



جامعة ميدأوشن
كلية إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

خطة بحث مقدمة استكمالاً لمتطلبات إعداد البحث التكميلي

بمعنوان

أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي:
دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

سامر لؤي هلال

إشراف:

الدكتور الفيصل حسن

العام الدراسي

1447هـ - 2026م

الصفحة	القسم
أولاً: المقدمة	3
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	4
ثانياً: مشكلة الدراسة	4
ثالثاً: أهمية الدراسة	5
رابعاً: أهداف الدراسة	6
خامساً: تساؤلات الدراسة	6
سادساً: فروض الدراسة	7
سابعاً: الدراسات السابقة	8
ثامناً: المنطلقات النظرية للدراسة	11
تاسعاً: المنهجية وطرق البحث	12
عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة	14
حادي عشر: أداة الدراسة	15
ثاني عشر: أساليب التحليل الإحصائي	16
ثالث عشر: النتائج المتوقعة والمساهمة المرتقبة للدراسة	17
رابع عشر: حدود الدراسة	18
خاتمة الخطة	18
خامس عشر: المراجع	18

أولاً: المقدمة

يشهد العالم في العقدین الأخيرین تحولاً جذرياً في طبيعة العمل المؤسسي، مدفوعاً بالثورة الرقمية التي أعادت تشكيل نماذج الأعمال وأساليب الإدارة وقنوات التواصل مع العملاء وأصحاب المصلحة. ولم يعد التحول الرقمي مجرد أداة تقنية مساندة، بل غدا خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء والمنافسة في بيئة أعمال متسارعة التغير، تتسم بعدم اليقين وتقلب أنماط الطلب وتصاعد التوقعات لدى العملاء.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، اكتسب موضوع التحول الرقمي زخماً استثنائياً في ظل رؤية المملكة 2030 التي جعلت من التمكين الرقمي واقتصاد المعرفة أحد ركائزها الأساسية، فأطلقت العديد من البرامج والمبادرات الداعمة لرقمنة القطاعين العام والخاص، مثل برنامج التحول الوطني وهيئة الحكومة الرقمية وهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سداء). وقد انعكس هذا التوجه الوطني على مؤسسات القطاع الخاص التي باتت لزاماً عليها مواكبة هذا التحول للحفاظ على تنافسيتها محلياً وإقليمياً.

ورغم تنامي الاستثمار في التقنيات الرقمية كالحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات، فإن الأدبيات العلمية لا تزال تكشف عن تباین واضح في نتائج أثر هذا التحول على الأداء المؤسسي؛ إذ تشير بعض الدراسات إلى علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وتحسّن الأداء، في حين تشير دراسات أخرى إلى غياب أثر واضح أو إلى وجود عوامل وسيطة ومعدّلة تحدد قوة هذه العلاقة واتجاهها. وهذا التباين يُعَدُّ بحد ذاته فجوة بحثية تستحق الدراسة والتحليل المتعمق، خاصة في سياق مؤسسات القطاع الخاص السعودي التي تتفاوت من حيث الحجم والقطاع ودرجة النضج الرقمي.

ولا يقتصر مفهوم التحول الرقمي في هذا السياق على إدخال التقنية كأداة تنفيذية فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات الجوهرية، وتغيير نماذج تقديم القيمة للعملاء، وتبني أنماط قيادية وثقافية تنظيمية تتقبل التجريب والمخاطرة المحسوبة والتعلم المستمر (Matt, Hess, & Benlian, 2015). ومن هذا المنطلق، فإن فهم أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي يستلزم النظر إليه كظاهرة متعددة الأبعاد لا يمكن اختزالها في مؤشر تقني واحد، بل تتفاعل فيها عوامل تقنية وتنظيمية وبشرية معاً (Nadkarni & Prügl, 2021).

وتتفاوت مؤسسات القطاع الخاص السعودي في درجة استعدادها لهذا التحول تبعاً لحجمها ومواردها المالية والبشرية وطبيعة نشاطها؛ فبينما تمتلك المؤسسات الكبرى غالباً الموارد الكافية للاستثمار في حلول تقنية متقدمة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحديات في التمويل والكفاءات البشرية المؤهلة، مما ينعكس على تفاوت الأثر الفعلي للتحول الرقمي على أدائها. وهذا التفاوت يجعل من الضروري دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي عبر عيّنة متنوعة تعكس هذا التباين بدلاً من الاقتصار على فئة واحدة من المؤسسات.

وتأتي هذه الخطة البحثية لتقديم تصور متكامل لدراسة تطبيقية تستهدف الكشف عن أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، رقمنة العمليات وتحليل البيانات) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمة، الأداء المالي، رضا العملاء والموظفين) في عيّنة من مؤسسات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية. وتتناول الخطة في محاورها اللاحقة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساولاتها

وفروضها، إضافة إلى استعراض نقدي للدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية، ثم عرض الإطار النظري والمنهجية المقترحة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي، وصولاً إلى حدود الدراسة وقائمة المراجع.

ويُشكّل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية أحد أهم المحركات المستهدفة في رؤية 2030 لتنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على النفط، إذ تسعى الرؤية إلى رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي بشكل ملموس، وهو ما يجعل من كفاءة أداء مؤسساته وقدرتها التنافسية مسألة ذات أولوية استراتيجية وطنية وليست مجرد اهتمام إداري داخلي. ومن ثمّ فإن أي تحسّن حقيقي في الأداء المؤسسي لهذه المنشآت، سواء عبر التحول الرقمي أو غيره من الروافع الاستراتيجية، يصب مباشرة في تحقيق مستهدفات التنويع الاقتصادي الوطني، وهو ما يمنح موضوع هذه الدراسة أهمية تتجاوز حدود المؤسسة الفردية إلى المستوى الاقتصادي الكلي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التحول الرقمي: يُعرّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه عملية تنظيمية شاملة تتضمن تبني وتكامل التقنيات الرقمية (البنية التحتية، الأنظمة الذكية، تحليلات البيانات) في العمليات الجوهرية للمؤسسة، مصحوبة بتغيير في نمط القيادة والثقافة التنظيمية، بهدف إعادة تشكيل نموذج تقديم القيمة وتحسين الأداء الكلي (Vial, 2019).

الأداء المؤسسي: يُقصد به في هذه الدراسة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية وغير المالية، ويُقاس إجرائيًا من خلال أربعة أبعاد: الكفاءة التشغيلية، الأداء المالي، جودة الخدمة ورضا العملاء، ورضا الموظفين، وفق استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لكل بُعد.

مؤسسات القطاع الخاص: تشير في سياق هذه الدراسة إلى الكيانات الاقتصادية المملوكة ملكية خاصة (فردية أو شراكة أو مساهمة) العاملة في الأنشطة الصناعية أو التجارية أو الخدمية داخل المملكة العربية السعودية، بصرف النظر عن حجمها (كبيرة، متوسطة، صغيرة).

النضج الرقمي: مستوى تقدم المؤسسة في تبني وتكامل التقنيات الرقمية عبر أبعادها الأربعة المدروسة (البنية التحتية، القيادة، الثقافة، رقمنة العمليات)، ويُقاس بمتوسط استجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي لهذه الأبعاد مجتمعة.

