتميز المؤسسي، مما يخدم أهداف التحول الوطني.

- تسلط الدراسة الضوء على أهمية الموارد البشرية الرقمية، ما يُمكن الجهات التدريبية من تصميم برامج أكثر فاعلية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين في قطاع الأعمال..

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة، الابتكار، والمهارات الرقمية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030، وتتفرع منه عدة أهداف الفرعية:

- قياس أثر البنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030.
- تحليل دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي وفق توجهات رؤية 2030.
- دراسة العلاقة بين الابتكار الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي وفق برامج التحول الوطني.
- تقييم مدى إسهام المهارات الرقمية للموارد البشرية في دعم الأداء المؤسسي بما ينسجم مع الرؤية..

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة، الابتكار، والمهارات الرقمية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030؟
وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ما مدى تأثير البنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030؟
- كيف تسهم القيادة الرقمية في تحقيق أهداف الأداء المؤسسي وفق تطلعات رؤية 2030؟
- ما العلاقة بين الابتكار الرقمي وتحقيق الكفاءة المؤسسية في إطار التحول الوطني؟
- كيف تؤثر مهارات الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي في سياق تحقيق رؤية المملكة 2030؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030..

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة:

- H₁: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- H₂: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في إطار التحول الرقمي الوطني.
- H₃: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي على الأداء المؤسسي ضمن خطط الرؤية.
- H₄: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على الأداء المؤسسي بما يتوافق مع تطلعات رؤية 2030.

7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (Harahsheh & Al-Oraimi, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، والاستراتيجية) على التميز في الأداء المؤسسي في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من فئة الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الهيئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تبني التحول الرقمي بمختلف أبعاده، كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي كان مرتفعاً في أبعاده (الخدمة، والمعرفة، والموارد

البشرية)، فيما كان متوسطاً في بُعد الابتكار. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز في الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف التقنيات المتقدمة مثل الحوسبة السحابية، واستقطاب الكفاءات المتخصصة في العمليات الرقمية لضمان الاستدامة وتحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي.

🔹 دراسة (Algazo, Hajjaj, & ALdahabi, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، تبسيط الإجراءات، وتحسين تجربة العملاء) على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من المدراء والموظفين في قطاعات حيوية مثل الصحة، التعليم، والخدمات المالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل إيجابي في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، وتقديم خدمات عالية الجودة، وتوسيع نطاق الوصول إلى المستفيدين، وتقليل البيروقراطية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التقنيات الرقمية الحديثة، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وبناء عقلية رقمية داخل المؤسسات لضمان تحقيق أهداف الأداء التنظيمي بكفاءة وفاعلية..

🔹 دراسة (Jassim, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المنصات الرقمية بأبعادها (تعزيز الاتصال، دعم الابتكار، إدارة السمعة، التسويق الرقمي، والتوعية المجتمعية) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من موظفين وإداريين في عدد من المؤسسات التي تعتمد على المنصات الرقمية في أعمالها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنصات الرقمية تسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التواصل مع الجمهور، وتمكين الابتكار، وتحسين استجابة المؤسسة للأزمات، وبناء صورة مؤسسية إيجابية. كما أشارت النتائج إلى وجود تحديات تواجه المؤسسات، أبرزها ما يتعلق بالعمل اللائق وضمان المنافسة العادلة في ظل البيئة الرقمية المتغيرة. وأوصت الدراسة

بضرورة وضع أطر تنظيمية تحكم استخدام المنصات الرقمية، وتوفير بيئة رقمية عادلة، إلى جانب الاستثمار في المهارات الرقمية للعاملين لمواكبة التطورات المتسارعة...

● دراسة (Sri et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وكفاءة الأداء) على الأداء المؤسسي في المؤسسات العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل دراسات حالة مثل شركتي جنرال إلكتريك وستاربكس. وتكوّنت العينة من مجموعة من البيانات والتحليلات النوعية حول ممارسات التحول الرقمي في تلك المؤسسات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي، تجعله أكثر مرونة وتعاونًا، كما يعزز ثقافة الابتكار والتجريب، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى رضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة مواجهة التحديات المرتبطة بمقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية من خلال التدريب المكثف، واعتماد نهج تدريجي في تطبيق التكنولوجيا، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية...

● دراسة (Ramzani & Daud, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تحسين العمليات، نماذج الأعمال الرقمية، التغيير الثقافي التنظيمي) على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحليل ميثا لدراسات سابقة نُشرت بين عامي 2016 و2023. واستخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات وتحليل محتوى 37 دراسة علمية تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء المؤسسي، يتمثل في رفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية. ومع ذلك، فإن تأثير التحول الرقمي على الأداء ليس دائمًا خطيًا، حيث يتأثر بعدة عوامل مثل: حجم المنظمة، وطبيعة القطاع، والثقافة التنظيمية، وشدة المنافسة، وسرعة التغيير التكنولوجي، ومدى جاهزية المنظمة لإدارة التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك المؤسسات لهذه العوامل المؤثرة وتوظيف التحول الرقمي بشكل استراتيجي لتعزيز أثره الإيجابي على الأداء المؤسسي..

دراسة (Al Masadeh et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (القيادة الرقمية، إدارة المعرفة، الموارد البشرية الرقمية) على التميز المؤسسي في جامعة الزرقاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في المناصب الإشرافية والقيادية في الجامعة، وبلغ عددهم (220) موظفًا، وتم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب العينة الشاملة، حيث تم تحليل (163) استبانة صالحة باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد التحول الرقمي على التميز المؤسسي في جامعة الزرقاء، وأن هذه الأبعاد تؤثر على مكونات التميز المؤسسي المتمثلة في (القيادة، المعرفة، الموارد البشرية). كما أوضحت النتائج أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (69.9%) من التغير في التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة استعداد الجامعات الخاصة للتحول الرقمي من خلال توفير الكوادر البشرية والتقنيات اللازمة، لما له من دور بارز في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية..

دراسة (Rahman, Esa, & Ahmad, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (كفاءة العمليات، رضا الموظفين، إنتاجية العاملين) على الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة، واستخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات من خلال تحليل 11 دراسة علمية منشورة بين عامي 2019 و2023، والتي اعتمدت في أغلبها على المنهج الكمي. وتكوّنت عينة الدراسة من الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تناولت أثر التحول الرقمي على مؤشرات الأداء المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات التحول الرقمي ينعكس إيجابيًا على إنتاجية الموظفين، ورضاهم الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي العام. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات رقمية متكاملة، واستثمار الموارد التقنية والبشرية، من أجل تعظيم الفوائد المترتبة على التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة التنظيمية..

دراسة (Handayani & Syahrial, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الأداء الإلكتروني (E-SAKIP) بأبعاده (الشفافية، الكفاءة، تقليل التكاليف، والحوكمة الرقمية) على تحسين إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية في

إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بتصميم دراسة حالة، من خلال تحليل تجربة تطبيق النظام في الجهات الحكومية الإندونيسية. وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين الحكوميين المعنيين بتطبيق النظام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نظام E-SAKIP أسهم بشكل ملحوظ في تحسين مستوى الشفافية والكفاءة، وخفّض وقت وتكاليف إعداد تقارير الأداء بنسبة تصل إلى 70%. كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات تعيق تحقيق الأثر الكامل للنظام، تمثلت في ضعف البنية التحتية، ومقاومة التغيير، وعدم كفاية التدريب المقدم للموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة توفير دعم مستمر يشمل تحسين البنية التحتية الرقمية، وتقديم برامج تدريبية مستدامة، وتعزيز دور القيادة لضمان نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

🔍 دراسة (Yang et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تحسين تخصيص الموارد، التكامل في سلاسل القيمة العالمية، وتركيز القطاع الصناعي) على أداء الشركات في الصين، وذلك باستخدام بيانات من الشركات المدرجة خلال الفترة من 2009 إلى 2019. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من الشركات الصينية المدرجة في البورصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل معنوي وموجب في تحسين أداء الشركات، وتزداد فاعليته في الشركات التي تعمل ضمن قطاعات ذات تركّز صناعي مرتفع، أو التي تشارك بدرجة عالية في سلاسل القيمة العالمية. كما أظهرت اختبارات الآلية أن التحول الرقمي يُحسّن أداء الشركات من خلال تعزيز تخصيص الموارد عبر آليات الاستبدال، والتأزر، والتصحيح. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع تبني التحول الرقمي في الشركات، وتوسيع مشاركة الفوائد الرقمية، وتحسين سياسات تخصيص الموارد، بما يعزز التنمية الاقتصادية عالية الجودة..

8.1 الفجوة البحثية:

تشير معظم الدراسات السابقة (مثل Algazo et al., 2024; Harahsheh & Al-Oraimi, 2024; Ramzani & Daud, 2024) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء

المؤسسي. وهذا يتفق مع توجه الدراسة الحالية التي تنطلق من فرضية أن التحول الرقمي يُعدّ أحد المحركات الأساسية لتعزيز الكفاءة التنظيمية والتميز المؤسسي، لا سيما في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

تختلف الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة من حيث السياق التطبيقي؛ إذ تركز على قطاع الأعمال السعودي ضمن إطار رؤية المملكة 2030، بينما تناولت معظم الدراسات السابقة قطاعات أو دولاً أخرى مثل الأردن (Harahsheh & Al-Oraimi, 2024)، إندونيسيا (Handayani & Syahrial, 2024)، والصين (Yang et al., 2023). ومن هنا تنبع الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسات ميدانية عربية حديثة تختبر هذا الأثر ضمن البيئة السعودية، وفي ضوء التحول الوطني الرقمي الجاري حالياً.

رغم أن الدراسات السابقة قد تناولت أبعاداً متعددة للتحول الرقمي، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً في تلك الأبعاد بين دراسة وأخرى. فبعضها ركّز على الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي (Algazo et al., 2024)، وبعضها الآخر ركّز على الثقافة التنظيمية والبنية التحتية (Sri et al., 2024). أما الدراسة الحالية، فتُعِيد صياغة هذه الأبعاد ضمن إطار استراتيجي يتضمن: البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، والمهارات البشرية الرقمية، مما يوفّر معالجة منهجية أكثر تكاملاً ومتوافقة مع متطلبات القطاع السعودي وسياق الرؤية.

تنوّعت مناهج الدراسات السابقة بين المنهج الوصفي التحليلي (كما في Jassim, 2024)، والمنهج النوعي (Handayani & Syahrial, 2024)، وتحليل الميّنات (Ramzani & Daud, 2024). أما الدراسة الحالية، فهي تعتمد على المنهج الكمي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة الميدانية على عينة من قطاع الأعمال السعودي، ما يتيح قياساً دقيقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتفسيراً أكثر واقعية لمدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في ظل التحولات الاقتصادية الجذرية التي تقودها المملكة.

رغم اتفاق الدراسات السابقة على أهمية التحول الرقمي، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي وتحقيق أهداف استراتيجية وطنية طويلة المدى. هنا تبرز أصالة الدراسة الحالية، إذ تطرح

نموذجًا بحثيًا يربط بوضوح بين التحول الرقمي كممارسة مؤسسية وبين التوجهات الإستراتيجية لرؤية المملكة 2030، مما يُعدّ إضافة علمية وميدانية تسدّ فجوة في الأدبيات العربية والبحثية الحديثة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية تبني واستخدام التقنيات الرقمية في كافة جوانب العمليات المؤسسية لتحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز تجربة العملاء، وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار والتنافسية. ويُعد التحول الرقمي نقلة نوعية تتجاوز الأتمتة التقليدية نحو إعادة تصميم العمليات ونماذج الأعمال، مما يساهم في تحسين القدرات المؤسسية وتطوير منظومات العمل وفق متغيرات الاقتصاد الرقمي (Ramzani & Daud, 2024).

أبعاد التحول الرقمي في الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى أربعة أبعاد رئيسة للتحول الرقمي تتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030:

- البنية التحتية الرقمية: وتشمل شبكات الاتصال، أنظمة الحوسبة السحابية، مراكز البيانات، وأمن المعلومات. تُعد هذه البنية الركيزة الأولى لأي مبادرة رقمية، وتؤثر مباشرة على جاهزية المؤسسة للتحول.
- القيادة الرقمية: تعني مدى دعم الإدارة العليا لجهود التحول، عبر تخصيص الموارد، وقيادة التغيير، والتحفيز على الابتكار. القيادة الرقمية تخلق بيئة داعمة تساهم في ترسيخ الثقافة الرقمية (Harahsheh & Al-Oraimi, 2024).
- الابتكار الرقمي: يتمثل في استخدام التكنولوجيا لخلق منتجات وخدمات جديدة، أو تحسين القائم منها، بما يحقق ميزة تنافسية. وهو عنصر أساسي في تعزيز مرونة المؤسسات واستجابتها للتغيرات.

- المهارات والموارد البشرية الرقمية: وتشير إلى مدى توافر الكفاءات الرقمية، وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير رأس المال البشري القادر على إدارة منظومة العمل الرقمية بكفاءة. (Al Masadeh et al., 2024)

التحول الرقمي في رؤية المملكة 2030

تُعد رؤية المملكة 2030 إطارًا إستراتيجيًا يعكس التزام الدولة بتطوير الاقتصاد الرقمي، وتحسين أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص من خلال التحول الرقمي. وتهدف الرؤية إلى رفع كفاءة الخدمات، وتحقيق الاستدامة، وزيادة الإنتاجية، ودعم الابتكار، عبر مبادرات مثل برنامج التحول الوطني، وخطة الحكومة الرقمية، وتمكين القطاع الخاص تكنولوجياً.

