



التحول الرقمي وأثره على كفاءة العمليات التشغيلية بالمملكة العربية السعودية

Digital transformation and its impact on operational efficiency in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/

أحمد بن فيصل الخماش

الرقم الجامعي / 252000450

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
6.....	أولاً: الأهمية النظرية
6.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية
7.....	أهداف الدراسة:
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة:
9.....	الدراسات السابقة:
9.....	أولاً: الدراسات العربية
13.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
20.....	المنهجية وطرق البحث:
21.....	أدوات الدراسة :
21.....	مجتمع الدراسة وعينتها
22.....	حدود الدراسة :
23.....	المراجع:
23.....	أولاً: المراجع العربية
24.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

مقدمة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً أصبح من أبرز سمات العصر الحديث، إذ لم يعد التحول الرقمي خياراً ترفيهياً أو خطوة تقنية إضافية تقوم بها المؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها التغيرات العميقة في بيئة الأعمال العالمية. فقد أدت الثورة التقنية الحديثة إلى إعادة تشكيل طبيعة العمل داخل المؤسسات عبر إدخال تقنيات متقدمة مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وهي تقنيات لم تعد محصورة في الشركات العالمية بل باتت جزءاً أساسياً من البنية التشغيلية للمؤسسات في مختلف القطاعات. ومع هذا التحول الهائل في نماذج العمل، تواجه المؤسسات تحدياً يتمثل في ضرورة تطوير عملياتها التشغيلية وإعادة هندستها بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة، حيث لم تعد الطرق التقليدية في إدارة التشغيل قادرة على الاستجابة لمتطلبات السرعة والدقة والكفاءة التي يفرضها السوق الحديث.

إن كفاءة العمليات التشغيلية تمثل اليوم معياراً رئيسياً لقياس أداء المؤسسات وقدرتها على المنافسة، وهي ترتبط بشكل وثيق بمدى نجاح المؤسسة في استثمار التقنيات الرقمية بطريقة فعّالة. فالتحول الرقمي لا يعني مجرد إدخال أدوات وبرامج حديثة، بل يتجاوز ذلك ليشمل إعادة صياغة شاملة لكيفية تنفيذ الأعمال، واتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتقديم الخدمات. وقد أصبح من الواضح أن المؤسسات التي تنجح في تبني التحول الرقمي بصورة منهجية ومدروسة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، سواء من حيث تقليص الوقت المستغرق في إنجاز المهام، أو خفض التكاليف التشغيلية، أو تحسين جودة المخرجات، ومن جهة أخرى، برزت أهمية التحول الرقمي بشكل أكبر في ظل التحديات التي فرضتها المتغيرات العالمية المتسارعة، حيث باتت المؤسسات مضطرة إلى تبني حلول تقنية توفر لها

المرونة الكافية للتعامل مع ظروف التشغيل المتغيرة، وتمنحها القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة قائمة على البيانات بدلاً من القرارات الحدسية. كما أتاح التحول الرقمي إمكانيات واسعة لتحسين التواصل الداخلي بين الموظفين وبين المؤسسة وعملائها، مما ساهم في تعزيز الانتاجية وتحسين جودة الخدمة. وباتت المؤسسات التي تتجاهل التحول الرقمي عرضة للتراجع وفقدان القدرة على المنافسة، في حين أن المؤسسات التي تتبنى هذا التحول بطريقة فعّالة تحقق مكاسب استراتيجية ملموسة.