تحليل البيانات واتخاذ القرار المبني على البيانات: قدرة المؤسسة على جمع البيانات وتحليلها بأدوات رقمية واستخدام مخرجات هذا التحليل كأساس فعلي لصناعة القرارات الإدارية والاستراتيجية، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرة الشخصية فقط.

حجم المؤسسة: يُصنّف في هذه الدراسة وفق معيار عدد العاملين، بحيث تُعدّ المؤسسة صغيرة إذا كان عدد موظفيها أقل من 50 موظفًا، ومتوسطة إذا تراوح عدد موظفيها بين 50 و249 موظفًا، وكبيرة إذا بلغ عدد موظفيها 250 موظفًا فأكثر، وذلك اتساقًا مع التصنيف المعتمد من الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) في المملكة العربية السعودية.

ثانيًا: مشكلة الدراسة

على الرغم من الدعم الحكومي الكبير وبرامج التمكين الرقمي في المملكة العربية السعودية، لا تزال كثير من مؤسسات القطاع الخاص تواجه صعوبة في ترجمة استثماراتها التقنية إلى تحسّن فعلي وملحوس في الأداء المؤسسي. فبيانات هيئة الإحصاء العام ومسوح القطاع الخاص تشير إلى تفاوت كبير في مستوى تبني الأدوات الرقمية بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، كما تشير تقارير قطاعية إلى أن جزءًا كبيرًا من مبادرات التحول الرقمي يتوقف عند حدود التبني التقني (شراء الأنظمة والبرمجيات) دون أن يمتد أثره إلى مستوى العمليات والثقافة التنظيمية وصناعة القرار.

وتكشف مراجعة الدراسات السابقة عن نتائج متباينة حول طبيعة هذه العلاقة: فبينما تؤكد دراسات مثل دراسة الشخري (2025) على الشركات الناشئة السعودية وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، تشير دراسات أخرى كدراسة العايد وآخرين على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية إلى غياب أثر واضح في بعض السياقات القطاعية. هذا التباين في النتائج، إلى جانب محدودية الدراسات التي تناولت مؤسسات القطاع الخاص بمختلف أحجامها وقطاعاتها في السياق السعودي تحديدًا (مقارنة بالتركيز على الشركات الناشئة أو القطاع المصرفي أو القطاع الحكومي فقط)، يشكل الإشكالية الجوهرية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

ويضاف إلى ذلك أن كثيرًا من الدراسات المحلية السابقة اعتمدت أساليب تحليل إحصائي مبسطة (كالارتباط والانحدار الخطي البسيط) لم تُفصّل بشكل كافٍ عن الآليات الوسيطة التي من خلالها ينتقل أثر التحول الرقمي إلى الأداء المؤسسي، كما لم تُختبر بشكل كافٍ فرضية اختلاف هذا الأثر باختلاف حجم المؤسسة أو قطاعها. وبناءً عليه، تُقدّم هذه الدراسة نموذجًا تحليليًا أكثر تركيبيًا يعتمد على نمذجة المعادلات البنوية لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة والفروق بين المجموعات.

ومن هنا تُصاغ مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

ثالثًا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التقاء بعدين رئيسيين: بعد علمي معرفي يتعلق بإثراء الأدبيات المحلية والعربية حول التحول الرقمي، وبعد تطبيقي عملي يخدم صناع القرار في مؤسسات القطاع الخاص والجهات الحكومية الداعمة له، وذلك على النحو التالي:

(أ) الأهمية العلمية

- إثراء الإطار المعرفي المتعلق بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي في بيئة الأعمال السعودية، وهي بيئة ذات خصوصية اقتصادية وتنظيمية مرتبطة برؤية 2030.
- سد فجوة في الأدبيات المحلية الناتجة عن تركيز الدراسات السابقة على قطاعات بعينها (المصرفي، الناشئ، الحكومي) دون تناول شامل لمؤسسات القطاع الخاص متعددة القطاعات.

- تقديم إطار نظري متكامل يدمج بين نظرية الموارد والقدرات (RBV)، ونظرية القدرات الديناميكية، ونموذج نجاح نظم المعلومات (DeLone & McLean) لتفسير آلية تأثير التحول الرقمي في الأداء.

(ب) الأهمية التطبيقية

- تزويد صناع القرار في مؤسسات القطاع الخاص بأدلة تجريبية تدعم تصميم استراتيجيات تحول رقمي أكثر فاعلية واستهدافاً.
- تقديم توصيات عملية لصانعي السياسات في الجهات الحكومية الداعمة للقطاع الخاص (مثل وزارة الاستثمار وهيئة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة) لتوجيه برامج الدعم الرقمي بما يخدم تحسين الأداء المؤسسي.
- تطوير أداة قياس (استبانة) يمكن استخدامها من قبل مؤسسات أخرى لتقييم مستوى نضجها الرقمي وربطه بمؤشرات الأداء.

وتزداد أهمية هذه الدراسة في التوقيت الحالي مع تسارع وتيرة التنافس بين مؤسسات القطاع الخاص السعودي على استقطاب العملاء والكفاءات البشرية، حيث لم يعد التحول الرقمي خياراً تفضلياً بل ضرورة للبقاء في السوق؛ فالمؤسسات التي تتأخر في هذا المسار تواجه مخاطر فقدان حصتها السوقية لصالح منافسين أكثر مرونة ورقمنة، وهو ما يجعل نتائج هذه الدراسة ذات قيمة عملية آنية لصانعي القرار في مختلف مستويات الإدارة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تُصاغ أهداف الدراسة بحيث تكون واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق والقياس، وتتدرج من الهدف العام الذي يعكس جوهر المشكلة البحثية إلى الأهداف الخاصة التي تفصل الخطوات التحليلية اللازمة لتحقيقه، بما يضمن الاتساق بين مشكلة الدراسة وتسؤولاتها وفرصياتها ومنهجيتها.

الهدف العام:

تحليل أثر أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة:

1. تحديد مستوى نضج التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الخاص السعودي من حيث البنية التحتية التقنية والقيادة والثقافة الرقمية.
2. قياس أثر البنية التحتية التقنية ورقمنة العمليات في الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.
3. قياس أثر القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الرقمية في الأداء المالي وجودة الخدمة.
4. تحليل الدور الوسيط لتحليل البيانات واتخاذ القرار المبني على البيانات في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
5. تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تحدّ من تحقيق الأثر الكامل للتحول الرقمي على الأداء.
6. تقديم إطار عملي وتوصيات مقترحة لتعزيز الاستفادة من التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

خامساً: تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى نضج التحول الرقمي الحالي في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
 2. ما أثر البنية التحتية التقنية ورقمنة العمليات في الكفاءة التشغيلية للمؤسسات؟
 3. ما أثر القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الرقمية في الأداء المالي وجودة الخدمة المقدمة؟
 4. هل يتوسط استخدام تحليل البيانات في اتخاذ القرار العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي؟
 5. ما أبرز المعوقات التي تحول دون استثمار مؤسسات القطاع الخاص الكامل لمزايا التحول الرقمي؟
 6. هل تختلف قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي باختلاف حجم المؤسسة أو قطاعها النشاطي؟
- وتُعدّ هذه التساؤلات الإطار الموجه لصياغة فرضيات الدراسة في المحور التالي، إذ يقابل كل تساؤل فرضية أو أكثر تُختبر إحصائياً من خلال البيانات الميدانية التي سَتُجمع من عيّنة الدراسة.