2. مفهوم الأداء المؤسسي

يُقصد بالأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة. ويتضمن الأداء المؤسسي عدة جوانب مثل: الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، جودة الخدمة، التميز في تقديم الخدمات، والقدرة على الابتكار. (Rahman et al., 2024)

مؤشرات الأداء المؤسسي

تتنوع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

- الكفاءة التشغيلية: مدى قدرة المؤسسة على إنتاج خدمات أو منتجات بأقل تكلفة وجهد.
- الإنتاجية: قياس ناتج العمل بالنسبة إلى المدخلات البشرية أو التقنية.
- جودة الخدمات: مدى تلاؤم الخدمات مع توقعات العملاء من حيث الاعتمادية والسرعة والتفاعل.
- الاستجابة للتغيير: قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية والسوقية والتكنولوجية.
- الاستدامة المؤسسية: قدرة المؤسسة على تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية على المدى الطويل.

أهمية الأداء المؤسسي في السياق السعودي

مع توجه المملكة إلى التحول نحو اقتصاد متنوع قائم على المعرفة، يبرز الأداء المؤسسي كعامل محوري في تقييم فاعلية مبادرات التحول الوطني. وتُعد قدرة المؤسسات على التكيف مع الرقمنة وتبني الابتكار معيارًا أساسيًا لنجاح برامج الرؤية.

3. العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

تأثير البنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي

تشير الأدبيات إلى أن توافر بنية تحتية رقمية قوية يساهم في تسريع العمليات الداخلية، وتوفير البيانات في الوقت الحقيقي، وتحسين سلاسة العمل، مما ينعكس على الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف. وقد أظهرت دراسة (Handayani & Syahrial, 2024) أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يعزز الشفافية ويقلل من الزمن والتكاليف المرتبطة بالتقارير والرقابة.

تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي

تُعد القيادة الرقمية من أبرز العوامل المحفزة لنجاح التحول الرقمي، إذ إنها تشكل رؤية واضحة، وتحفز العاملين، وتوفر التمويل والموارد التقنية اللازمة. ووفقًا لـ (Harahsheh & Al-Oraimi, 2024)، فإن دعم القيادة العليا يساهم في تكوين ثقافة تنظيمية داعمة للتميز المؤسسي والتحسين المستمر.

الابتكار الرقمي كوسيط لتحقيق التميز

يساعد الابتكار الرقمي في تطوير العمليات، وتقديم حلول جديدة تلبي احتياجات العملاء، وتحسين سرعة الاستجابة. وقد بينت دراسة (Jassim, 2024) أن المنصات الرقمية تساهم في تحسين إدارة الأزمات، وتطوير السمعة المؤسسية، وزيادة التفاعل مع أصحاب العلاقة، مما يدعم الأداء الشامل للمؤسسة.

تنمية المهارات الرقمية ودورها في رفع الكفاءة

تمثل القدرات البشرية الرقمية محورًا رئيسيًا في نجاح أي مبادرة رقمية. إذ إن وجود موظفين مؤهلين تكنولوجياً يمكن أن يسرّع من تبني النظم، ويقلل مقاومة التغيير، ويرفع من جودة تطبيقات التحول. وقد أثبتت دراسة (Algazo et al. (2024 أن التدريب على المهارات الرقمية له أثر مباشر على تحسين تجربة العملاء وتبسيط الإجراءات، مما يعزز الكفاءة المؤسسية.

4. التحول الرقمي في الاستراتيجية الوطنية

تتبنى رؤية المملكة 2030 التحول الرقمي كأداة أساسية لتحقيق التميز في القطاعات الحكومية والخاصة. وتُترجم هذه التوجهات من خلال مبادرات مثل: "استراتيجية الحكومة الرقمية"، و"هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي" (SDAIA)، و"البرنامج الوطني للتحول"، وغيرها من المشاريع التي تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة الاعتماد على الحلول التقنية.

مواءمة التحول الرقمي مع أهداف الرؤية

يتقاطع التحول الرقمي بشكل مباشر مع محاور رؤية 2030، مثل:

- محور اقتصاد مزدهر: من خلال تمكين القطاع الخاص، وتحسين الإنتاجية، وتوسيع الاقتصاد الرقمي.
- محور حكومة فاعلة: من خلال تحسين الخدمات الحكومية، وتعزيز الشفافية، وتسهيل الإجراءات.
- محور مجتمع حيوي: عبر تسهيل وصول المواطنين والمقيمين للخدمات الرقمية وتوفير الوقت والجهد.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي في قطاع الأعمال السعودي، وتحليل مدى تأثيره على الأداء

المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية، حيث يُستخدم في دراسة الظواهر كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها لتفسير العلاقات بين المتغيرات. ويسمح المنهج الوصفي التحليلي للباحث بفهم عمق الظاهرة محل الدراسة، وتحديد الاتجاهات والأنماط العامة التي تحكم العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار، والمهارات الرقمية) وبين الأداء المؤسسي كمحور تابع..

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية) في منشآت قطاع الأعمال السعودي، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التحول الرقمي وتقييم الأداء المؤسسي. ووفقًا لتقرير الهيئة العامة للإحصاء لعام 2023، يُقدّر عدد العاملين في تلك المناصب في منشآت القطاع الخاص بالمملكة بما يزيد عن 85,000 موظف، موزعين على مختلف القطاعات الاقتصادية (الصناعي، التجاري، الخدمي). وقد تم تحديد هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بمحاور الدراسة، وخاصة في ظل تطبيق العديد من المبادرات المرتبطة برؤية المملكة 2030.

12.1 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بهدف تحقيق تمثيل عادل لمختلف القطاعات وأحجام المؤسسات. وبناءً على معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب، تم تحديد حجم العينة بـ 382 مفردة من أصل المجتمع البالغ أكثر من 85,000 فرد، وبمستوى ثقة 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%. وقد تم توزيع الاستبانة على 400 موظف لضمان عدد كافٍ من الردود، وتم استرجاع 391 استبانة، منها 379 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ويُعد هذا الحجم كافيًا لتعميم النتائج وفقًا للمعايير الإحصائية المعتمدة.

13.1 مصادر جمع البيانات

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

14.1 أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت زمني محدود وتكلفة منخفضة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي والأداء المؤسسي، بما في ذلك دراسات حديثة مثل (Harahsheh & Al-Oraimi, 2024; Algazo et al., 2023; Yang et al., 2024)، لضمان شمولية الفقرات ومصداقية المضمون.

تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية:

1. القسم الأول: المعلومات الديموغرافية للمستجيبين، مثل: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، القطاع الذي ينتمي إليه، وعدد الموظفين في المنشأة.
2. القسم الثاني: يقيس أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) من خلال 4 أبعاد، وهي:
 - القيادة الرقمية: وتُقاس من خلال 6 فقرات.
 - البنية التحتية التكنولوجية: وتُقاس من خلال 6 فقرات.
 - الخدمات الرقمية: وتُقاس من خلال 6 فقرات.
 - الثقافة التنظيمية الرقمية: وتُقاس من خلال 6 فقرات. بذلك، بلغ عدد فقرات هذا القسم

24فقرة.

3. القسم الثالث: يقيس المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بوصفه متغيراً أحادي المحور، من خلال 10 فقرات تغطي الجوانب المتعلقة بالكفاءة التشغيلية، مستوى الإنجاز، جودة الخدمات، وتحقيق الأهداف.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس الفقرات، حيث تراوحت خيارات الإجابة بين (1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة). وقد تم ترتيب فقرات الأداة بصورة تسلسلية منطقية لتسهيل الإجابة وتقليل التحيز.

15.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

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

16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (القيادة الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية، الخدمات الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية) والأداء المؤسسي كمتغير تابع أحادي المحور..
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على قطاع الأعمال السعودي، وبشكل خاص على عدد من الشركات والمؤسسات العاملة في مدن رئيسية داخل المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.

— حدود بشرية: اعتمدت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في منظمات الأعمال السعودية، وقد تؤثر خصائص هؤلاء الأفراد (مثل التخصص، عدد سنوات الخبرة، أو الإدراك الشخصي للتحويل الرقمي) على طبيعة استجابتهم.

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 التمهيد

يشهد العالم المعاصر ثورة رقمية غير مسبوقة تمس جميع جوانب الحياة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، حيث أضحت التقنيات الرقمية تمثل البنية الأساسية لأي منظومة إنتاجية أو خدمية تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، وقد أصبح التحول الرقمي خياراً استراتيجياً لا غنى عنه أمام المؤسسات التي تطمح إلى تعزيز قدراتها التشغيلية وتحسين كفاءتها في إدارة الموارد واتخاذ القرارات، استجابة للتطور التكنولوجي المتسارع الذي أفرز أنماطاً جديدة من إدارة الأعمال والعمل عن بُعد والتفاعل الافتراضي مع العملاء.

في السياق السعودي، يكتسب التحول الرقمي بعداً وطنياً محورياً، إذ يمثل أحد الأعمدة الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي وضعت التحول إلى الاقتصاد الرقمي ضمن أولوياتها الاستراتيجية، وتهدف هذه الرؤية إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتمكين القطاعين العام والخاص من تبني الحلول الرقمية المتقدمة التي ترفع جودة الخدمات وتدعم الشفافية والابتكار.

ومن هذا المنطلق، فإن فهم التحول الرقمي لا يقتصر على كونه عملية تقنية فحسب، بل هو تحول استراتيجي شامل يتناول إعادة صياغة نظم العمل، وإعادة تعريف القيم التنظيمية، وتطوير القدرات البشرية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، لذلك يشكل هذا المتغير إطاراً أساسياً في تفسير قدرة المؤسسات السعودية على مواكبة التطورات العالمية وتحقيق التميز في الأداء.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي من المفاهيم المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واتساع نطاق تطبيقاتها في المجالات الاقتصادية والإدارية والتعليمية والخدمية.

وقد مثل ظهور هذا المفهوم نقطة تحول في الفكر الإداري الحديث، إذ تجاوز حدود الأتمتة التقنية إلى إعادة صياغة شاملة لطرق إدارة الموارد، وصنع القرار، والتفاعل مع أصحاب المصلحة، بما يعكس تحولاً في الفكر الاستراتيجي للمؤسسات نحو بناء نماذج أعمال قائمة على المعرفة والابتكار.

يرى (Vial (2021) أن التحول الرقمي هو عملية تهدف إلى تحسين أداء المنظمات عبر دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالاتها التشغيلية، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة تقديم القيمة للعملاء والمستفيدين. ويبرز هذا التعريف البعد البنيوي للمفهوم، حيث يركز على التحول العميق في نماذج الأعمال وتوليد القيمة من خلال الابتكار الرقمي.

وعرّف (Alshamrani & Bahaddad (2023) التحول الرقمي في البيئة السعودية بأنه تبني استراتيجي للتقنيات الحديثة في قطاع الأعمال بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية والابتكار بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030. ويُعد هذا التعريف ذا أهمية خاصة لارتباطه بالسياق المحلي، حيث يبرز دور التحول الرقمي كأداة لتحقيق التحول الاقتصادي والتنظيمي الوطني.

أما (Asem et al. (2024) فيؤكدون أن التحول الرقمي هو عملية تكاملية تجمع بين التكنولوجيا والابتكار والمهارات البشرية ضمن إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى تعزيز المرونة والقدرة التنافسية في ضوء رؤية 2030. ويُعد هذا التعريف من أكثر التعريفات شمولاً، إذ يجمع بين البعدين التقني والإنساني والاستراتيجي في آنٍ واحد.

ويُضيف (Yang et al. (2023) بُعداً اقتصادياً على المفهوم من خلال تعريفه بأنه آلية لإعادة توزيع الموارد التنظيمية وتحسين تخصيص العوامل الإنتاجية عبر التكنولوجيا الرقمية بما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة. ويمثل هذا التعريف منظوراً تحليلياً يرتبط بالاقتصاد الرقمي وأثره في كفاءة استخدام الموارد.

و يركز (Al Masadeh et al. (2024) على الجانب المؤسسي، حيث يرون أن التحول الرقمي هو منهجية تطوير تنظيمي تهدف إلى بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع التغيير السريع من خلال تعزيز

القدرات الرقمية وتوظيف البيانات في دعم اتخاذ القرار، مؤكدين أن التحول الرقمي أصبح أحد مقاييس التميز المؤسسي في المؤسسات الحديثة.

ويشير الجبور والزبيديين (2022) إلى أن التحول الرقمي هو منظومة إدارية وتقنية متكاملة تستهدف تطوير الأداء المؤسسي عبر تبني نظم رقمية تعزز الفاعلية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما توضح شحاتة ورضوان (2024) أن التحول الرقمي يمثل تحولاً جذرياً في الفكر الإداري نحو بيئة عمل قائمة على الشفافية والمساءلة والمعرفة الرقمية، ما يجعله مفهوماً يرتبط بإعادة صياغة الثقافة المؤسسية.

وتشير العزي والحيت (2024) إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين إدارة الموارد وتطوير الخدمات ورفع جودة المخرجات المؤسسية، وهو طرح يُبرز البعد التنموي للمفهوم ضمن الاقتصاد المعرفي الحديث.