تزداد الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية دراسة علمية معمقة تركز على فهم طبيعة هذا التأثير والعوامل التي تحدد نجاحه. فهناك فروق واضحة بين المؤسسات التي تطبق التقنيات الرقمية بشكل عشوائي وتلك التي تعتمد على رؤية استراتيجية واضحة للتحول. كما أن تطبيق التحول الرقمي يختلف من قطاع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، الأمر الذي يجعل دراسة هذا الموضوع ضرورة علمية وعملية في الوقت نفسه. وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير كفاءة العمليات التشغيلية، واستكشاف مدى تأثيره في تحسين الأداء المؤسسي، وتحليل العوامل التي تسهم في نجاحه أو تعرقل مساره.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار بحثي شامل يساعد في فهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية بالمملكة العربية السعودية، عبر تحليل الأسس النظرية المرتبطة بالمفاهيم الرقمية الحديثة، واستعراض الخبرات الدولية والمحلية الناجحة في هذا المجال، بالإضافة إلى دراسة واقع المؤسسات التي تتبنى هذا التحول. ومن خلال هذا البحث، سيتم تقديم رؤية علمية تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أفضل عند تبني التقنيات الرقمية، وعلى فهم المخاطر المحتملة وطرق التعامل معها، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من هذا التحول. إن هذه المقدمة تمثل مدخلاً أساسياً لفهم السياق العام للدراسة، وتحديد الإطار الفكري الذي ستتم من خلاله مناقشة موضوع التحول الرقمي وتأثيره في كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم التحول الرقمي وتزايد الاهتمام العالمي بتبني التقنيات الحديثة داخل المؤسسات، ما زالت العديد من المنظمات تعاني من فجوة واضحة بين الإمكانيات النظرية التي توفرها التقنيات الرقمية وبين الواقع العملي لكفاءة عملياتها التشغيلية. فالتقارير الحديثة تشير إلى أن نسبة كبيرة من المؤسسات تطبق التحول الرقمي بصورة جزئية أو سطحية، دون أن ينعكس ذلك بشكل فعال على جودة عملياتها التشغيلية أو مستويات الإنتاجية لديها. ويعود ذلك إلى عدة عوامل، من أبرزها ضعف جاهزية البنية التقنية، محدودية الوعي الرقمي لدى العاملين، مقاومة التغيير التنظيمي، غياب الاستراتيجيات الواضحة لإدارة التحول، إضافة إلى نقص المهارات اللازمة للاستفادة من حلول التحول الرقمي على نحو أمثل.

ويعكس هذا الواقع وجود فجوة معرفية وعملية تحتاج إلى دراسة علمية معمقة لفهم كيف يمكن للتحول الرقمي، بمختلف مكوناته، أن يسهم فعلياً في رفع مستوى كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات، وما هي العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر في نجاح هذا التحول. كما تبرز الحاجة إلى تحليل العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية وبين النتائج التشغيلية الملموسة، وتحديد ما إذا كانت المؤسسات تستفيد من كامل إمكانيات التحول الرقمي أو أنها ما زالت تواجه معوقات تحد من الاستفادة منه.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تباين واضح بين الجهود المبذولة في تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات وبين النتائج المتوقعة على مستوى الكفاءة التشغيلية، مما يستدعي استكشاف طبيعة هذا التأثير، وتحليل العوامل التي قد تعزز أو تعيق نجاحه، من أجل تكوين فهم علمي دقيق للعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية، ومن هنا ينطلق السؤال الرئيس للدراسة:

إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي في كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات السعودية، وما العوامل التي تسهم في تعزيز أو إضعاف هذا التأثير؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في تعزيز الفهم العلمي لمفهوم التحول الرقمي ودوره في تطوير كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات. فمع تزايد الاهتمام العالمي بالتحول الرقمي، ما تزال الأدبيات العلمية تعاني من تفاوت في تناول العلاقة بين التحول التقني ومستوى الكفاءة التشغيلية، خاصة في السياقات العربية. ومن هنا تضيف هذه الدراسة بعداً معرفياً جديداً من خلال دمج المفاهيم الرقمية الحديثة - مثل الأتمتة، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، ونظم المعلومات - مع مؤشرات الكفاءة التشغيلية ضمن إطار نظري متكامل. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الخاصة بإدارة العمليات وإدارة التغيير التنظيمي عبر تحليل العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل بيئات العمل. كذلك توفر الدراسة نموذجاً نظرياً يمكن الاعتماد عليه في بحوث لاحقة، سواء من حيث المتغيرات المدروسة أو آلية الربط بينها، مما يفتح المجال أمام الباحثين لتطوير دراسات مستقبلية تتمحور حول ذات القضية العلمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لأنها تقدم رؤية عملية يمكن للمؤسسات الاستفادة منها عند التخطيط لبرامج التحول الرقمي أو تقييم مستوى الكفاءة التشغيلية لديها. إذ تساعد نتائج الدراسة الإدارات العليا وصناع القرار على فهم طبيعة التأثير الفعلي للتحول الرقمي، وتحديد المجالات التشغيلية الأكثر استفادة منه، مما يسهم في تحسين تخصيص الموارد وتوجيه الاستثمارات التقنية بطريقة أكثر فاعلية. كما يمكن أن تسهم الدراسة في دعم المؤسسات في مواجهة التحديات المرتبطة بتطبيق التقنيات الحديثة مثل مقاومة التغيير وضعف المهارات الرقمية، عبر إبراز العوامل التي تعزز نجاح التحول الرقمي. إضافة إلى ذلك، يمكن للجهات الحكومية ومؤسسات القطاع العام الاستفادة من النتائج في تطوير سياسات وطنية تدعم التحول الرقمي الشامل وتضمن تحسين الأداء التشغيلي، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ومن الناحية العملية، تساعد الدراسة المؤسسات على بناء بيئة