سادساً: فروض الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة الكمية، ووفقاً للإطار النظري المعتمد، تصاغ الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التقنية في تحسين الكفاءة التشغيلية.

وتستند هذه الفرضية إلى نظرية الموارد والقدرات التي تنظر إلى البنية التحتية الرقمية (الشبكات، الحوسبة السحابية، الأنظمة المتكاملة) بوصفها مورداً استراتيجياً يمكن المؤسسة من تسريع عملياتها وخفض تكاليفها التشغيلية، وهو ما أكدته دراسات سابقة مثل دراسة الشихري (2025) التي رصدت تحسناً واضحاً في الكفاءة التشغيلية مرتبطاً بمستوى التبني التقني.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحسين الأداء المالي.

تستند هذه الفرضية أساسها من دراسة كين وآخرين (2015) التي بيّنت أن وضوح الرؤية القيادية والتزام الإدارة العليا هما العامل الحاسم في تحويل الاستثمار الرقمي إلى نتائج مالية ملموسة، أكثر من التقنية بحد ذاتها.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء.

تفترض هذه الفرضية أن المناخ التنظيمي الداعم للتجريب والتعلم الرقمي ينعكس على سلوك الموظفين في التعامل مع العملاء عبر القنوات الرقمية، بما يحسّن سرعة ودقة الاستجابة لاحتياجاتهم، وهو ما يتسق مع منظور جودة الخدمة في نموذج (DeLone and McLean (2003).

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات في تحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي.

تستند هذه الفرضية إلى نتائج دراسة الموارد البشرية الرقمية التي أظهرت أن أتمتة العمليات الإدارية تقلل الأعباء الروتينية عن الموظفين وتتيح لهم التركيز على مهام ذات قيمة مضافة أعلى، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

H5: يتوسط استخدام تحليل البيانات في اتخاذ القرار العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

تُستمد هذه الفرضية من الفجوة التي كشفت عنها دراسة القطاع المصرفي السعودي، والتي أظهرت أن متغيرات وسيطة كالتمكين النفسي تفسر جزءاً من العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي؛ وبالمثل يُفترض أن القدرة على تحويل البيانات المتاحة إلى قرارات فعلية هي الآلية التي من خلالها تتحول الموارد الرقمية إلى نتائج أداء ملموسة.

H6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي تُعزى إلى حجم المؤسسة أو قطاعها النشيط.

تنطلق هذه الفرضية من التباين الواضح بين نتائج دراسة الشبخري (2025) التي رصدت أثراً قوياً في الشركات الناشئة، ونتائج دراسة العايد وآخرين التي لم تجد أثراً معنوياً في الشركات الكبرى المدرجة، مما يشير إلى أن حجم المؤسسة وطبيعة قطاعها قد يُضعفان أو يعززان قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء.

وتستند صياغة هذه الفرضيات إلى النتائج المتباينة في الدراسات السابقة؛ فبينما تدعم دراسات مثل دراسة الشبخري ودراسة القطاع المصرفي الفرضيات الفرعية الأولى حتى الرابعة بوجود أثر مباشر لأبعاد التحول الرقمي على مكونات الأداء المختلفة، فإن الفرضية الخامسة (الدور الوسيط لتحليل البيانات) مستمدة من الفجوة التي كشفت عنها دراسة القطاع المصرفي حول أهمية المتغيرات الوسيطة، بينما تستند الفرضية السادسة (أثر حجم المؤسسة والقطاع كمتغير معدّل) إلى التباين الذي رصده المقارنة بين دراسة الشبخري على الشركات الناشئة ودراسة العايد وآخرين على الشركات الكبرى المدرجة.

سابقاً: الدراسات السابقة

اعتمد الباحث في عرض الدراسات السابقة على الترتيب الموضوعي، إذ صُنِّفت الدراسات وفق محاورها الرئيسية: دراسات تناولت التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة، ودراسات تناولته في الشركات الكبرى المدرجة، ودراسات ركزت على أبعاد وظيفية محددة كالموارد البشرية والقطاع المصرفي، وأخرى تناولت القطاع الحكومي كسياق مقارنة.

وقد اعتمدت عملية البحث عن الدراسات السابقة على قواعد بيانات أكاديمية معتمدة مثل Scopus و Web of Science و Google Scholar، باستخدام كلمات مفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية من قبيل: 'التحول الرقمي'، 'Digital Transformation'، 'الأداء المؤسسي'، 'Organizational Performance'، 'القطاع الخاص السعودي'، 'Saudi Private Sector'، مع تطبيق معيار زمني يقتصر بشكل رئيسي على الدراسات المنشورة خلال الفترة (2015-2025) لضمان حداثة الأدلة العلمية المستعرضة، مع الإبقاء على بعض الدراسات التأسيسية الأقدم في الأدبيات النظرية (كنظرية الموارد والقدرات لبارني 1991) نظراً لأهميتها المرجعية التي لا تتأثر بعامل الزمن.

تناولت دراسة الشبخري (2025) أثر استراتيجيات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لدى 331 من العاملين في الشركات الناشئة السعودية باستخدام منهج مختلط ونمذجة المعادلات البنوية، مستندة إلى نموذج نجاح نظم المعلومات لـ DeLone and McLean ونظرية الموارد والقدرات ونظرية القدرات الديناميكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود

علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات التحول الرقمي والأداء المؤسسي، تنعكس بشكل خاص في تحسّن تجربة العميل والكفاءة التشغيلية والقدرة على الابتكار، مع تفوق الشركات الأكبر حجمًا والأكثر تركيزًا على التقنية على نظيراتها الأصغر والخدمية التي واجهت تحديات في الخبرة التقنية وتكامل الأنظمة والموارد المالية.

وفي المقابل، خلصت دراسة العايد وآخرين التي تناولت الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية إلى نتيجة مغايرة، إذ لم تجد أثرًا كبيرًا للتحول الرقمي التنظيمي على الأداء المؤسسي في عيّنة الدراسة، خلافًا لما توقعته دراسات سابقة. وتُعزى هذه النتيجة المتباينة على الأرجح إلى اختلاف طبيعة العيّنة (شركات كبرى راسخة مقابل شركات ناشئة) وإلى غياب متغيرات وسيطة مثل القيادة والثقافة التنظيمية من نموذج الدراسة.

أما على مستوى الوظائف التنظيمية، فقد تناولت دراسة أجريت على 400 موظف من عشر شركات خاصة في قطاعات التجزئة والصناعة والأدوية والإلكترونيات والأغذية أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين، وتوصلت إلى أن تبني أدوات الموارد البشرية الرقمية يحسّن جودة الخدمة الداخلية، ويقلل التكاليف التشغيلية، ويعزز مرونة العمل وميزان الحياة الوظيفية، وهو ما يوسّع مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل الأبعاد البشرية وليس المالية فقط.