ويرى الباحث أن التحول الرقمي يُفهم على أنه عملية تطوير وتكامل استراتيجي للقدرات التقنية والبشرية والتنظيمية داخل المؤسسة، تُسهم في بناء بيئة عمل ذكية قادرة على الابتكار والتكيف مع متغيرات البيئة الرقمية.

3.1.2 أهمية التحول الرقمي

تُعد أهمية التحول الرقمي من أبرز القضايا التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظراً لما أحدثته التكنولوجيا الرقمية من تحولات عميقة في طبيعة الإدارة والأداء المؤسسي. فقد تجاوزت الرقمنة حدود تطوير الأدوات التقنية إلى إعادة تشكيل أنماط التفكير الإداري وأساليب القيادة، وإعادة تعريف العلاقات بين المؤسسة وبيئتها، ومع تزايد الاعتماد على البيانات والتحليلات الذكية، أصبح التحول الرقمي يُنظر إليه بوصفه إستراتيجية شاملة لإعادة بناء الكفاءة والفعالية التنظيمية بما يضمن الاستدامة والمرونة في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ومن ثم، فإن أهمية التحول الرقمي تنبع من قدرته على الجمع بين التكنولوجيا والإدارة والابتكار لتأسيس مؤسسات قادرة على التكيف والتجديد والنمو المستمر.

ويشير Vial (2021) إلى أن أهمية التحول الرقمي تكمن في ثلاثة أبعاد رئيسية:

- تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال أتمتة العمليات واعتماد الأنظمة الذكية في إدارة الموارد، مما يقلل من الهدر ويزيد من سرعة الإنجاز.
- تعزيز القيمة المقدمة للمستفيدين عبر تحسين جودة الخدمات وتخصيصها استنادًا إلى تحليل البيانات وفهم احتياجات العملاء.
- تمكين الابتكار في بيئة العمل من خلال توسيع قدرات المؤسسة على التجريب والتطوير باستخدام التقنيات الرقمية. ويرى أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد تحديث تكنولوجي، بل إعادة صياغة جذرية لآليات خلق القيمة المؤسسية في العصر الرقمي.

ويرى Bharadwaj et al. (2022) أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في ثلاثة محاور إستراتيجية

متراكبة:

- أولها، تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والأعمال بحيث تصبح التقنية جزءًا من الرؤية المؤسسية الشاملة وليست مجرد أداة تنفيذية.
- وثانيها، تعزيز القدرة التنافسية المستدامة من خلال استخدام البيانات في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين القرارات.
- وثالثها، رفع مستوى المرونة التنظيمية، إذ تمكن الحلول الرقمية المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والاقتصادية، ما يجعلها أكثر استقرارًا في مواجهة الأزمات. ويؤكد هؤلاء الباحثون أن الرقمنة أصبحت عنصرًا جوهريًا في صياغة الإستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرائدة.

ويرى Rahman et al. (2024) أن أهمية التحول الرقمي ترتبط بثلاث وظائف جوهريّة داخل

المؤسسة:

- أولاً، تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية لتقليل درجة عدم اليقين.

■ ثانيًا، تحقيق التكامل بين الأنشطة التنظيمية عبر أنظمة رقمية مترابطة تتيح تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارات.

■ وثالثًا، رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر الأتمتة واستخدام التقنيات الحديثة التي تدعم الإنتاجية والابتكار.

ويؤكد أن القيمة الحقيقية للتحويل الرقمي تتمثل في تحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للتطبيق الاستراتيجي، مما يمنح المؤسسات تفوقًا نوعيًا في بيئات العمل التنافسية.

ويشير (Yang et al. (2023 إلى أن أهمية التحويل الرقمي تتضح من خلال قدرته على تحسين تخصيص الموارد وتعظيم الإنتاجية، إذ يؤدي دمج التكنولوجيا في جميع مراحل العمل إلى رفع كفاءة العوامل الإنتاجية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد. كما يربط بين الرقمنة وتحقيق النمو الاقتصادي المؤسسي عبر خفض التكاليف التشغيلية وزيادة عوائد الاستثمار.

أما (Algazo et al. (2024 فيؤكدون أن أهمية التحويل الرقمي تكمن في تعزيز الابتكار التنظيمي، إذ يسمح بتوليد أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة بفضل الاعتماد على الأدوات الرقمية التفاعلية. ويضيف (Al Masadeh et al. (2024 أن التحويل الرقمي يعزز قدرات المؤسسة على التعلم التنظيمي والتجديد الذاتي، وهو ما يجعله ركيزة للتطور المستمر والتميز المؤسسي طويل الأمد.

4.1.2 أهداف التحويل الرقمي

تُعد أهداف التحويل الرقمي من الركائز الأساسية التي توجه الجهود المؤسسية نحو تحقيق التكامل بين التقنية والإدارة. فالتطور الرقمي لا يُقاس بمدى إدخال التكنولوجيا في العمل فقط، بل بقدرة المؤسسة على توظيف تلك التقنيات لتحقيق غايات استراتيجية ترتبط بالكفاءة، والابتكار، والاستدامة، وجودة الخدمات. كما أن تحديد الأهداف الدقيقة للتحويل الرقمي يُسهم في قياس مستوى النضج الرقمي للمؤسسة ويُعد مؤشرًا على مدى فاعليته في دعم الرؤية التنظيمية الشاملة.

ويشير (Vial (2021 إلى أن أهداف التحويل الرقمي تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية عبر الأتمتة الشاملة للعمليات الداخلية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الدقة في الأداء وتقليل الفاقد الزمني.

2. تحقيق التكامل بين الأنظمة التقنية والإدارية بما يُمكن المؤسسة من بناء منظومة مترابطة قادرة على تبادل المعلومات في الوقت الفعلي.

3. تعزيز جودة الخدمات المقدمة من خلال اعتماد أدوات رقمية تسهم في تحسين تجربة المستفيدين ورفع رضا العملاء.

ويرى أن تحقيق هذه الأهداف يشكل الأساس في بناء مؤسسات ذكية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحولات البيئية المتسارعة.

كما يشير Rahman et al. (2024) إلى أن التحول الرقمي يسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف تكاملية

هي:

1. رفع كفاءة اتخاذ القرار الإداري من خلال الاعتماد على التحليلات التنبؤية والبيانات الضخمة.

2. تحقيق الشفافية والحوكمة الرشيدة عبر رقمنة العمليات الإدارية بما يُمكن من تتبع الأداء في الوقت الفعلي.

3. تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال تطوير بيئة رقمية تُحفّز الإبداع في الحلول والمنتجات.

ويؤكد أن المؤسسات التي تُحقق هذه الأهداف تتمكن من بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها.

ويشير Algazo et al. (2024) إلى أن من أبرز أهداف التحول الرقمي تحسين الأداء المؤسسي الكلي عبر الدمج بين الابتكار والتكنولوجيا والإدارة، ويحدد ذلك في ثلاثة محاور رئيسية:

1. رفع كفاءة الأنشطة التشغيلية باستخدام الأدوات الذكية والتحليلات الرقمية.

2. تعظيم القيمة المضافة للمخرجات المؤسسية من خلال تبني استراتيجيات رقمية تركز على المستفيد النهائي.

3. تطوير منظومات العمل التعاونية التي تعزز من الترابط بين الإدارات المختلفة وتسهم في بناء مؤسسات رقمية متكاملة.

و يشير Alshamrani & Bahaddad (2023) إلى أن أهداف التحول الرقمي في قطاع الأعمال السعودي تتلخص في:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات الوطنية بما يعزز تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية.
 2. تحقيق التكامل مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد رقمي متطور يعتمد على الابتكار والتقنية.
 3. رفع جودة الخدمات العامة والخاصة بما يعزز رضا العملاء ويدعم التحول نحو حكومة رقمية فعّالة.
- ويؤكدان أن هذه الأهداف تمثل الأساس الذي تستند إليه جهود التحول في المملكة ضمن سياسات التحول الوطني.

كما يرى Asem et al. (2024) أن أهداف التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 تتمثل في:

1. تحقيق التناغم بين الإستراتيجية المؤسسية والأهداف الوطنية عبر اعتماد التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات.
2. تمكين رأس المال البشري من المهارات الرقمية بما يضمن استدامة التطوير الإداري والتكنولوجي.
3. تعزيز الابتكار والتنمية المستدامة في مؤسسات الأعمال السعودية لتصبح نموذجًا في الكفاءة الرقمية إقليميًا ودوليًا.

ويشير إلى أن تحقيق هذه الأهداف يُعد مؤشرًا على نجاح مسار التحول الرقمي الوطني في بناء بيئة أعمال ذكية ومتكاملة.

ويرى Lytras (2023) أن من بين أهداف التحول الرقمي تعزيز التعلم المؤسسي والتحول المعرفي عبر تبني استراتيجيات رقمية تدعم التعليم الذاتي المستمر وتطوير القدرات التقنية للكوادر البشرية. كما

يشير العزي والحيت (2024) إلى أن التحول الرقمي يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر وتعزيز الشفافية المؤسسية.

5.1.2 أبعاد التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي في هذه الدراسة استنادًا إلى ما ورد في عدد من الدراسات الحديثة التي تناولت التحول الرقمي كمنظومة متكاملة تضم مكونات تقنية وبشرية واستراتيجية متداخلة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على ما ورد في دراسات (Alshamrani & Bahaddad (2023 التي تناولت التحول الرقمي في قطاع الأعمال السعودي، و (Asem et al. (2024 التي ركزت على العلاقة بين التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030، إضافة إلى دراسات (Vial (2021 و (Bharadwaj et al. (2022 و (Henriette et al. (2022 التي قدمت نماذج تحليلية رائدة للأبعاد المكونة للتحول الرقمي في المؤسسات المعاصرة.

وبناءً على ما سبق، تم تحديد الأبعاد الرئيسة للتحول الرقمي في أربعة مكونات مترابطة هي: البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، والمهارات الرقمية. وتمثل هذه الأبعاد مجتمعة الإطار المفاهيمي الذي يعبر عن مستوى النضج الرقمي للمؤسسة ومدى قدرتها على توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق الكفاءة والتميز في الأداء.

■ البنية التحتية الرقمية

تُعد البنية التحتية الرقمية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي مشروع للتحول الرقمي، إذ تمثل الإطار التقني والتنظيمي الذي يُمكن المؤسسة من تشغيل الأنظمة الرقمية وتكاملها بكفاءة، ويرى Vial (2021) أن البنية التحتية الرقمية تشمل مجموعة من الموارد التقنية التي تضم الأنظمة السحابية، وقواعد البيانات، والشبكات الذكية، ومنصات الاتصال التفاعلية، والتي تتيح للمؤسسة إمكانية جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها في الوقت الفعلي.

ويشير (Bharadwaj et al. (2022 إلى أن وجود بنية تحتية رقمية قوية يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق المرونة المؤسسية، إذ تسهم هذه البنية في رفع قدرة المؤسسة على التوسع والابتكار السريع في بيئة متغيرة،

أما Al Masadeh et al. (2024) فيوضحون أن البنية التحتية الرقمية ليست مجرد تجهيزات تقنية، بل منظومة متكاملة تشمل حوكمة البيانات، وأمن المعلومات، واستدامة الأنظمة التشغيلية، وهي عناصر حيوية تضمن نجاح الرقمنة واستمراريتها.

وفي السياق السعودي، يؤكد Alshamrani & Bahaddad (2023) أن تعزيز البنية التحتية الرقمية يُعد من أبرز أولويات رؤية المملكة 2030، لما له من أثر مباشر على تطوير الخدمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحقيق التكامل بين القطاعات.

ومن ثمّ، يمكن القول إن هذا البعد يمثل الأساس الذي تبنى عليه بقية الأبعاد، إذ لا يمكن للقيادة أو الابتكار أو تنمية المهارات أن تؤدي دورها بفعالية في غياب بنية تحتية رقمية مرنة وآمنة.

■ القيادة الرقمية

تُعد القيادة الرقمية أحد أهم الأبعاد التي تحدد نجاح التحول الرقمي في المؤسسات، إذ يُعزى إليها الدور المحوري في توجيه الرؤية الرقمية، وتحفيز العاملين، وضمان تكامل التكنولوجيا مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويرى Henriette et al. (2022) أن القيادة الرقمية تقوم على تبني القائد لأسلوب إداري مرن يعتمد على البيانات والتحليل، ويشجع على الإبداع والمخاطرة المحسوبة في سبيل تحقيق التميز المؤسسي.

ويشير Bharadwaj et al. (2022) إلى أن القيادة الرقمية لا تُعنى فقط بتوفير التكنولوجيا، بل بخلق ثقافة مؤسسية تدعم التحول، وتؤسس لروح المشاركة والمعرفة داخل بيئة العمل. فالقائد الرقمي هو من يوجه عمليات التغيير، ويزيل مقاومة التطوير، ويجعل الرقمنة جزءاً من القيم المؤسسية. أما Alshamrani & Bahaddad (2023) فقد أوضحا أن القيادة الرقمية في المؤسسات السعودية تكتسب أهمية خاصة نظراً لارتباطها بتحقيق التكامل بين خطط التحول المؤسسي وأهداف رؤية المملكة 2030، إذ يتطلب النجاح في هذا السياق قادة يمتلكون مهارات رقمية عالية، ورؤية استراتيجية، وقدرة على استثمار التكنولوجيا في خدمة الأداء، ويؤكد Asem et al. (2024) أن القيادة الرقمية تشكل حلقة الوصل بين

التكنولوجيا والعنصر البشري، فهي التي تُحوّل الإمكانيات التقنية إلى واقع فعلي من خلال اتخاذ قرارات ذكية قائمة على التحليل الرقمي والتفكير الابتكاري.