وفي القطاع المصرفي، أظهرت دراسة اعتمدت نمذجة المعادلات البنوية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) أن التحول الرقمي يؤثر إيجابًا في الأداء المالي، وأن التمكين النفسي للعاملين يتوسط هذه العلاقة، بينما تعمل التقنيات الذكية كمعدّل يعزز من قوة هذا الأثر. وتقدّم هذه الدراسة متغيرًا وسيطًا (التمكين النفسي) يمكن الاستناد إليه عند بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

وعلى صعيد المقارنة بين القطاعين العام والخاص، تناولت دراسة أخرى نضج التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الحكومي السعودي عبر أربعة أبعاد (استراتيجية وقيادة رقمية، بنية تحتية وتبني تقني، رقمنة العمليات، قدرات تحليل البيانات)، مستندة إلى نموذج فيال (Vial, 2019) للتحول الرقمي، وكشفت عن تفاوت واضح بين حماس السياسات على المستوى الوطني ومستوى التطبيق الفعلي داخل المؤسسات، وهو ما يبرر ضرورة التركيز على القطاع الخاص الذي تختلف فيه آليات الحوكمة والتمويل عن القطاع الحكومي.

وأخيرًا، قدّمت دراسة مراجعة شاملة لأدبيات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية في ضوء رؤية 2030 تحليلًا لمحركات ومعوّقات هذا التحول، وخلصت إلى أن القيادة والثقافة التنظيمية وإدارة التغيير تمثل أهم محددات نجاح مبادرات التحول الرقمي، بصرف النظر عن القطاع أو حجم المؤسسة. كما أشارت دراسة أجريت على 68 منشأة صغيرة ومتوسطة في منطقة حائل إلى أن وعي المنشآت واستعدادها للتحول الرقمي يرفعان من أداء الأعمال عبر متغيرات وسيطة متسلسلة هي نية الاستخدام، والدعم الحكومي، والمهارات التقنية المتوفرة لدى العاملين.

وعلى المستوى الدولي، تناولت دراسة كين وآخرين (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015) عيّنة واسعة من المؤسسات في قطاعات متعددة، وخلصت إلى أن الاستراتيجية وليست التقنية بحد ذاتها هي المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي، حيث تفوقت المؤسسات ذات الرؤية الرقمية الواضحة والقيادة الداعمة على تلك التي اكتفت باقتناء أحدث التقنيات دون تغيير استراتيجي مصاحب. وتدعم هذه النتيجة أهمية إدراج بُعدي القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية ضمن نموذج الدراسة الحالية إلى جانب البعد التقني البحث.

كما تُعدّ مراجعة فيال (Vial, 2019) الشاملة لأدبيات التحول الرقمي مرجعًا مفصليًا في هذا المجال، إذ قدّمت تعريفًا موحدًا للتحول الرقمي بوصفه عملية تهدف إلى تحسين كيان ما عبر إحداث تغييرات جوهرية في خصائصه من خلال مزيج من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصال والاتصال البيئي، مع التأكيد على أن هذا التحول يمر عبر ثمانية عناصر بنائية تشمل الاستخدام التقني، والتعطيل (Disruption)، والاستجابة الاستراتيجية، وتغيير مسارات القيمة، والهياكل، والعوائق التنظيمية، وردود الفعل السلبية، والنتائج الإيجابية والسلبية معًا. وتوفر هذه المراجعة إطارًا شاملاً يمكن الاستفادة منه في تفسير التفاعل بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة في الدراسة الحالية، لا سيما فيما يتعلق بالعوائق التنظيمية التي تحدّ من تحقق الأثر الكامل للتحول الرقمي رغم توفر الموارد التقنية اللازمة.

وبالمثل، تُقدّم دراسة وارنر وفاغر (Warner & Wäger, 2019) حول بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي تصنيفًا مهمًا لثلاث فئات من القدرات التي تحتاجها المؤسسات في هذا المسار: قدرات الاستشعار (Sensing) لرصد التهديدات والفرص الرقمية، وقدرات الاعتماد (Seizing) لصياغة استجابات استراتيجية مناسبة، وقدرات إعادة التشكيل (Transforming) لتحديث الهياكل والعمليات الداخلية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. ويوفر هذا التصنيف الثلاثي أساسًا تحليليًا لفهم الآلية الداخلية التي من خلالها تتحول موارد التحول الرقمي (البنية التحتية والقيادة والثقافة) إلى نتائج أداء فعلية، وهو ما يتقاطع مع الدور الوسيط المفترض لتحليل البيانات واتخاذ القرار في نموذج الدراسة الحالية.

ويلخص الجدول التالي أبرز الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

علاقتها بالدراسة الحالية	أبرز النتائج	الهدف / العينة	الدراسة
يؤكد الأثر الإيجابي لكنه يقتصر على الشركات الناشئة دون الشركات الكبرى والمتوسطة	علاقة إيجابية قوية ($R^2=0.67$) بين استراتيجيات التحول الرقمي والأداء المؤسسي عبر تجربة العميل والكفاءة التشغيلية والابتكار	331 موظفًا من شركات ناشئة؛ منهج مختلط ونمذجة المعادلات البنوية	Alshihre (2025) – الشركات الناشئة السعودية
يكشف تنبؤًا في النتائج يستدعي دراسة العوامل الوسيطة/المعدّلة	لم يجد أثرًا كبيرًا للتحول الرقمي التنظيمي على الأداء المؤسسي في بعض القطاعات	الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية	Al-Ayed وآخرون
يقدم متغيرًا وسيطًا مهمًا (التمكين النفسي) يمكن الاستفادة منه في الإطار النظري	التحول الرقمي يؤثر إيجابًا في الأداء المالي، والتمكين النفسي يتوسط هذه العلاقة	موظفو القطاع المصرفي؛ نمذجة المعادلات البنوية بطريقة PLS-SEM	دراسة القطاع المصرفي السعودي
يوسع مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل الأبعاد البشرية لا المالية فقط	التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يحسّن رضا الموظفين وجودة الخدمة ويقلل التكاليف التشغيلية	400 موظف من عشر شركات خاصة (تجزئة، صناعة، أدوية، إلكترونيات، أغذية)	دراسة الموارد البشرية الرقمية بالقطاع الخاص
يبرر أهمية التركيز على القطاع الخاص حيث تختلف آليات التبني والحوكمة	تفاوت واضح بين تبني السياسات على المستوى الوطني وتطبيقها الفعلي على مستوى المؤسسة	تحليل نضج التحول الرقمي عبر أربعة أبعاد: القيادة، البنية التحتية، رقمنة العمليات، تحليل البيانات	دراسة القطاع العام (وزارات ومؤسسات حكومية)

علاقتها بالدراسة الحالية	أبرز النتائج	الهدف / العينة	الدراسة
يوفر إطاراً مفاهيمياً لتحديد المتغيرات الوسيطة في الدراسة الحالية	القيادة والثقافة التنظيمية وإدارة التغيير هي أهم محددات نجاح التحول الرقمي	مراجعة أدبيات حول محركات ومعوقات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية	مراجعة شاملة في ضوء رؤية 2030
يبرز دور العوامل التمكينية (الدعم الحكومي، المهارات) التي تُختبر في الفرضيات الفرعية	الوعي بالتحول الرقمي والاستعداد له يرفعان الأداء عبر نية الاستخدام والدعم الحكومي والمهارات	68 منشأة صغيرة ومتوسطة؛ تحليل وساطة متسلسل	دراسة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمنطقة حائل

تحليل مقارنة للدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة مجتمعة، يتضح أن نتائجها ليست متجانسة تمامًا، إذ تتفق أغلب الدراسات (كدراسة الشихري ودراسة القطاع المصرفي ودراسة الموارد البشرية الرقمية) على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، في حين تخالفها دراسة العابد وآخرين التي لم تجد أثرًا معنويًا في سياق الشركات الكبرى المدرجة. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بعدة عوامل منهجية وسياقية: فمن حيث المنهجية، اعتمدت الدراسات المؤيدة لوجود الأثر على نمذجة المعادلات البنوية التي تسمح باختبار متغيرات وسيطة ومعدّلة، بينما اعتمدت الدراسة المخالفة على نماذج انحدار أبسط قد لا تلتقط العلاقات غير المباشرة.

ومن حيث السياق، تختلف طبيعة العينات المدروسة اختلافًا جوهريًا؛ فالشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة تتميز بمرونة تنظيمية أعلى تُسرّع من ترجمة الاستثمار الرقمي إلى نتائج ملموسة، في حين قد تواجه الشركات الكبرى الراسخة جمودًا هيكليًا وبيروقراطية داخلية تُبطئ من هذا الأثر رغم ضخامة استثماراتها التقنية. وهذا يعزز أهمية تضمين حجم المؤسسة كمتغير معدّل في نموذج الدراسة الحالية بدلاً من افتراض تجانس الأثر عبر جميع الفئات.

أما من حيث المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، فتغلب الدراسات الكمية القائمة على الاستبانة على الأدبيات المستعرة، مع محدودية واضحة في استخدام التصميم الطولية (Longitudinal) القادرة على رصد تطور الأثر عبر الزمن، وهو ما يُبرر اعتماد الدراسة الحالية على تصميم مقطعي (Cross-sectional) مدعوم بمرحلة استطلاعية كيفية لتعميق الفهم السياقي قبل جمع البيانات الكمية.

وبشكل عام، يمكن القول إن الأدبيات السابقة، على تنوعها، تتفق على أهمية التحول الرقمي كموضوع بحثي محوري في سياق الاقتصاد السعودي، لكنها تفتقر إلى دراسة متكاملة تجمع بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة، والدور الوسيط لتحليل البيانات، والأثر المعدّل لحجم المؤسسة وقطاعها، ضمن نموذج واحد يُختبر على عيّنة تمثل تنوع مؤسسات القطاع الخاص السعودي. وهذا بالتحديد هو الموضع الذي تسعى الدراسة الحالية إلى شغله، بما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت جوانب جزئية من هذه الظاهرة المركبة.

الفجوة البحثية

بمقارنة الدراسات السابقة يتضح أن معظمها إما ركّز على فئة واحدة من المؤسسات (الشركات الناشئة، أو الشركات الكبرى المدرجة، أو القطاع المصرفي، أو القطاع الحكومي)، أو اقتصر على بُعد وظيفي واحد كالموارد البشرية، دون تناول شامل لمؤسسات القطاع الخاص متعددة الأحجام والقطاعات في السياق السعودي في آن واحد. كما أن نتائج هذه الدراسات جاءت متباينة بين مؤكّد لوجود أثر قوي للتحوّل الرقمي (كدراسة الشخري) وبين نافٍ لوجود أثر معنوي (كدراسة العايد وآخرين)، دون تفسير كافٍ لأسباب هذا التباين من خلال متغيرات وسيطة أو معدّلة.

وعليه، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها فيما يلي:

- غياب دراسة شاملة تجمع بين مؤسسات القطاع الخاص متعددة الأحجام (كبيرة، متوسطة، صغيرة) والقطاعات (صناعي، تجاري، خدمي) في السياق السعودي.
- محدودية الدراسات التي تختبر الدور الوسيط لتحليل البيانات واتخاذ القرار المبني على البيانات في العلاقة بين التحوّل الرقمي والأداء المؤسسي.
- ندرة الدراسات التي تفسر أسباب تباين نتائج أثر التحوّل الرقمي باستخدام متغيرات معدّلة مثل حجم المؤسسة والقطاع النشاطي.

وتسعى هذه الدراسة، من خلال معالجتها لهذه الفجوات الثلاث مجتمعة ضمن نموذج تحليلي واحد، إلى تقديم إسهام معرفي وتطبيقي يتجاوز حدود ما قدمته الدراسات السابقة منفردة، بما يجعلها إضافة نوعية للأدبيات المحلية حول التحوّل الرقمي والأداء المؤسسي في السياق السعودي.

ثامناً: المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى ثلاث نظريات رئيسية متكاملة تشكّل إطارها النظري:

1. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تري هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تنبع من امتلاكها موارد وقدرات ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها (Barney, 1991). وتُعامل التقنيات الرقمية والبنية التحتية للمعلومات في هذه الدراسة بوصفها مورداً استراتيجياً يمكن أن يترجم، عند دمجها بقدرات تنظيمية وبشرية مناسبة، إلى تحسّن في الأداء المؤسسي.

2. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تفترض هذه النظرية أن المؤسسات في البيئات سريعة التغير تحتاج إلى قدرات ديناميكية تُمكنها من استشعار الفرص والتهديدات، واغتنامها، وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية باستمرار (Teece, 2018). ويُنظر إلى التحوّل الرقمي في هذه الدراسة بوصفه عملية تجديد استراتيجي مستمرة (Warner & Wäger, 2019) تتطلب قيادة رقمية وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

3. نموذج نجاح نظم المعلومات (DeLone & McLean IS Success Model)

يوضح هذا النموذج أن جودة النظام وجودة المعلومات وجودة الخدمة تؤثر في استخدام النظام ورضا المستخدمين، وينعكس ذلك بدوره على المنافع الصافية التي تحققها المؤسسة (DeLone & McLean, 2003). ويُستخدم هذا النموذج في

الدراسة الحالية لتفسير الآلية التي تنتقل من خلالها جودة الأدوات الرقمية المستخدمة إلى تحسّن الأداء المؤسسي، مروراً برضا المستخدمين الداخليين والخارجيين.

4. نظرية انتشار الابتكار والنظرية المؤسسية (تكميلية)

تُستكمل النظريات السابقة بمنظور مكمل مستمد من نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation) والنظرية المؤسسية (Institutional Theory)، واللّتين تفسران كيف تتفاوت سرعة ومدى تبني المؤسسات للابتكارات الرقمية تبعاً لعوامل داخلية (خصائص الابتكار كسهولة الاستخدام والفائدة المدركة) وعوامل خارجية (الضغوط التنظيمية والتنافسية والمعارية الناتجة عن توجهات القطاع والجهات التنظيمية كروية 2030). ويساعد هذا المنظور التكميلي على تفسير سبب تفاوت درجة النضج الرقمي بين المؤسسات الكبرى والصغيرة، وبين القطاعات المختلفة، وهو ما ينعكس في تضمين حجم المؤسسة وقطاعها كمتغيرين معيّنين في النموذج المفاهيمي للدراسة.

وبدمج هذه النظريات الثلاث، يُقترح نموذج مفاهيمي يتضمن أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، رقمنة العمليات) كمتغيرات مستقلة، وتحليل البيانات واتخاذ القرار كمتغير وسيط، وحجم المؤسسة وقطاعها النشاطي كمتغيرين معيّنين، والأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، الأداء المالي، جودة الخدمة، رضا العملاء والموظفين) كمتغير تابع.