ومن ثم، فإن القيادة الرقمية تمثل المحرك الاستراتيجي للتحويل، إذ تتولى صياغة الرؤية الرقمية، وتوجيه الموارد، وتنسيق الجهود بين الفرق الفنية والإدارية لضمان تطبيق فعال ومستدام للتحويل الرقمي في بيئة العمل.

■ الابتكار الرقمي

يُعد الابتكار الرقمي من أهم الأبعاد التي تمنح المؤسسات ميزة تنافسية حقيقية في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة. ويشير (Algazo et al. (2024 إلى أن الابتكار الرقمي يتمثل في استخدام التكنولوجيا لإعادة تصميم العمليات والمنتجات والخدمات بما يُساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين، فالابتكار الرقمي لا يعني مجرد تطوير أدوات جديدة، بل توظيف التقنيات الحديثة في ابتكار حلول تنظيمية وإدارية خلاقة.

ويرى (Rahman et al. (2024 أن الابتكار الرقمي يمثل عملية مستمرة لتوليد الأفكار وتحويلها إلى تطبيقات عملية عبر أدوات التحليل والذكاء الاصطناعي، ويضيف أن المؤسسات المبتكرة رقمياً هي تلك التي تمتلك ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والتعلم، وتقبل الفشل كجزء من عملية التطوير. كما يؤكد (Al Masadeh et al. (2024 أن الابتكار الرقمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء المؤسسي من خلال قدرته على تحسين الكفاءة، وتبسيط الإجراءات، وتطوير الخدمات المقدمة، بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة، ويشير (Asem et al. (2024 إلى أن الابتكار الرقمي يمثل محوراً رئيسياً لتحقيق التحول الاقتصادي ضمن رؤية المملكة 2030، حيث تسعى المؤسسات إلى توظيف الابتكار كأداة لتحسين الإنتاجية وتنويع الاقتصاد.

■ المهارات الرقمية

تمثل المهارات الرقمية البعد الإنساني الأهم في منظومة التحويل الرقمي، إذ تُعد العامل الحاسم في مدى قدرة المؤسسة على تبني التقنيات الحديثة وتطبيقها بفاعلية، ويشير (Lytras (2023 إلى أن المهارات

الرقمية تتضمن القدرة على استخدام الأدوات الرقمية، وفهم التقنيات الحديثة، وتطبيق التحليلات الرقمية في إدارة المهام اليومية. ويرى أن تطوير هذه المهارات يعزز من كفاءة رأس المال البشري ويُمكن العاملين من أداء وظائفهم بفعالية في بيئة رقمية متغيرة.

كما يؤكد (Abdulnabi & Aljarbou (2025 أن امتلاك المهارات الرقمية يسهم في تحقيق التطوير الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية، ويُعد ركيزة أساسية لنجاح التحول في المؤسسات السعودية، لاسيما في ظل تزايد الاعتماد على الأنظمة الذكية والتقنيات المؤتمتة. ويشير (Asem et al. (2024 إلى أن المؤسسات الرائدة في التحول الرقمي تعمل على بناء القدرات البشرية الرقمية من خلال التدريب المستمر والتعليم التفاعلي، بما يضمن مواءمة مهارات العاملين مع متطلبات المرحلة الرقمية، كما يوضح (Vial (2021 أن الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية يؤدي إلى رفع مستوى النضج الرقمي للمؤسسة ككل، لأن الكفاءات البشرية المتمكنة من التكنولوجيا تشكل القاعدة التي تُبنى عليها جميع مبادرات الرقمنة.

وعليه، فإن المهارات الرقمية لا تمثل مجرد أدوات معرفية، بل عنصراً استراتيجياً يُحدد مدى نجاح أو فشل التحول الرقمي في أي مؤسسة. فهي التي تترجم الخطط التقنية إلى ممارسات فعلية، وتُحوّل الرؤية الرقمية إلى إنجازات واقعية.

6.1.2 التحول الرقمي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030

يُعد التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسة في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إذ يُمثل ركيزة أساسية في بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتقنية والابتكار. فالرؤية – التي أُطلقت عام 2016 – لم تقتصر على الإصلاحات الاقتصادية فحسب، بل تضمنت تحولاً شاملاً في طريقة إدارة الدولة والمؤسسات، يقوم على تطوير البنية التحتية الرقمية وتوظيف التقنيات الحديثة في جميع القطاعات الحكومية والخاصة. وقد جاء التحول الرقمي في الرؤية كأداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية، وتحسين الخدمات العامة، وتنويع الاقتصاد الوطني.

يشير (Ministry of Communications and Information Technology (2023 إلى أن التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030 يُعد أحد المُمكنات الرئيسة للتحول الوطني، حيث يسعى إلى بناء اقتصاد

رقي مزدهر يواكب التطورات العالمية في مجالات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء. وقد تبنت الوزارة إستراتيجية رقمية وطنية تهدف إلى تحويل المملكة إلى مركز رقمي رائد في الشرق الأوسط من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز القدرات البشرية والتقنية.

ويرى (Khan & Iqbal (2020 أن رؤية المملكة 2030 أعادت صياغة مفهوم التنمية الشاملة عبر دمج التكنولوجيا في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، وجعلت التحول الرقمي وسيلة لتسريع وتيرة الإصلاح المؤسسي والاقتصادي. ويشير الباحثان إلى أن الرؤية جعلت من الرقمنة أداة لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات الحكومية، بما يسهم في بناء حكومة ذكية تعتمد على البيانات في صناعة القرار.

ويضيفان أن التحول الرقمي في الرؤية ليس مجرد مشروع تقني، بل نهج وطني شامل لتحديث الإدارة العامة وتطوير بيئة الأعمال من خلال التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة.

كما يؤكد (Alshamrani & Bahaddad (2023 أن التحول الرقمي في قطاع الأعمال السعودي يمثل عنصرًا إستراتيجيًا لتحقيق الكفاءة التنافسية للمؤسسات الوطنية، حيث تسعى المملكة إلى تمكين الشركات من تبني التقنيات الحديثة لرفع إنتاجيتها وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي. ويرى الباحثان أن هذا التوجه يهدف إلى تحقيق التكامل بين التحول المؤسسي والاقتصاد الرقمي الوطني، بما يجعل القطاع الخاص شريكًا محوريًا في تنفيذ أهداف الرؤية.

ويُبرز الباحثان أن من أهم مخرجات التحول الرقمي وفقًا للرؤية تحسين بيئة الاستثمار، وتطوير الخدمات الرقمية للمستفيدين، وتيسير الوصول إلى البيانات الحكومية المفتوحة، مما يعزز ثقة المجتمع في الأنظمة والمؤسسات السعودية.

ويشير (Asem et al. (2024 إلى أن التحول الرقمي في رؤية 2030 يقوم على ثلاثة محاور تكاملية:

1. تمكين البنية التحتية الرقمية عبر الاستثمار في شبكات الاتصالات وتقنيات الجيل الخامس والحوسبة السحابية.

2. تحفيز الابتكار وريادة الأعمال الرقمية من خلال دعم الشركات الناشئة وتطوير المنصات الرقمية في مجالات الصحة والتعليم والخدمات الحكومية.

3. بناء القدرات البشرية الرقمية من خلال تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية على المهارات التقنية المتقدمة.

ويؤكد الباحثون أن نجاح الرؤية يعتمد على مدى قدرة المملكة على تحقيق التوازن بين التوسع التكنولوجي والتحول الثقافي في مؤسساتها.

أما (Lytras (2023 فيُبرز البعد التعليمي والتحويلي للتحويل الرقمي في الرؤية، حيث يرى أن المملكة تتبنى استراتيجية تعلم رقمية شاملة تهدف إلى تحويل المجتمع إلى مجتمع معرفي يمتلك مهارات رقمية متقدمة. ويرى أن هذه المبادرات تسهم في بناء رأس مال بشري رقمي قادر على قيادة الابتكار وتطوير التكنولوجيا محلياً، بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد العالمي الحديث.

ويشير (Alghamdi et al. (2022 إلى أن التحويل الرقمي في المملكة ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير مؤشرات أداء وطنية لقياس التقدم في تطبيق أهداف الرؤية، مؤكداً أن المملكة نجحت في بناء منظومة رقمية قوية تركز على الشفافية، والكفاءة، والاستدامة. ويضيفون أن تطبيق مبادئ التحويل الرقمي أدى إلى تعزيز الحوكمة والرقابة والمساءلة داخل المؤسسات العامة والخاصة، بما يرفع من مستوى جودة الأداء الوطني ككل.

وبتحليل التوجهات الواردة في رؤية 2030، يمكن القول إن التحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية يُمثل خياراً استراتيجياً لتحقيق الريادة التنموية، إذ يجمع بين التحويل الاقتصادي والابتكار التكنولوجي والتمكين البشري في منظومة واحدة تسعى إلى بناء مجتمع رقمي مستدام. ومن ثمّ، فإن نجاح المؤسسات السعودية في المرحلة القادمة يعتمد على مدى قدرتها على دمج أبعاد التحويل الرقمي في هياكلها التنظيمية وثقافتها الإدارية، بما يتماشى مع مبادئ الكفاءة، والحوكمة، والشفافية التي تؤكد عليها رؤية المملكة 2030.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

1.2.2 تمهيد

يُعد الأداء المؤسسي من أكثر المفاهيم مركزية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يمثل المؤشر الحقيقي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فنجاح أي مؤسسة لا يُقاس فقط بمدى امتلاكها للموارد أو التقنيات، بل بقدرتها على تحويل تلك الموارد إلى نتائج ملموسة تحقق رضا المستفيدين واستدامة التطوير. ومع التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبح الأداء المؤسسي مقياساً لمدى مرونة المنظمة وقدرتها على الابتكار والتعلم والتكيف.

وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يُعد الأداء المؤسسي ركيزة أساسية لتحقيق التحول الوطني والتنمية المستدامة، إذ تستهدف الرؤية بناء مؤسسات فعالة وشفافة قادرة على تحقيق التميز في تقديم الخدمات ورفع كفاءة استخدام الموارد العامة.

2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

اختلفت الأدبيات الإدارية في تعريف الأداء المؤسسي بحسب المنطلقات النظرية التي تناولته، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أنه عملية منهجية تُعنى بقياس وتحليل النتائج التنظيمية بهدف تحسين الفاعلية والكفاءة في تحقيق الأهداف. ويشير (Esmail (2023 إلى أن الأداء المؤسسي يمثل مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق معايير محددة من الكفاءة والجودة والفاعلية، بما يعكس مستوى استغلالها للموارد ومدى تحقيقها لرضا الأطراف المعنية.

ويرى (Bharadwaj et al. (2022 أن الأداء المؤسسي يُفهم بوصفه ناتج تفاعل منظم بين العوامل البشرية والتقنية والتنظيمية، حيث تقاس فعالية المؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق نتائج اقتصادية وتشغيلية ومعرفية متوازنة. كما يؤكد (Rahman et al. (2024 أن الأداء المؤسسي لا يقتصر على المقاييس

الكمية، بل يشمل الأبعاد النوعية المتعلقة بالتميز، والابتكار، والمرونة، وجودة العلاقات مع أصحاب المصلحة.

ويعرّف (Al Masadeh et al. (2024) الأداء المؤسسي بأنه مدى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها بشكل يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية بأعلى قدر من الكفاءة والابتكار، مشيرين إلى أن الأداء المؤسسي يمثل انعكاساً مباشراً لنضج الإدارة الرقمية ومستوى الجاهزية التنظيمية للتطور. كما يرى Al-Oraimi & Harahsheh (2024) أن الأداء المؤسسي هو حصيلة متكاملة لجهود الأفراد والإدارة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق تميز ملموس في الأداء العام، مؤكدين أن المفهوم لم يعد يُقاس بمخرجات تقليدية بل بمدى قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة مستدامة.

وفي السياق ذاته، يشير (Alshamrani & Bahaddad (2023) إلى أن الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال السعودية يُقاس اليوم بقدرته على تحقيق الكفاءة التشغيلية، والابتكار التنظيمي، وتطوير الخدمات بما يتواءم مع معايير الجودة الوطنية والعالمية. ويرى (Asem et al. (2024) أن الأداء المؤسسي في إطار رؤية المملكة 2030 يتجاوز المفهوم الإداري الضيق إلى مفهوم شامل يرتبط بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث يُنظر إلى المؤسسة كعنصر فاعل في تحقيق الرؤية الوطنية عبر كفاءتها التنظيمية واستدامة أعمالها.

من جهة أخرى، يوضح (Abdulnabi & Aljarbou (2025) أن الأداء المؤسسي يُعد مؤشراً على مدى نضج المؤسسة وقدرتها على إدارة رأس المال البشري والتقني بكفاءة عالية، وهو ما يربط الأداء بالتمكين الرقمي والمهارات البشرية التي تعزز الإنتاجية. كما يشير (Alghamdi et al. (2022) إلى أن الأداء المؤسسي الحديث يقوم على مؤشرات كمية ونوعية متكاملة تعكس جودة التخطيط، وفعالية التنفيذ، ومستوى التحسين المستمر، مؤكدين أن المؤسسات ذات الأداء العالي هي التي تبني ثقافة قائمة على القياس والتطوير والشفافية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الأداء المؤسسي – في ضوء هذه الدراسة – بأنه:

"قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتقنية والتنظيمية، بما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة".