ويوضّح هذا النموذج المفاهيمي أن أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لا يكون مباشراً فحسب، بل يمر جزئياً عبر قدرة المؤسسة على تحويل البيانات المتاحة إلى قرارات فعلية (المسار الوسيط)، كما أن قوة هذا الأثر تتفاوت باختلاف حجم المؤسسة وقطاعها النشاطي (الأثر المعدّل). وبذلك يجمع النموذج بين منظور الموارد الساكنة (RBV)، ومنظور القدرة الديناميكية على التكيف (Dynamic Capabilities)، ومنظور جودة النظام واستخدامه (McLean & DeLone) في إطار تكاملي واحد قابل للاختبار التجريبي.

ويمكن تلخيص العلاقات المفترضة في النموذج على النحو التالي: تمثل أبعاد التحول الرقمي الأربعة المدخلات المستقلة؛ ويمثل تحليل البيانات واتخاذ القرار حلقة الوصل التي تفسر جزءاً من التباين في الأداء المؤسسي غير المُفسّر مباشرة بأبعاد التحول الرقمي؛ بينما يمثل حجم المؤسسة وقطاعها إطاراً سياقياً يحدد الظروف التي يقوى أو يضعف فيها هذا الأثر. وتتسق هذه البنية مع التوصيات التي قدمتها دراسات المراجعة الشاملة (Nadkarni & Prügl, 2021) بضرورة دمج المتغيرات الوسيطة والمعدّلة عند دراسة ظاهرة التحول الرقمي بدلاً من اختبار علاقة مباشرة مبسطة.

تاسعاً: المنهجية وطرق البحث

نوع البحث والمنهج المتبع

تُصنّف هذه الدراسة من حيث طبيعتها بأنها دراسة تفسيرية-تطبيقية (Explanatory-Applied Research)؛ فهي تفسيرية لأنها تسعى إلى تفسير العلاقات السببية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي واختبار الأدوار الوسيطة والمعدّلة بينها، وهي في الوقت نفسه تطبيقية لأنها تستهدف تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها مؤسسات القطاع الخاص وصانعو السياسات مباشرة. وقد سبقتها مرحلة استكشافية محدودة (مقابلات استطلاعية) ساعدت في صياغة الفرضيات وضبط أداة القياس بما يلائم السياق المحلي.

تنطلق هذه الدراسة من فلسفة بحثية وضعية (Positivist) تفترض إمكانية قياس الظواهر التنظيمية موضوعيًا واختبار العلاقات السببية بينها إحصائيًا، وتعتمد بذلك أسلوب الاستدلال الاستنباطي (Deductive) الذي ينطلق من إطار نظري وفرضيات محددة سلفًا ثم يسعى إلى اختبارها ميدانيًا (Sekaran & Bougie, 2020). وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بشقّه الكمي بوصفه الأنسب لاختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة إحصائيًا، مع الاستعانة بمنهج استكشافي كافي محدود في مرحلة مبكرة (مقابلات استطلاعية) لضبط أداة الدراسة وتكييفها مع سياق مؤسسات القطاع الخاص السعودي، بما يجعل التصميم العام للدراسة تصميمًا تفسيريًا متتاليًا (Sequential Explanatory) يبدأ بلمحة كيفية محدودة ثم ينتقل إلى التحليل الكمي المعمق.

وتتم الدراسة بالخطوات التنفيذية التالية:

1. مرحلة استطلاعية: إجراء عدد من المقابلات شبه المنظمة مع مديري تقنية المعلومات والموارد البشرية لتحديد أبعاد التحول الرقمي الأكثر ملاءمة للسياق المحلي.
2. مرحلة تصميم الأداة: بناء استبانة إلكترونية مستندة إلى مقاييس معتمدة في الأدبيات السابقة، مع تكييفها لسياق الدراسة، وعرضها على مجموعة من المحكمين.
3. مرحلة الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study): تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة (30 مفردة) للتحقق من الصدق الظاهري والثبات.
4. مرحلة جمع البيانات الفعلية: توزيع الاستبانة إلكترونيًا على العينة المستهدفة من مؤسسات القطاع الخاص.
5. مرحلة التحليل الإحصائي: تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وبرنامج Smart-PLS لاختبار الفرضيات والنموذج المفاهيمي المقترح.
6. مرحلة استخلاص النتائج والتوصيات: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصياغة التوصيات العملية.

إجراءات جمع البيانات

سُورِع الاستبانة إلكترونيًا عبر منصات معتمدة (مثل Google Forms أو Microsoft Forms) لتسهيل الوصول إلى المستجيبين في مختلف المدن المستهدفة وتقليل التكلفة والزمن اللازمين للجمع اليدوي، مع إرسال رابط الاستبانة عبر جهات الاتصال الرسمية في المؤسسات المشاركة (إدارة الموارد البشرية أو مكتب الإدارة العليا) لضمان الوصول للفئة المستهدفة من المديرين ومتخذي القرار. وستتضمن الاستبانة صفحة تمهيدية توضح الهدف من الدراسة، ومدة التعبئة المتوقعة (10-12 دقيقة)، وتأكيدًا على سرية البيانات وطوعية المشاركة. وسيُتابع معدل الاستجابة أسبوعيًا، مع إرسال تذكيرات لطيفة للمؤسسات التي لم تستجب بعد، على أن يُستهدف معدل استجابة لا يقل عن 60% من العينة المخطط لها لضمان قوة إحصائية كافية للتحليل.

الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

سُراعى في هذه الدراسة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها في البحث العلمي، من خلال الحصول على موافقة مبدئية من المؤسسات المشاركة قبل توزيع الاستبانة أو إجراء المقابلات، وإعلام المشاركين بأهداف الدراسة وطبيعة مشاركتهم

الطوعية وحقهم في الانسحاب في أي وقت دون أي التزام، وضمان السرية التامة للبيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مع عرض النتائج بصورة إجمالية لا تسمح بالتعرف على أي مؤسسة أو فرد بعينه. كما سيطلب استكمال نموذج موافقة مسبقة مستنيرة (Informed Consent) من كل مشارك قبل بدء جمع البيانات.

الجدول الزمني المقترح للدراسة

يقترح الباحث الجدول الزمني التالي لتنفيذ مراحل الدراسة، على أن يخضع للمراجعة والتعديل بحسب ظروف الميدان وتوفر البيانات:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المدة التقديرية
المرحلة الأولى	مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري والمفاهيمي	شهران
المرحلة الثانية	إجراء المقابلات الاستطلاعية وتصميم الاستبانة الأولية	شهر واحد
المرحلة الثالثة	تحكيم الأداة، تطبيق الدراسة الاستطلاعية (Pilot)، وضبط الفقرات	شهر واحد
المرحلة الرابعة	جمع البيانات الميدانية من العينة المستهدفة	شهران
المرحلة الخامسة	تنظيف البيانات وإجراء التحليل الإحصائي (SPSS و Smart-PLS)	شهران
المرحلة السادسة	مناقشة النتائج وكتابة التوصيات والفصل النهائي للبحث	شهران

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية في القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية، والعاملين فيها من المستويات الإدارية الوسطى والعليا المشاركين في قرارات التحول الرقمي أو المتأثرين بها بشكل مباشر (مديرو تقنية المعلومات، مديرو العمليات، مديرو الموارد البشرية، والمديرون التنفيذيون).

وستُختار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف الأقسام (كبيرة، متوسطة، صغيرة) والقطاعات (صناعي، تجاري، خدمي)، بحيث تُقسّم قائمة المؤسسات المستهدفة إلى طبقات فرعية وفق هذين المعيارين، ثم يُسحب من كل طبقة عدد من المفردات بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الكلي (Proportionate Stratified Sampling).

ولتحديد حجم العينة المطلوب إحصائياً، سيُستخدم معيار حجم العينة الأدنى الموصى به في أدبيات نمذجة المعادلات البنوية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، والذي يشترط عادة ما لا يقل عن عشرة أضعاف عدد أكبر مسار مؤشرات يصل إلى متغير كامن واحد في النموذج (قاعدة 10 أضعاف)، إلى جانب الاستئناس بمعادلات تحديد حجم العينة للمجتمعات الكبيرة (Cochran's Formula) عند توفر تقدير تقريبي لحجم مجتمع مؤسسات القطاع الخاص المستهدفة. وبناءً على ذلك، يُقترح أن يتراوح حجم العينة المستهدفة بين 350 و400 مفردة، بما يوفر هامش أمان كافياً لمواجهة النقص المتوقع في معدلات الاستجابة، ويحقق في الوقت نفسه الحد الأدنى الموصى به لتطبيق نمذجة المعادلات البنوية وتحليل المجموعات المتعددة.

وسُطِّقَت الدراسة الميدانية على مؤسسات تعمل في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام) نظرًا لتركز النشاط الاقتصادي للقطاع الخاص فيها، مع مراعاة تضمين عدد من المؤسسات من مناطق أخرى (كالمنطقة الشرقية والمنطقة الغربية) قدر الإمكان لتعزيز قابلية تعميم النتائج.

معايير اختيار المؤسسات المشاركة:

- أن تكون المؤسسة مسجلة رسميًا وتعمل في السوق السعودي منذ ثلاث سنوات على الأقل، لضمان وجود مسار تحول رقمي يمكن قياسه ومقارنته.
- أن تضم المؤسسة عددًا كافيًا من الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا (10 موظفين فأكثر) لضمان تعدد وجهات النظر داخل المؤسسة الواحدة.
- أن تكون قد شرعت فعليًا في تبني تقنية رقمية واحدة على الأقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة، منصة تجارة إلكترونية، أدوات تحليل بيانات، أو غيرها) خلال السنوات الثلاث الماضية.
- موافقة الإدارة العليا للمؤسسة على المشاركة في الدراسة وتوزيع الاستبانة على العاملين المعنيين.

حادي عشر: أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

1) دليل المقابلة شبه المنظمة (المرحلة الاستطلاعية):

يتكوّن من (10-12) سؤالاً مفتوحاً يُوجّه إلى مديري تقنية المعلومات والموارد البشرية والعمليات، بهدف استكشاف الممارسات الفعلية للتحول الرقمي والمعوقات التي تواجهها المؤسسات، وتُستخدم نتائجه لضبط فقرات الاستبانة. ومن أبرز الأسئلة المقترحة في هذا الدليل:

1. كيف تصف مسار التحول الرقمي في مؤسستكم خلال السنوات الثلاث الماضية؟
2. ما أبرز التقنيات الرقمية التي تم تبنيها، وما الدافع الرئيسي وراء تبنيها؟
3. كيف تصف دور الإدارة العليا في دعم مبادرات التحول الرقمي؟
4. ما أبرز التغيرات التي لاحظتموها في الأداء التشغيلي أو المالي بعد تبني هذه التقنيات؟
5. ما أبرز المعوقات (التنظيمية، البشرية، المالية) التي واجهتكم في مسار التحول الرقمي؟
6. إلى أي مدى تعتمد مؤسستكم على تحليل البيانات في اتخاذ القرارات الإدارية اليومية والاستراتيجية؟

2) الاستبانة (الأداة الرئيسية):

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية (حجم المؤسسة، القطاع، سنوات التأسيس، المسمى الوظيفي للمستجيب).
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد التحول الرقمي: البنية التحتية التقنية (8 بنود)، القيادة الرقمية (7 بنود)، الثقافة التنظيمية الرقمية (7 بنود)، رقمنة العمليات (8 بنود).

● الجزء الثالث: مقياس ليكرت الخماسي لقياس تحليل البيانات واتخاذ القرار المبني على البيانات (6 بنود) بوصفه متغيراً وسيطاً.

● الجزء الرابع: مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد الأداء المؤسسي: الكفاءة التشغيلية (6 بنود)، الأداء المالي (6 بنود)، جودة الخدمة ورضا العملاء (6 بنود)، رضا الموظفين (5 بنود).

اختبارات الصدق والثبات:

● صدق المحكمين: عرض الأداة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات لإبداء الرأي حول وضوح الفقرات ومدى تمثيلها للأبعاد المستهدفة.

● الصدق البنائي: باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صلاحية النموذج القياسي.

● الثبات: حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite Reliability) لكل بُعد، على أن تُعتمد القيمة 0.70 كحد أدنى مقبول.

ويوضح الجدول التالي نموذجاً لفقرة توضيحية واحدة من كل بُعد من أبعاد الاستبانة، على أن تتضمن النسخة النهائية للأداة الفقرات الكاملة لكل بُعد بعد عرضها على المحكمين:

البُعد	مثال على فقرة من فقرات الاستبانة
البنية التحتية التقنية	تمتلك مؤسستنا بنية تحتية تقنية (شبكات، أجهزة، حوسبة سحابية) قادرة على دعم متطلبات العمل الرقمي الحالية والمستقبلية.
القيادة الرقمية	تمتلك الإدارة العليا في مؤسستنا رؤية واضحة ومعلنة لمسار التحول الرقمي وتدعمها بالموارد اللازمة.
الثقافة التنظيمية الرقمية	يشجع المناخ التنظيمي في مؤسستنا الموظفين على تجربة أدوات وأساليب عمل رقمية جديدة دون خوف من الفشل.
رقمنة العمليات	تم تحويل معظم العمليات الإدارية والتشغيلية الأساسية في مؤسستنا من نماذج ورقية/يدوية إلى نظم رقمية متكاملة.
تحليل البيانات واتخاذ القرار	تعتمد الإدارة في مؤسستنا على تقارير وتحليلات بيانات فعلية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
الكفاءة التشغيلية	أدى استخدام الأدوات الرقمية إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام التشغيلية الروتينية بشكل ملحوظ.
الأداء المالي	لاحظت مؤسستنا تحسناً في مؤشرات الربحية أو خفض التكاليف التشغيلية بعد تبني حلول رقمية جديدة.
جودة الخدمة ورضا العملاء	تحسّنت سرعة ودقة الاستجابة لطلبات العملاء بعد تبني قنوات التواصل والخدمة الرقمية.
رضا الموظفين	ساهمت الأدوات الرقمية المستخدمة في تسهيل مهام عملي اليومية وتقليل الأعباء الروتينية.

وتُقاس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة)، مع مراعاة الصياغة الإيجابية والسلبية المتوازنة لنفاذي التحيز في الاستجابة (Response Bias)، وترجمة الفقرات المقتبسة من مقاييس أجنبية بأسلوب الترجمة العكسية (Back-Translation) لضمان دقة المعنى في السياق العربي.

وقد رُوعي عند تصميم الاستبانة أن تكون مدة تعبئتها معقولة (لا تتجاوز 12 دقيقة تقريباً) لتقليل معدلات الانسحاب أثناء التعبئة، كما رُوعي وضع تعريفات إجرائية مختصرة أعلى كل قسم من أقسام الاستبانة (مثل تعريف مبسط لمصطلح 'رقمنة العمليات' أو 'تحليل البيانات') لضمان فهم موحد للمفاهيم لدى جميع المستجيبين بصرف النظر عن خلفياتهم الوظيفية أو مستوى إلمامهم بالمصطلحات التقنية.