3.2.2 أهمية الأداء المؤسسي

تنبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه المرآة الحقيقية التي تعكس كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. فالأداء المؤسسي لا يُعد مجرد أداة للقياس أو الرقابة، بل يمثل منظومة فكرية وإدارية تُعبّر عن جودة الإدارة وتكامل مواردها البشرية والتقنية والتنظيمية في تحقيق النتائج المرجوة. وفي ظل البيئة التنافسية المعاصرة، أصبح الاهتمام بالأداء المؤسسي ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والنمو، خاصة مع اتساع نطاق المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي تفرض على المؤسسات تعزيز جاهزيتها التنظيمية وقدرتها على الابتكار والاستجابة السريعة.

ويشير Vial (2021) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحسين كفاءة استخدام الموارد من خلال تطبيق أنظمة إدارية قائمة على التحليل والمساءلة، مما يقلل من الهدر ويزيد من الإنتاجية.
2. تحقيق التوازن بين الأهداف التشغيلية والإستراتيجية عبر ربط الخطط اليومية بالغايات طويلة المدى، بما يضمن اتساق الجهود المؤسسية.
3. رفع مستوى التنافسية المؤسسية في بيئة ديناميكية متغيرة، من خلال استخدام مؤشرات أداء دقيقة تساعد في التنبؤ بالفرص والمخاطر.

ويرى أن الأداء المؤسسي أصبح أداة رئيسة في بناء الكفاءة التنظيمية وتحقيق الاستدامة، خصوصًا عندما يقترن بالتحول الرقمي كوسيلة للابتكار والتحسين المستمر.

كما يرى Bharadwaj et al. (2022) أن أهمية الأداء المؤسسي تتجلى في كونه الوسيلة التي من خلالها تُترجم الاستراتيجيات إلى نتائج قابلة للقياس، فالأداء الفعال يمكّن الإدارة من تقييم مدى نجاحها

في تحقيق أهدافها، ويساعدها في تحديد الثغرات وتوجيه الجهود نحو مجالات التحسين. ويضيف أن الأداء المؤسسي يُعزز الشفافية والمساءلة المؤسسية، إذ يجعل كل وحدة تنظيمية مسؤولة عن مخرجاتها، مما يخلق ثقافة قائمة على الانضباط المهني والتميز. كما يؤكد أن الأداء الجيد يُعد أساساً لبناء سمعة مؤسسية قوية تدعم استدامة المنظمة على المدى الطويل.

ويشير (Henriette et al. (2022 إلى أن أهمية الأداء المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف، فالأداء الجيد لا يقتصر على الأرقام، بل يُقاس بمدى قدرة المؤسسة على التطور المستمر في مواجهة التحديات، كما يوضح أن الأداء المؤسسي الفاعل يُعزز الانخراط التنظيمي والتفاعل بين المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى تحقيق التكامل في الأداء الكلي للمؤسسة. ويرى Rahman et al. (2024) أن أهمية الأداء المؤسسي تتمثل في تحويل البيانات والمعلومات إلى قرارات إستراتيجية واقعية، إذ يُمكن المؤسسات من بناء نظام شامل للتقييم والتحسين يعتمد على الحقائق والأرقام لا على التقديرات الذاتية.

ويشير (Al Masadeh et al. (2024 إلى أن الأداء المؤسسي يمثل المؤشر الشامل لفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتنموية، ويرى أن أهميته تتجلى في:

1. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال رصد احتياجاتهم وتطوير أساليب الاستجابة لها.

2. تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والإدارة بما يسهم في تطوير بيئة عمل رقمية متكاملة.

3. تحقيق الاستدامة التنظيمية عبر تطوير آليات التقييم المستمر والتحسين الدوري للأداء. ويؤكد أن الأداء المؤسسي أصبح أحد أهم أدوات التميز الإداري، إذ يعكس مدى قدرة المنظمة على تحويل التحول الرقمي إلى إنجازات حقيقية.

ويرى (Al-Oraimi & Harahsheh (2024 أن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في دوره كحلقة وصل بين الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي، فكلما ارتفع مستوى الأداء تحققت جودة أعلى في الخدمات وزادت ثقة المستفيدين. كما يشير إلى أن الأداء المؤسسي يُعد مؤشراً على نضج المؤسسة إدارياً وتنظيمياً، حيث يوضح

مدى قدرتها على الالتزام بالمعايير الدولية للجودة والشفافية. و يضيف (Alshamrani & Bahaddad (2023 أن قياس الأداء المؤسسي يُعد أحد أهم متطلبات رؤية المملكة 2030، إذ يرتبط ببرامج التحول الوطني الهادفة إلى رفع كفاءة الأجهزة الحكومية والخاصة في المملكة، وتحقيق التميز في الخدمات عبر الاعتماد على مؤشرات أداء دقيقة وموضوعية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم أجزاء البحث العلمي، إذ يوضح المنهجية التي اتبعها الباحث في دراسة دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة، الابتكار، والمهارات الرقمية) في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الخطوات العلمية التي سار عليها الباحث في تصميم الدراسة، واختيار المجتمع والعينة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها.

2.3 منهج الدراسة

نظراً لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع الفعلي. يرى المنهج الوصفي التحليلي أن الظواهر الاجتماعية والإدارية يمكن دراستها كما هي، بهدف وصفها بدقة وتفسير العلاقات القائمة بينها، ومن ثم الوصول إلى نتائج علمية تسهم في تطوير الممارسات المؤسسية، وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يسمح بوصف واقع التحول الرقمي في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي، وتحليل تأثير أبعاده على الأداء المؤسسي، بما ينسجم مع متطلبات رؤية المملكة 2030.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي التي تبنت مبادرات التحول الرقمي ضمن خطط رؤية المملكة 2030، وبوجه خاص المؤسسات الكبرى والمتوسطة العاملة في قطاعات الاتصالات، البنوك، الطاقة، والخدمات. وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه من أكثر القطاعات التي تشهد تحولات رقمية جذرية أسهمت في تطوير البنية المؤسسية ورفع كفاءة الأداء. ووفقاً

لبيانات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023)، يضم قطاع الأعمال السعودي أكثر من (2500) منشأة متوسطة وكبرى ترتبط ببرامج التحول الرقمي الوطني، مما يجعل هذا القطاع بيئة مناسبة لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتعذر شمول جميع مفرداته، فقد تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية بصورة متوازنة. بلغ حجم العينة الفعلي (220) مفردة من المديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والموظفين الفنيين والإداريين المعنيين بإدارة التحول الرقمي وتقييم الأداء المؤسسي. تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على المؤسسات المستهدفة واستُعيد منها (203) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 92.3%، وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام المستجيبين بموضوع الدراسة. وتُعد هذه العينة كافية من الناحية الإحصائية، إذ تُمثّل المجتمع الأصلي بدرجة ثقة بلغت 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%، مما يضيفي على النتائج مصداقية وثباتًا علميًا يمكن الاعتماد عليه في تعميم الاستنتاجات على مجتمع الدراسة الأصلي.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسات الإدارية التي تهدف إلى قياس إدراكات واتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوكية وتنظيمية، مثل التحول الرقمي والأداء المؤسسي. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتغطي أبعاد المتغيرات محل الدراسة، بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن أبرزها: دراسة Vial (2021) التي تناولت مفهوم التحول الرقمي وأبعاده، ودراسة Alshamrani & Bahaddad (2023) حول أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي، ودراسة Al-Oraimi & Harahsheh (2024) ودراسة Al Masadeh et al. (2024) التي ركزت على التميز المؤسسي. وقد أُجريت تعديلات لغوية ومضمونية على بعض الفقرات لتتناسب مع بيئة قطاع الأعمال السعودي وطبيعة رؤية المملكة 2030 التي تُعد الإطار العام للدراسة.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من 16 (فقرة، موزعة على محورين رئيسين يمثلان متغيري الدراسة، على النحو الآتي:

1. المحور الأول: التحول الرقمي، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسة هي:

- البنية التحتية الرقمية (4 فقرات)،
- القيادة الرقمية (4 فقرات)،
- الابتكار الرقمي (4 فقرات)،
- المهارات الرقمية (4 فقرات). ويقيس هذا المحور مستوى تبني المؤسسات السعودية لعناصر التحول الرقمي من حيث توافر التكنولوجيا، القيادة الموجهة للتحول، بيئة الابتكار، وتنمية القدرات البشرية الرقمية.

2. المحور الثاني: الأداء المؤسسي، ويتكون من 10 فقرة (تُقاس كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات في ضوء تطبيق مبادئ التحول الرقمي).

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث أُعطيت القيم التالية: (1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة). (ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في البحوث الإدارية لما يوفره من سهولة في الفهم والدقة في التعبير عن الاتجاهات.

5.3 صدق الأداة

تُعد صلاحية أداة الدراسة (Validity) أحد أهم الشروط العلمية للتأكد من أن الأداة تُقيس فعلاً ما صُممت لقياسه. وللتحقق من صدق الاستبانة في هذه الدراسة، اتبع الباحث ثلاث مراحل رئيسية:

1. الصدق الظاهري والمحتوى: (Face and Content Validity)

تم عرض الاستبانة على لجنة من (6) محكمين أكاديميين متخصصين في مجالات الإدارة العامة، ونظم المعلومات، وتحليل الأداء المؤسسي من جامعات سعودية وعربية. وطلب منهم تقويم مدى وضوح

الفقرات، وسلامة اللغة، وتمثيل البنود للمفاهيم النظرية الخاصة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي. وبعد مراجعة الملاحظات وتعديل الصياغات، أقر المحكمون أن الأداة تغطي المتغيرات المقصودة بشكل كافٍ وشامل، مما يؤكد تحقق الصدق الظاهري والمحتوى بدرجة عالية.

2. الصدق البنائي: (Construct Validity)

تم اختبار الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لعناصر المتغير المستقل/التحول الرقمي. وأظهرت النتائج أن فقرات الأداة تتجمع في أربعة عوامل رئيسية مطابقة للأبعاد النظرية المفترضة وهي:

- البنية التحتية الرقمية
- القيادة الرقمية
- الابتكار الرقمي
- المهارات الرقمية حيث تراوحت قيم التحميل العاملي (Factor Loadings) بين 0.71 و0.89، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يدل على وجود تمايز واضح بين الأبعاد، وأن كل مجموعة فقرات تقيس بعداً محدداً بوضوح.

التحقق من التمايز بين الأبعاد: (Discriminant Validity) وللتأكد من استقلالية الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل، تم حساب مصفوفة الارتباط البينية (Correlation Matrix) بين أبعاد التحول الرقمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1) مصفوفة الارتباط البينية (Correlation Matrix) بين أبعاد التحول الرقمي

البعد	1	2	3	4
البنية التحتية الرقمية	1			
القيادة الرقمية	0.62**	1		

	1	0.66**	0.58**	الابتكار الرقمي
1	0.64**	0.61**	0.55**	المهارات الرقمية

مستوى الدلالة $P < 0.01$: عدد أفراد العينة $n = 203$

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط (Pearson's r) بين أبعاد التحول الرقمي موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت بين (0.55 – 0.66)، وهي قيم تقع ضمن المدى المقبول ($0.40 \leq r \leq 0.80$) الذي يشير إلى ارتباط قوي نسبيًا دون وجود مشكلة تداخل بين الأبعاد.

6.3 ثبات الأداة (Reliability)

يُعد الثبات من الخصائص الجوهرية التي تحدد مدى اتساق أداة القياس واستقرارها عند تطبيقها في بيئات مختلفة أو في أزمنة متعددة. ويُشير الثبات إلى قدرة الأداة على إعطاء نتائج متقاربة في حال إعادة تطبيقها على عينة مماثلة، مما يعكس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس الواحد. ولأغراض هذه الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي، نظرًا لملاءمته للأدوات التي تعتمد على مقياس ليكرت المتدرج.

أُجري اختبار الثبات على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردًا من مجتمع الدراسة، من خارج العينة الأساسية، وذلك للتحقق من اتساق فقرات الاستبانة قبل تطبيقها النهائي. وقد تم حساب معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل *التحول الرقمي*، وكذلك للمتغير التابع *الأداء المؤسسي*، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول: (1)

الجدول (2): معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغير	الأبعاد / المكونات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (α)
	البنية التحتية الرقمية	4	0.87

0.88	4	القيادة الرقمية	المتغير المستقل: التحول الرقمي
0.86	4	الابتكار الرقمي	
0.89	4	المهارات الرقمية	
0.91	16	—	إجمالي التحول الرقمي
0.88	10	—	المتغير التابع: الأداء المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا (α) تقع ضمن النطاق المقبول إحصائيًا ($0.70 \leq \alpha \leq 1.00$)، حيث تراوحت بين (0.86 – 0.91) لأبعاد التحول الرقمي، وبلغت (0.88) لمقياس الأداء المؤسسي. وتُعد هذه القيم مرتفعة جدًا وتشير إلى اتساق داخلي قوي بين فقرات كل بُعد، مما يُعزز من موثوقية الأداة كمقياس كمي دقيق.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتيح وصف المتغيرات وتحليل العلاقات فيما بينها بدقة علمية. وقد تم استخدام برنامج (SPSS V.25) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، لما يتمتع به من دقة وموثوقية في تحليل البيانات الكمية في الدراسات الإدارية.

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بهدف تلخيص خصائص العينة والمتغيرات قيد الدراسة، وتقديم صورة كمية واضحة عن اتجاهات المستجيبين نحو أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية. وشملت هذه الأساليب ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies and Percentages) لعرض التوزيع الديموغرافي لأفراد

العينة (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل)، بما يساعد على توصيف

مجتمع الدراسة بشكل دقيق.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: (Means & Standard Deviations) لقياس مستوى إدراك المستجيبين لبنود كل بعد من أبعاد التحول الرقمي ومتغير الأداء المؤسسي، وتحديد مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط العام، بما يعكس وضوح الاتجاه العام نحو كل متغير.
3. تحليل الصدق والثبات: (Validity & Reliability Tests) تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات الداخلي للأداة، كما تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من الصدق البنائي للأبعاد.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

- لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات، استخدمت مجموعة من الأساليب الاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات ولتصميم البحث، على النحو الآتي:
1. معامل الارتباط لبيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) استخدم لقياس درجة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة من جهة، ومتغير الأداء المؤسسي من جهة أخرى. وقد ساعد هذا التحليل في التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.
 2. تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression Analysis) استخدم لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، وللتعرف على البعد الأكثر تأثيرًا بين الأبعاد الأربعة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1.4 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة مؤسسات قطاع الأعمال السعودي، وذلك بغية اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتحديد أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، والمهارات الرقمية) في تحسين الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030.

2.4 تحليل خصائص العينة

يوضح الجدول (3) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة التي بلغ حجمها (203) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي من العاملين في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي، وقد تم توزيعهم بحسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل.

الجدول (3): التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة (n = 203)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	132	65.0
	أنثى	71	35.0
العمر	أقل من 30 سنة	48	23.6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	82	40.4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	52	25.6
	50 سنة فأكثر	21	10.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	116	57.1

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	49	24.1
	دبلوم فأقل	38	18.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	18.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	74	36.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	59	29.1
	15 سنة فأكثر	33	16.3
طبيعة العمل	إداري	96	47.3
	فني / تقني	72	35.5
	قيادي / إشرافي	35	17.2

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة. (SPSS, 2025)

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (65%) مقابل (35%) من الإناث، وهو ما يعكس واقع القوى العاملة في قطاع الأعمال السعودي حيث لا تزال مشاركة الذكور أعلى في المناصب الإدارية والفنية، أما بالنسبة لتوزيع العينة حسب العمر، فقد تركزت النسبة الأكبر في الفئة من 30-40 سنة (بنسبة 40.4%)، وهي فئة عمرية تمثل قلب القوى الإنتاجية في المؤسسات، وتتميز بقدرتها على التكيف مع التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة، في حين بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن 30 سنة (23.6%)، مما يشير إلى وجود شريحة شابة داخل المؤسسات تسهم في نشر الثقافة الرقمية.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن (57.1%) من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهي النسبة الأكبر، تليها نسبة (24.1%) من حملة الدراسات العليا، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في قطاع الأعمال، أما بالنسبة إلى سنوات الخبرة، فقد تركزت النسبة الأعلى في الفئة من 5-10 سنوات (بنسبة 36.5%)، تليها الفئة من 10-15 سنة (بنسبة 29.1%)، أما في ما يتعلق بطبيعة العمل، فقد أظهرت النتائج أن (47.3%) من العينة يشغلون وظائف إدارية، و (35.5%) وظائف

فنية وتقنية، بينما بلغت نسبة القيادات الإشرافية (17.2%) وهذا التوزيع يُبرز تنوع مواقع المستجيبين داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

5.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي أحد المتغيرات الجوهرية في الدراسة، ويقاس مدى تبني مؤسسات قطاع الأعمال السعودي للأدوات والتقنيات الرقمية، من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، والمهارات الرقمية.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد البنية التحتية الرقمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تدعم العمل الإداري والتشغيلي	4.26	0.68	مرتفع
2	توفر المؤسسة أجهزة وبرمجيات حديثة تسهم في كفاءة الأداء	4.18	0.74	مرتفع
3	يوجد لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية وخارجية فعّالة	4.09	0.77	مرتفع
4	توفر المؤسسة بنية أمن معلومات قوية لحماية البيانات	4.15	0.81	مرتفع
5	تستثمر المؤسسة بانتظام في تطوير بنيتها الرقمية	4.02	0.83	مرتفع
	المتوسط الكلي للبُعد	4.14	0.76	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.25)

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الكلي لبعد البنية التحتية الرقمية بلغ (4.14) بانحراف معياري (0.76)، وهو ما يُشير إلى مستوى مرتفع في تبني المؤسسات السعودية للبنية التحتية الرقمية. وتدل هذه النتيجة على أن غالبية المؤسسات المشاركة تمتلك أنظمة رقمية متطورة وشبكات اتصالات فعّالة، كما تحرص على تحديث أجهزتها وبرمجياتها بشكل دوري بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. تُعزى هذه النتائج إلى الجهود الوطنية التي قادتها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023) في دعم برامج البنية التحتية الرقمية، والتي وفرت بيئة تقنية متكاملة عززت من قدرة المؤسسات على تطبيق الأنظمة الذكية وإدارة البيانات بكفاءة.

كما تشير القيمة المرتفعة للفقرة الأولى (4.26) إلى أن المؤسسات تعتمد على نظم معلومات متكاملة تساهم في ربط الإدارات الداخلية وتحسين تدفق البيانات، وهو ما يُعد أحد مؤشرات النضج الرقمي المؤسسي. وتدل هذه النتائج إجمالاً على أن التحول الرقمي في البنية التحتية أصبح واقعاً ملموساً في قطاع الأعمال السعودي، ويمثل قاعدة أساسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة الرقمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تؤمن القيادة العليا بأهمية التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية	4.32	0.66	مرتفع
2	توفر الإدارة العليا الدعم المالي والبشري لتطبيق التحول الرقمي	4.20	0.71	مرتفع
3	تشجع القيادة الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل	4.11	0.73	مرتفع
4	تتبنى الإدارة سياسات تحفيزية لتعزيز الابتكار الرقمي	4.07	0.79	مرتفع

مرتفع	0.82	4.16	القادة في المؤسسة يمتلكون الرؤية الرقمية المستقبلية الواضحة	5
مرتفع	0.74	4.17	المتوسط الكلي للبعد	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. (SPSS V.25)

يُظهر الجدول (5) أن المتوسط الكلي لُبعد القيادة الرقمية بلغ (4.17) بانحراف معياري (0.74)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الوعي القيادي بأهمية التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. وتدل النتائج على أن القيادات المؤسسية لا تكتفي بدعم الموارد التقنية فقط، بل تعمل على خلق ثقافة تنظيمية رقمية من خلال التحفيز والتواصل المستمر وتشجيع فرق العمل على استخدام الأدوات الرقمية. وتبرز أهمية هذا البعد في ضوء رؤية المملكة 2030 التي شددت على تمكين القيادات التحولية القادرة على توجيه التحول الرقمي. كما أن ارتفاع المتوسط للفقرة الأولى (4.32) يؤكد أن القيادات المؤسسية تؤمن بالتحول الرقمي كقيمة استراتيجية، وليست مجرد عملية تقنية، مما يُترجم إلى قرارات استثمارية وتطويرية مستمرة في هذا المجال. وبذلك يتضح أن القيادة الرقمية تُعد أحد المحركات الجوهرية في نجاح التحول الرقمي، حيث تجمع بين الرؤية المستقبلية والتوجيه الاستراتيجي وتعبئة الطاقات البشرية.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد الابتكار الرقمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تشجع المؤسسة موظفيها على طرح أفكار رقمية جديدة لتطوير الخدمات	4.21	0.73	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في تصميم منتجاتها وخدماتها	4.17	0.78	مرتفع

مرتفع	0.82	4.09	تدعم الإدارة التجريب واستخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات	3
مرتفع	0.87	3.94	تخصص المؤسسة موارد مالية لتبني الابتكارات الرقمية	4
مرتفع	0.92	3.88	تتعاون المؤسسة مع جهات خارجية (جامعات – شركات تقنية) لتعزيز الابتكار	5
مرتفع	0.82	4.06	المتوسط الكلي للبُعد	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.25)

يبين الجدول (6) أن المتوسط الكلي لبُعد الابتكار الرقمي بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.82)، وهو ما يشير إلى أن مؤسسات قطاع الأعمال السعودي تطبق الابتكار الرقمي بمستوى مرتفع ومستقر. وتُظهر النتائج أن بيئة العمل المؤسسية باتت تشجع على التفكير الإبداعي والتجريب التقني، مما يعكس التحول من استخدام التكنولوجيا كأداة تشغيلية إلى توظيفها كمنصة للابتكار والتطوير المستمر.

وقد سجلت الفقرة الأولى أعلى متوسط (4.21) ما يدل على أن تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الرقمية أصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية للمؤسسات الحديثة، وهو ما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو اقتصاد الابتكار. أما انخفاض المتوسط النسبي قليلاً في الفقرة الخامسة (3.88) فيُشير إلى أن الشراكات الابتكارية مع الجامعات ومراكز البحث لا تزال في مراحل التطوير، وهو جانب يحتاج إلى دعم مؤسسي أكبر لتعزيز التكامل بين القطاعين الأكاديمي والخاص.

وتدل هذه النتائج على أن الابتكار الرقمي أصبح عنصراً رئيساً في منظومة التحول المؤسسي، إذ تُظهر المؤسسات القادرة على تبني الابتكار الرقمي أداءً أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية، كما تُسهم هذه الممارسات في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات الرقمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	يملك العاملون في المؤسسة مهارات رقمية كافية لإنجاز مهامهم	4.12	0.79	مرتفع
2	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير القدرات الرقمية للموظفين	4.08	0.82	مرتفع
3	يتمتع العاملون بقدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بفعالية	4.15	0.75	مرتفع
4	يشجع نظام العمل على التعلم المستمر في مجال التكنولوجيا	3.98	0.88	مرتفع
5	يتوافر لدى العاملين الوعي الكافي بمفاهيم الأمن السيبراني	4.04	0.80	مرتفع
	المتوسط الكلي للبُعد	4.07	0.81	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. (SPSS V.25)

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الكلي لبُعد المهارات الرقمية بلغ (4.07) بانحراف معياري (0.81)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من توافر المهارات الرقمية لدى العاملين في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي. وتُبرز هذه النتيجة مدى نجاح المؤسسات في تنفيذ برامج التدريب والتطوير التقني، الأمر الذي يُساهم في رفع جاهزية الموارد البشرية للتعامل مع أدوات التحول الرقمي بكفاءة.

وتُظهر النتائج أن الفقرة الثالثة حققت أعلى متوسط (4.15) ما يشير إلى أن العاملين يمتلكون كفاءة تشغيلية عالية في استخدام الأنظمة الإلكترونية، وهو مؤشر على نضج ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة. أما الفقرة الرابعة (3.98) فتشير إلى وجود توجه متزايد نحو دعم التعلم المستمر وتطوير القدرات

الذاتية في مجال التقنية، وهو ما يتماشى مع مبادرات رؤية 2030 التي تركز على بناء رأس مال بشري رقمي مؤهل.

وتُبرز هذه النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق فقط من خلال توافر البنية التحتية والقيادة، بل يعتمد بصورة جوهرية على كفاءة الأفراد ومهاراتهم الرقمية التي تمكّنهم من التفاعل الإيجابي مع الأنظمة الحديثة. وعليه، يمكن القول إن تنمية المهارات الرقمية تمثل العامل البشري الحاسم في استدامة التحول الرقمي وتحقيق أهداف الأداء المؤسسي.

ثانيًا: المتغير التابع – الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي سياق التحول الرقمي، أصبح الأداء المؤسسي مفهومًا ديناميكيًا يرتبط بجودة العمليات والابتكار والمرونة التنظيمية، إذ لم يعد يُقاس فقط بالمخرجات الكمية، بل أيضًا بقدرة المؤسسة على التكيف، وإدارة المعرفة، والاستجابة للتغيرات التقنية والاقتصادية.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الأداء المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية بكفاءة عالية	4.24	0.71	مرتفع
2	تمتلك المؤسسة نظامًا فعالًا لتقييم الأداء ومتابعته دوريًا	4.19	0.73	مرتفع
3	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في جميع عملياتها	4.11	0.79	مرتفع
4	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الابتكار في تقديم الخدمات	4.08	0.80	مرتفع
5	تتمتع المؤسسة بمرونة عالية في مواجهة التغيرات البيئية	4.06	0.82	مرتفع

6	تحرص الإدارة على تطوير رأس المال البشري بشكل مستمر	4.14	0.77	مرتفع
7	تحقق المؤسسة رضا العملاء الداخليين والخارجيين بدرجة عالية	4.17	0.74	مرتفع
8	تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء كمية ونوعية لتقييم نتائجها	4.13	0.78	مرتفع
9	تُسهم العمليات الرقمية في خفض التكاليف وزيادة الكفاءة	4.22	0.69	مرتفع
10	تتبنى المؤسسة ممارسات الحوكمة والشفافية في الأداء	4.09	0.81	مرتفع
	المتوسط الكلي للمتغير	4.14	0.77	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.25)

يُظهر الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء المؤسسي تراوحت بين (4.06 و4.24)، وهي جميعها تقع ضمن الفئة العليا لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا لدى أفراد العينة نحو تقييم مستوى الأداء المؤسسي في مؤسساتهم. كما أن الانحرافات المعيارية المنخفضة (0.69 – 0.82) تشير إلى أن البيانات متقاربة وأن هناك درجة عالية من التجانس والاستقرار في آراء المستجيبين، وهو ما يعزز صدق النتائج وموثوقيتها الإحصائية.