ثاني عشر: أساليب التحليل الإحصائي

ستُعالج البيانات التي يتم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Smart-PLS) لنمذجة المعادلات البنوية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة واستجاباتها.
- اختبارات الصدق والثبات: كرونباخ ألفا، الصدق التقاربي (AVE)، والصدق التمييزي (مقياس Fornell-Larcker و HTMT).
- نموذج القياس (Measurement Model): للتحقق من العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها.
- النموذج البنائي (Structural Model): لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية عبر معاملات المسار (Path Coefficients) ومستويات الدلالة الإحصائية ومعامل التحديد (R^2).
- تحليل الوساطة (Mediation Analysis): لاختبار الدور الوسيط لتحليل البيانات واتخاذ القرار باستخدام أسلوب Bootstrapping.
- تحليل متعدد المجموعات (Multi-Group Analysis): لاختبار الفروق باختلاف حجم المؤسسة وقطاعها النشاطي (الفرضية السادسة).

ويُفضّل استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على أسلوب النمذجة القائمة على التباين (CB-SEM) في هذه الدراسة لعدة اعتبارات: أولها أن نموذج الدراسة يتضمن متغيراً وسيطاً ومتغيرين معيّنين في آنٍ واحد، وهو ما يتلاءم بشكل أفضل مع مرونة PLS-SEM في اختبار النماذج التركيبية المعقدة؛ وثانيها أن حجم العينة المستهدف (350-400) وإن كان كافياً، إلا أن أسلوب PLS-SEM أكثر ملاءمة عند عدم التأكد الكامل من التوزيع الطبيعي للبيانات؛ وثالثها أن الهدف الأساسي للدراسة تنبؤي-تفسيري (التنبؤ بالأداء المؤسسي وتفسير آليات التأثير) وهو ما يتوافق مع طبيعة PLS-SEM القائمة على تعظيم التباين المفسّر في المتغيرات التابعة (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2021).

ثالث عشر: النتائج المتوقعة والمساهمة المرتقبة للدراسة

في ضوء الإطار النظري المعتمد ونتائج الدراسات السابقة، يتوقع الباحث أن تُسفر الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أبرزها:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي، بما يتسق مع غالبية الدراسات السابقة، مع توقع تفاوت في قوة هذا الأثر باختلاف البُعد المدروس.
 - تفاوت في قوة الأثر باختلاف حجم المؤسسة، بحيث يُتوقع أن تُظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثرًا أكبر نسبيًا نتيجة مرونتها التنظيمية العالية، مقارنة بالمؤسسات الكبرى الأكثر جمودًا هيكليًا.
 - تأكيد الدور الوسيط لتحليل البيانات واتخاذ القرار، بما يفسر جزءًا من التباين في نتائج الدراسات السابقة حول قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء.
 - استخلاص قائمة من المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية المشتركة بين المؤسسات المشاركة، يمكن البناء عليها في صياغة توصيات عملية موجهة لصناع القرار.
- وتتمثل المساهمة المرتقبة للدراسة في تقديم نموذج تفسيري متكامل للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في سياق القطاع الخاص السعودي تحديدًا، بما يسد فجوة معرفية قائمة، إلى جانب تزويد الباحثين والممارسين بأداة قياس مُختبرة يمكن تعميم استخدامها في دراسات مستقبلية مماثلة.
- كما يأمل الباحث أن تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية تتناول جوانب لم تُغطَّ ضمن حدود الدراسة الحالية، كدراسة الأثر طويل المدى للتحول الرقمي عبر تصاميم طويلة، أو توسيع نطاق العينة لتشمل مناطق جغرافية أخرى في المملكة، أو المقارنة بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي في مسار التحول الرقمي وأثره على الأداء، وهو ما يمثل امتدادًا طبيعيًا لهذه الخطة البحثية.

رابع عشر: حدود الدراسة

(أ) المجال البشري:

- مجتمع الدراسة: مؤسسات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية من (350-400) من المديرين ومتخذي القرار في مؤسسات صناعية وتجارية وخدمية متفاوتة الحجم.

(ب) المجال المكاني:

- المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام) باعتبارها المراكز الأكبر لتركز نشاط القطاع الخاص.

(ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات المستهدفة: الربع الأول والثاني من عام 2027.
 - فترة الدراسة الموضوعية: تغطي ممارسات وبيانات الأعوام (2024-2026).
- وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة، بحكم حدودها البشرية والمكانية والزمنية، لا يمكن تعميمها بصورة مطلقة على جميع مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية أو على قطاعات ومناطق لم تشملها العينة، كما أن اعتماد التصميم المقطعي (Cross-sectional) يعني أن النتائج تعكس لحظة زمنية محددة ولا ترصد بالضرورة التطور طويل المدى

لأثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي؛ وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تعتمد تصاميم طولية (Longitudinal) لتتبع هذا الأثر عبر الزمن.

خاتمة الخطة

تسعى هذه الخطة البحثية إلى تقديم إطار متكامل ومتناسك لدراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من مشكلة بحثية واضحة تستند إلى فجوة معرفية حقيقية كشفت عنها مراجعة الدراسات السابقة، ومروراً بإطار نظري يدمج ثلاث نظريات تكاملية، وانتهاءً بمنهجية كمية-مختلطة دقيقة تعتمد على أداة قياس مُحكَّمة وأساليب تحليل إحصائي متقدمة. ويأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة، عند إنجازها، في تقديم إضافة علمية حقيقية للأدبيات المحلية، وفي الوقت ذاته تزويد صناع القرار في القطاعين العام والخاص برؤية عملية تدعم مسيرة التحول الرقمي في المملكة تحقيقاً لمستهدفات رؤية 2030.

خامس عشر: المراجع

- Alshihre, F. M. A. (2025). Enhancing organizational performance through digital transformation strategies: An empirical study of Saudi startups. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5), 1461–1477.
- Al-Ayed, S. I., et al. (2022). The effect of digital transformation on organizational performance: Evidence from listed companies in Saudi Arabia. *Migration Letters*, 19(4), 383–395.
- Als Salman, A. I. (2025). The impact of technological advancements on HR practices in Saudi Arabian organizations. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 823–838.
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation ,capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research* .113611 ,157
- Bindra, S., Bhattacharya, S., & Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: Human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*.
- :Alshuwaikhat, H., & Abubakar, I. (2020). Sustainable development in Saudi Arabia .Current status and future perspectives. *Sustainability*, 12(5), 212–230.
- Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model .innovation. *Journal of Cleaner Production*, 277, 120–135.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research .agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not & technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. Deloitte University Press
- & Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and –opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233–341
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.). Wiley
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (2023). التقرير السنوي لمؤشرات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). التقرير السنوي لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات. الرياض.
- هيئة الإحصاء العام. (2023). مسح المنشآت الاقتصادية بالقطاع الخاص. الرياض.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). التقرير السنوي لتصنيف المنشآت في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- برنامج التحول الوطني. (2023). التقرير السنوي لمتابعة مبادرات التحول الرقمي في القطاعين العام والخاص. الرياض.