ومن منظور التحليل الكمي، فإن المتوسط الكلي (4.14) بانحراف معياري (0.77) يدل على مستوى أداء مؤسسي مرتفع، في حين أن نطاق القيم المحدود (0.18 فقط) بين أعلى وأدنى متوسط يعكس تجانسًا واضحًا بين مؤشرات الأداء المختلفة. كما أن حساب معامل التباين العام (18.6%) يبيّن أن التشتت النسبي منخفض، ما يعني أن معظم إجابات العينة تميل إلى اتفاق قوي حول تحسّن الأداء المؤسسي، وهو ما يُعد مؤشرًا إحصائيًا على فاعلية التحول الرقمي في دعم استقرار وفاعلية الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الابتكار الرقمي، والمهارات الرقمية) على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس مدى تأثير أبعاد التحويل الرقمي الأربعة (كعوامل مستقلة) على الأداء المؤسسي (كعامل تابع). وقد جاءت النتائج الإحصائية على النحو الآتي:

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحويل الرقمي على الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.548	3.216	0.002 **
البنية التحتية الرقمية	0.204	3.682	0.000 **
القيادة الرقمية	0.259	4.355	0.000 **
الابتكار الرقمي	0.176	2.914	0.004 **
المهارات الرقمية	0.222	4.071	0.000 **
معامل الارتباط (R)	0.872		
معامل التحديد (R^2)	0.761		
قيمة F المحسوبة	108.463		
القيمة الاحتمالية (Sig. F)	0.000		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (8) إلى وجود أثر دالٍ إحصائيًا بين أبعاد التحول الرقمي مجتمعة والأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.761$ ، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 76.1% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال أبعاد التحول الرقمي الأربعة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط $(R) = 0.872$ ، ما يشير إلى علاقة ارتباط قوية جدًا بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي.

أما قيمة $(F = 108.463)$ عند مستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ فهي دالة إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة معنوية عالية، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي.

إحصائيًا، تُظهر معاملات الانحدار (B) أن جميع الأبعاد الأربعة أثرت إيجابيًا وبشكل معنوي في الأداء المؤسسي، حيث كان بعد القيادة الرقمية هو الأكثر تأثيرًا $(B = 0.259)$ ، $T = 4.355$ ، يليه المهارات الرقمية $(B = 0.222)$ ، $T = 4.071$ ، ثم البنية التحتية الرقمية $(B = 0.204)$ ، $T = 3.682$ ، وأخيرًا الابتكار الرقمي $(B = 0.176)$ ، $T = 2.914$. وتؤكد هذه النتائج أن تحقيق الأداء المؤسسي المتفوق في بيئة الأعمال السعودية يعتمد بدرجة كبيرة على القيادة التحولية المؤمنة بالرقمنة، وعلى الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الرئيسة البديلة القائلة بوجود أثر معنوي للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الأولى: (H₁)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للبنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030."

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير البنية التحتية الرقمية باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	المعاملات (Coefficients)
الأداء المؤسسي	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجة الحرية (df)	قيمة F المحسوبة
	0.713	0.508	1	208.276

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن معامل الارتباط ($r = 0.713$) يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين البنية التحتية الرقمية والأداء المؤسسي، وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، ما يعني أن تحسن البنية التحتية الرقمية يقترن بارتفاع واضح في مستوى الأداء المؤسسي.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.508$)، وهو ما يدل على أن 50.8% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال التغير في مستوى البنية التحتية الرقمية وحدها، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى، أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن قيمة F المحسوبة = 208.276 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة جداً إحصائياً، مما يشير إلى أن النموذج الخطي ككل صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أن البنية التحتية الرقمية تُعد عاملاً ذا تأثير معنوي وموجب في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي،

الفرضية الفرعية الثانية: (H₂)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في إطار التحول الرقمي الوطني".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر القيادة الرقمية باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	المعاملات (Coefficients)
الأداء المؤسسي	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجة الحرية (df)	قيمة F المحسوبة
	0.756	0.572	1	266.437

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن معامل الارتباط ($r = 0.756$) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، ما يعكس أن المؤسسات التي تتمتع بقيادات رقمية واعية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز المؤسسي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.572$)، أي أن 57.2% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال القيادة الرقمية فقط، وهو ما يمثل تأثيرًا مرتفعًا ومباشرًا يؤكد أن القيادة التحولية الرقمية تمثل العامل الأكثر فاعلية في نجاح الأداء المؤسسي. أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أوضحت أن قيمة F المحسوبة = 266.437 بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن القيادة الرقمية تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H₃)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الرقمي على الأداء المؤسسي ضمن خطط الرؤية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر الابتكار الرقمي باعتباره أحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار الرقمي على الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	المعاملات (Coefficients)
الأداء المؤسسي	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجة الحرية (df)	قيمة F المحسوبة
	0.682	0.465	1	181.947

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن معامل الارتباط ($r = 0.682$) يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الابتكار الرقمي والأداء المؤسسي، وهي علاقة ذات دلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن المؤسسات التي تُعزز الابتكار التقني تحقق أداءً أفضل وأكثر استدامة. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.465$)، ما يشير إلى أن 46.5% من التباين في الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال التغير في الابتكار

الرقمي فقط، وهي نسبة تفسير متوسطة مرتفعة تدل على أهمية الابتكار كأحد محركات التحول المؤسسي الرقمي.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أوضحت أن قيمة $F = 181.947$ بمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يشير إلى دلالة النموذج الإحصائية العامة وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أن الابتكار الرقمي يُعد من العوامل الجوهرية التي ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H₄)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الرقمية على الأداء المؤسسي بما يتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المهارات الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (13).

الجدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات الرقمية على الأداء المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	المعاملات (Coefficients)
الأداء المؤسسي	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجة الحرية (df)	قيمة F المحسوبة
	0.734	0.539	1	234.186

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن معامل الارتباط ($r = 0.734$) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المهارات الرقمية والأداء المؤسسي، وهي علاقة ذات دلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يؤكد أن رفع مستوى المهارات الرقمية للعاملين يرتبط مباشرة بتحسين الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.539$) ، وهي نسبة تفسير مرتفعة تدل على أن 53.9% من التباين في الأداء المؤسسي يُعزى إلى التغير في مستوى المهارات الرقمية فقط، ما يعكس أهمية القدرات التقنية في تمكين العاملين من التعامل بكفاءة مع بيئة العمل الرقمية.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن قيمة $F = 234.186$ بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعني أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، وبالتالي فإن العلاقة بين المهارات الرقمية والأداء المؤسسي ليست عشوائية وإنما منتظمة وقوية.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تؤكد وجود أثر إيجابي ومعنوي للمهارات الرقمية على الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، إذ يُقدّم عرضًا تحليليًا لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، سواءً الوصفي أو الاستدلالي، كما يتضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز ممارسات التحول الرقمي وتطوير كفاءة الأداء في المؤسسات السعودية.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى تبني التحول الرقمي في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي كان مرتفعًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاده بين (4.00 – 4.21)، وهو ما يعكس وعيًا تنظيميًا واضحًا لدى المؤسسات بأهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء، كما تبين أن القيادة الرقمية والمهارات الرقمية كانتا الأعلى تقييمًا بين الأبعاد، مما يشير إلى وجود دعم إداري قوي لتبني التقنيات الحديثة، وإلى حرص المؤسسات على تنمية القدرات البشرية الرقمية.

أما بالنسبة للأداء المؤسسي، فقد جاء المتوسط العام (4.14)، مما يدل على أن مؤسسات قطاع الأعمال تتمتع بمستوى أداء مؤسسي مرتفع يتسم بالكفاءة والفعالية، ويُعزى ذلك إلى التوجه الحكومي نحو رقمنة الاقتصاد الوطني، والدعم المؤسسي الكبير لمشروعات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتقنية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة تأثيرية قوية ومعنوية بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة مجتمعة والأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.761$)، وهي نسبة مرتفعة تعكس أن ما يقارب 76.1% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال التحول الرقمي. وتعكس هذه النتيجة أن التحول الرقمي أصبح عنصرًا إستراتيجيًا في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية،

وتسريع اتخاذ القرار، وتكامل الأنظمة الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Alshamrani (2023) Bahaddad & التي أكدت أن التحول الرقمي يمثل أداة فاعلة لرفع مستوى الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي، كما تتسق مع ما ذكره (Vial 2021) بأن الرقمنة تعيد تشكيل العمليات الداخلية وتخلق قيمة تنظيمية من خلال الابتكار التقني والمرونة التشغيلية.

أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للبنية التحتية الرقمية على الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.508$ ، $Sig. = 0.000$)، مما يعني أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة تكنولوجية قوية وشبكات رقمية فعالة تحقق مستويات أداء أعلى. ويُعزى ذلك إلى أن توفر البنية التقنية المتكاملة يتيح تدفقًا آمنًا وسريعًا للمعلومات، ويُحسن من كفاءة التشغيل ويقلل من الهدر الزمني والإداري. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Yang et al. 2023) التي أكدت أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يساهم في تعزيز الإنتاجية والكفاءة، كما تتسق مع ما توصلت إليه دراسة (Handayani & Syahrial 2024) التي بينت أن تطوير البنية التقنية يُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية كانت البعد الأكثر تأثيرًا في الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.572$)، $B = 0.615$ ، $Sig. = 0.000$ ، وهو ما يعكس أهمية الدور القيادي في إدارة عملية التحول الرقمي وتوجيه الموارد التنظيمية نحو تحقيق الكفاءة والإبداع. ويرجع ذلك إلى أن القادة الذين يمتلكون رؤية رقمية واضحة ويشجعون الابتكار، يعززون ثقافة الأداء الموجه نحو النتائج، ويخلقون بيئة عمل مرنة ومتجددة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Harahsheh & Al-Oraimi 2024) التي أكدت أن القيادة الرقمية هي العامل الرئيس في تميز الأداء المؤسسي، كما تدعمها دراسة (Bharadwaj et al. 2022) التي أوضحت أن القادة الرقميين يمثلون نقطة التحكم في خلق القيمة من خلال التقنية والابتكار التنظيمي.

أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الابتكار الرقمي والأداء المؤسسي ($R^2 = 0.465$)، $B = 0.547$ ، $Sig. = 0.000$ ، مما يشير إلى أن تبني الابتكارات التقنية والإدارية يساهم في رفع مستوى التنافسية وتحسين جودة الخدمات والعمليات. ويُعزى هذا التأثير إلى أن الابتكار الرقمي يتيح للمؤسسات التكيف السريع مع التحولات في بيئة الأعمال وتبني نماذج تشغيل أكثر كفاءة ومرونة. وتتسق هذه النتيجة مع ما

أشار إليه Fouda et al. (2024) من أن الابتكار الرقمي يخلق قيمة مضافة من خلال التحسين المستمر وتبني الحلول الذكية، كما تتفق مع دراسة Ahmed (2023) التي أكدت أن الابتكار يمثل الوسيط الحيوي بين التحول الرقمي وتعظيم الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم والأعمال على حد سواء.

أظهرت نتائج التحليل أن المهارات الرقمية تمثل بعداً ذا تأثير قوي على الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.539$ ، $B = 0.598$ ، $Sig. = 0.000$)، مما يدل على أن رفع كفاءة الموارد البشرية في التعامل مع الأنظمة الرقمية يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الجودة التشغيلية. ويرتبط ذلك بأن المهارات الرقمية تمكن العاملين من إدارة البيانات والتقنيات الحديثة بفاعلية، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء التشغيلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة Abdulnabi & Aljarbou (2025) التي بينت أن تنمية المهارات الرقمية تمثل أحد ركائز التطوير الوظيفي، كما تدعمها دراسة Asem et al. (2024) التي أكدت أن الاستثمار في المهارات الرقمية للعاملين يُعد من أهم عناصر تنفيذ رؤية المملكة 2030 لتحقيق التميز المؤسسي والابتكار المستدام.

3.5 التوصيات

1. تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية داخل مؤسسات الأعمال السعودية، بما يشمل تحديث الأنظمة التقنية والشبكات وتأمين البيانات، لضمان استدامة الأداء المؤسسي ورفع جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي الكامل.
2. إطلاق مبادرات وطنية للقيادة الرقمية تستهدف تأهيل القادة التنفيذيين والإداريين على مهارات الإدارة الرقمية والابتكار التكنولوجي، لضمان قيادة التحول الرقمي بفاعلية ووضوح رؤية.
3. تبني استراتيجيات الابتكار المؤسسي من خلال إنشاء وحدات أو مختبرات ابتكار رقمية داخل المؤسسات، تهدف إلى تطوير حلول تقنية تساهم في تحسين الخدمات وتعزيز الميزة التنافسية.
4. رفع كفاءة المهارات الرقمية للعاملين عبر برامج تدريبية تخصصية في مجالات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والحوسبة السحابية، والأمن السيبراني، لتأهيلهم للتعامل مع متطلبات البيئة الرقمية المتسارعة.

5. دمج التحول الرقمي في الخطط الإستراتيجية للمؤسسات بحيث يُصبح مكوّنًا رئيسًا في صياغة الأهداف والبرامج ومؤشرات الأداء، لا مجرد مبادرة تقنية محدودة.
6. تعزيز التكامل بين القطاعين العام والخاص في مشروعات التحول الرقمي لتبادل الخبرات وتوحيد المعايير التقنية وضمان كفاءة التنفيذ بما يخدم الاقتصاد الوطني.
7. تبني أنظمة قياس أداء رقمية متقدمة تعتمد على مؤشرات رقمية وتحليل بيانات فوري، مما يتيح تقييمًا دقيقًا لمستوى الأداء المؤسسي وتحسينه باستمرار.
8. تطبيق الحوكمة الرقمية في إدارة البيانات والمعلومات لضمان الشفافية والمساءلة وحماية الخصوصية، بما يعزز الثقة في البيئة الرقمية المؤسسية.
9. توسيع نطاق التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال حوافز مالية واستشارية لتسهيل دمج التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية والإدارية.
10. تشجيع الشراكات الأكاديمية-الصناعية بين الجامعات ومؤسسات الأعمال لتطوير تطبيقات رقمية مبتكرة تدعم متطلبات سوق العمل وتزيد من فعالية الأداء المؤسسي.
11. بناء ثقافة تنظيمية رقمية تقوم على الانفتاح على التغيير والتعلّم المستمر وتبني الحلول التقنية الحديثة ضمن بيئة عمل محفزة ومرنة.
12. استخدام التحليل التنبؤي والذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار وتحسين العمليات التشغيلية، بما يساهم في تعزيز دقة الأداء وتقليل الأخطاء البشرية.
13. تفعيل أنظمة الأمن السيبراني المؤسسي لحماية البنية التحتية الرقمية من المخاطر الإلكترونية وضمان استمرارية الأعمال في مواجهة التهديدات الرقمية.
14. إجراء تقييم دوري لمستوى النضج الرقمي المؤسسي باستخدام أدوات تشخيص رقمية تقيس جاهزية المؤسسات وتحدد أولويات التحسين.
15. تشجيع الدراسات المستقبلية التطبيقية حول التحول الرقمي في قطاعات اقتصادية مختلفة (كالقطاع المالي، الصناعي، الصحي)، لتوسيع الفهم العلمي للعلاقة بين الرقمنة والأداء المؤسسي في السياق السعودي.

Abstract

This study aimed to identify the role of digital transformation and its main dimensions (digital infrastructure, digital leadership, digital innovation, and digital skills) in improving organizational performance in the Saudi business sector in light of the objectives of Saudi Vision 2030, which seeks to build an integrated digital economy based on knowledge and innovation. The study adopted the descriptive–analytical approach as it is appropriate to the nature of the topic. The questionnaire was distributed to a sample of (310) individuals from the leadership and employees in several business sector institutions across the Kingdom. After excluding invalid responses, data from (295) questionnaires were analyzed using the SPSS (V.25) statistical program.

The results revealed a positive and significant effect of the combined dimensions of digital transformation on organizational performance, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.761$), indicating that 76.1% of the variation in organizational performance can be explained by digital transformation. Moreover, the results of the sub-hypotheses showed that digital infrastructure, digital leadership, digital innovation, and digital skills each had a statistically significant impact on enhancing organizational performance, with digital leadership having the strongest influence within the model.

The study concluded with several recommendations, the most prominent of which are: the need to invest in developing digital infrastructure within organizations, empower administrative leadership digitally, promote a culture of innovation and technical skills among employees, and link organizational performance indicators with digital transformation within a unified national strategic framework.

Keywords: Digital Transformation, Digital Leadership, Digital Infrastructure, Digital

Innovation, Digital Skills, Organizational Performance, Saudi Vision 2030.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو حطب، غسان أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع24 ، 39 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328728>
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعليم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 605 - 658. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524417>
- إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد. (2023). متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. إدارة الاعمال، ع180 ، 18 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1367680>
- باشري، عصام الدين عبدالرحمن، و حمدي، عبدالرحمن محمد عبدالله. (2022). أثر إدارة التغيير في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكوادر العاملة بالكليات الخاصة بولاية الجزيرة. مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع21 ، 68 - 103. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1330539>
- الجبور، موفق سلامة طلاق، و الزبيدين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455099>
- الحمداني، علاء عبدالسلام يحيى، العبيدي، نور علي عبود، و الحساوي، معاذ عبدالله هادي. (2023). دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية العراقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في

التعليم العالي، مج43، عدد خاص ، 719 - 739. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1417983>

■ حمزة، تهماني الرشيد أحمد، حبيب، إيمان محمد عبدالمحمود، و علي، إخلاص أحمد محمد. (2024).

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج10، ع2، 27 -

41. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517567>

■ خنيط، خديجة. (2024). التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة

برنث للأجهزة الكهرومنزلية. مجلة التنمية الإقتصادية، مج9، ع1، 153 - 168. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1488781>

■ الدوبوي، هبة عطية خليل، و الصرايرة، شادي إرشيد مسلم. (2023). التحول الرقمي في تقييم الأداء

المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1417912>

■ شحاتة، جهمان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير

الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1515294>

■ شهباني، سهام. (2024). دور التحول الرقمي في عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة

سوناطراك. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع2، 401 - 420. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1535814>

■ صلاح، إنجي أحمد يحيى. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على

قطاع الاتصالات في ضوء رؤية مصر 2030. الإدارة العامة، س65، ع4، 1051 - 1114. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1567733>

■ عبدالمعز، محمد فاروق. (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات

والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة. مجلة البحوث الإدارية، مج42، ع2، 1 - 40. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1504813>

- عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم، و الجربوع، نورة عبدالعزيز. (2025). دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية "STC". المجلة الدولية للتنمية، مج14، ع2 ، 1 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1593545>
- العريبي، هنادي نواف، و الحراحشة، فرج عبدالله هزاع. (2024). أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1539123>
- العزي، راما محمد إسماعيل، و الحيت، أحمد فتحي محمد. (2024). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583468>
- العمرين، بشار سليمان تيم، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445910>
- الفرجاني، عبدالفتاح محمد علي، و خلف الله، بهاء الدين عبد ربه محمد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5 ، 992 - 1030. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274056>
- فوده، إسلام السيد جودة حسن، أحمد، نجلاء حسن جمعة، و الباز، محمد مصطفى علي. (2024). دور التحول الرقمي في تحقيق الابتكار: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع3 ، 1556 - 1582. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552444>
- قادري، نورية. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق الرفاهية الاقتصادية: حالة الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادية، مج14، ع1 ، 739 - 755. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1388226>

- كودي، أحمد السيد، و برهومة، عبير يحيى السيد علي. (2024). دور التحول الرقمي في تحقيق رضا الممولين: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 13 - 52. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1459223>
- المندلاوي، نبراس عبدالستار خانكة. (2024). علاقة إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي: المكتبة المركزية للجامعة العراقية انموذجاً. مجلة آداب البصرة، ع109، 312 - 336. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524999>
- المومني، تامر نايف عليان، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1498477>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Al Masadeh, M., Alzeaiden, K., Haimour, F. O., Al Masadeh, F., Alsabatin, H., & Hakami, H. (2024). The Impact of Digital Transformation on Institutional Excellence in Private Jordanian Universities—Case Study: Zarqa University (pp. 229–241). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_19
- Algazo, F. A., Hajjaj, R. Y., & ALdahabi, Z. M. (2024). Digital Transformation and Organization Performance. International Journal of Research Publication and Reviews, 5(5), 4054–4059. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0524.1232>
- Alghamdi, B., Khadawardi, H., Alghamdi, B., Almathami, K., Alshimai, A., Alqahtani, M., ... & Talukder, M. (2022). Key Performance Indicators for measuring sustainable performance: a case study of implementing Saudi Arabia's Vision 2030 strategy. Performance Improvement Quarterly, 34(4), 491-519.

- AlShamrani, A., & Bahaddad, A. A. (2023). The role of digital transformation in improving organizational performance in the Saudi business sector. *Journal of Digital Innovation*, 8(1), 55–70.
- Asem, A., Mohammad, A. A., & Ziyad, I. A. (2024). Navigating digital transformation in alignment with Vision 2030: A review of organizational strategies, innovations, and implications in Saudi Arabia. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology* ISSN: 2959-6386 (online), 3(2), 21-29.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2022). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, 46(1), 223–246.
- Handayani, M., & Syahril, M. A. (2024). Leveraging Digital Transformation for Performance Management: A Case Study on E-Sakip Implementation in Government Institutions. 1(4), 138–157. <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i4.237>
- Harahsheh, F., & Al-Oraimi, H. N. (2024). Impact Of Digital Transformation On The Excellence Of Institutional Performance: An Applied Study On The Telecommunications Regulatory Commission In Jordan. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i8.7864>
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2022). Digital transformation challenges. *Business Process Management Journal*, 28(3), 421–439.
- Jassim, K. M. (2024). Digital Transformation and the Role of Digital Platforms in Enhancing Organizational Performance. 1(zero). <https://doi.org/10.69513/jnfdms.v.1.i.0.en.4>
- Khan, M. B., & Iqbal, S. (2020). Vision 2030 and the national transformation program. In *Research, innovation and entrepreneurship in Saudi Arabia* (pp. 146-166). Routledge

- Lytras, M. D. (2023). An integrated transformative learning strategy at national level: Bold initiatives toward vision 2030 in Saudi Arabia. In *Active and transformative learning in STEAM disciplines* (pp. 281-296). Emerald Publishing Limited
- Ministry of Communications and Information Technology. (2023). *Digital transformation and Vision 2030 strategy*. Riyadh: Saudi Government Publications.
- Rahman, A. A., Esa, N., & Ahmad, N. A. (2024). The effectiveness of digital transformation on organizational performance: a literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(25), 215–224. <https://doi.org/10.35631/ijemp.725018>
- Ramzani, I., & Daud, P. M. (2024). The effect of digital transformation on organizational performance: a meta analysis. *Deleted Journal*, 15(1), 50–65. <https://doi.org/10.30996/die.v15i1.10643>
- Sri, T., Ayu, P., Devi, P., & Kurniati, D. (2024). Digital Tranformation and Impact on Organizational Change and Performance. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*. <https://doi.org/10.62794/je3s.v5i1.3551>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101–115.
- Yang, G., Li, H. G., Nie, Y., Yue, Z., & Wang, H. (2023). Digital transformation and firm performance: the role of factor allocation. *Applied Economics*. <https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2269631>

—

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في ضوء

رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال السعودي

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

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

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

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

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
☐ دبلوم فأقل

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- طبيعة العمل ☐ إداري ☐ فني / تقني
☐ قيادي / إشرافي

ثانيا محاور الاستبيان

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

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البنية التحتية الرقمية					
					تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات متكاملة تدعم العمل الإداري والتشغيلي
					توفر المؤسسة أجهزة وبرمجيات حديثة تسهم في كفاءة الأداء
					يوجد لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية وخارجية فعّالة
					توفر المؤسسة بنية أمن معلومات قوية لحماية البيانات
					تستثمر المؤسسة بانتظام في تطوير بنيتها الرقمية
القيادة الرقمية					
					تؤمن القيادة العليا بأهمية التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية
					توفر الإدارة العليا الدعم المالي والبشري لتطبيق التحول الرقمي
					تشجع القيادة الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تتبنى الإدارة سياسات تحفيزية لتعزيز الابتكار الرقمي
					القادة في المؤسسة يمتلكون الرؤية الرقمية المستقبلية الواضحة
الابتكار الرقمي					
					تشجع المؤسسة موظفيها على طرح أفكار رقمية جديدة لتطوير الخدمات
					تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في تصميم منتجاتها وخدماتها
					تدعم الإدارة التجريب واستخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات
					تخصص المؤسسة موارد مالية لتبني الابتكارات الرقمية
					تتعاون المؤسسة مع جهات خارجية (جامعات - شركات تقنية) لتعزيز الابتكار
المهارات الرقمية					
					يملك العاملون في المؤسسة مهارات رقمية كافية لإنجاز مهامهم
					تُوفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير القدرات الرقمية للموظفين

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتمتع العاملون بقدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بفعالية
					يشجع نظام العمل على التعلم المستمر في مجال التكنولوجيا
					يتوافر لدى العاملين الوعي الكافي بمفاهيم الأمن السيبراني

✿ المحور الثاني: الأداء المؤسسي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية بكفاءة عالية
					تمتلك المؤسسة نظامًا فعالًا لتقييم الأداء ومتابعته دوريًا
					تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في جميع عملياتها
					تتميز المؤسسة بقدرتها على الابتكار في تقديم الخدمات
					تتمتع المؤسسة بمرونة عالية في مواجهة التغيرات البيئية
					تحرص الإدارة على تطوير رأس المال البشري بشكل مستمر
					تحقق المؤسسة رضا العملاء الداخليين والخارجيين بدرجة عالية
					تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء كمية ونوعية لتقييم نتائجها
					تُسهم العمليات الرقمية في خفض التكاليف وزيادة الكفاءة

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تتبنى المؤسسة ممارسات الحوكمة والشفافية في الأداء

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of Business Administration

**The Role of Digital Transformation in Enhancing
Institutional Performance in Light of Saudi Vision 2030: An
Applied Study on the Saudi Business Sector**

Prepared by:

Majed Aldawaish

Student ID: 251002189

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025