تشغيلية أكثر مرونة وكفاءة وابتكارًا، مما يعزز قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أهداف الدراسة:

1. تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد مستوى تبني المؤسسات السعودية لممارسات وتقنيات التحول الرقمي في ضوء متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.
3. قياس مستوى كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات السعودية، وتحديد أهم المؤشرات التشغيلية المتأثرة بالتحول الرقمي.
4. تحليل العلاقة بين مكونات التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة الذكية، إدارة البيانات، المهارات الرقمية) وبين كفاءة العمليات التشغيلية في البيئة السعودية.
5. تحديد العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تعزز نجاح التحول الرقمي أو تعيق تأثيره على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات السعودية.

تساؤلات الدراسة

1. إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي في كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى تبني المؤسسات السعودية لممارسات وتقنيات التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030؟
3. ما مستوى كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات السعودية، وما أهم المؤشرات التشغيلية المتأثرة بالتحول الرقمي؟
4. ما طبيعة العلاقة بين مكونات التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة الذكية، إدارة البيانات، المهارات الرقمية) وبين كفاءة العمليات التشغيلية في البيئة السعودية؟
5. ما أبرز العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تعزز نجاح التحول الرقمي أو تعيق تأثيره على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات السعودية؟

فروض الدراسة:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية في تبني المؤسسات السعودية لممارسات وتقنيات التحول الرقمي بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030.
3. يوجد مستوى مرتفع من كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات السعودية، وتتأثر مؤشرات الأداء التشغيلي تأثيرًا إيجابيًا بالتحول الرقمي.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مكونات التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة الذكية، إدارة البيانات، المهارات الرقمية) وبين كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات السعودية.
5. تؤثر العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في نجاح التحول الرقمي وقدرته على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات السعودية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (حكمي، وآل حميد، والعنزي، 2025) بعنوان: دور الأتمتة والتحول الرقمي في تسريع العمليات التشغيلية بالجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية

تسعى هذه الدراسة الى قياس قابلية تسريع العمليات التشغيلية في الجمعيات الأهلية تحت نظم الأتمتة والتحول الرقمي، في ظل وجود وتوفير كل من (خطة تدريب مناسبة للموظفين، توفير استراتيجيات محددة من أجل تنفيذ عملية الأتمتة والتحول الرقمي، زيادة الكفاءة في الجمعيات الأهلية من حيث توفير كل المتطلبات، توفير التقنيات الرقمية المناسبة من أجل عملية التحول الرقمي، توفير الموارد اللازمة، ودور الحكومة)، وقياس التأثير على جودة الخدمات المقدمة التي تقدمها الجمعيات الأهلية. باستخدام المنهجية الكمية، فقد تم تجميع 268 من الردود من الأشخاص المعنيين بالعمل في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. لقد استنتجت الدراسة وجود أهمية قصوى للدور الحكومي بما يقدمه من توفير للبنية التحتية والاستدامة والمساعدات الحكومية ورتينيات العمل والتي يمكنها أن تسهل لتطبيق الأتمتة والتحول الرقمي في الجمعيات الأهلية. إضافة الى ذلك وجود الخطط التدريبية والتأهيلية لضمان نجاح التحول الرقمي، مع كامل الاعتراف بأهمية توجد الموارد اللازمة والبنية التحتية التكنولوجية التي تؤهل نجاح عملية التحول الرقمي. ومن خلال نتائج الدراسة يوصي الباحثون بتبني الجمعيات الأهلية التحول الرقمي واستخدام الخدمات والأدوات والاستراتيجيات الرقمية تحسين تأثيرها، بالإضافة إلى زيادة الوصول والرؤية، لتعزيز جمع التبرعات من الجهات المانحة، تحسين عملية جمع التبرعات الرقمية من خلال تحديد أفضل طريقة لتنفيذ بوابة التبرع عبر الإنترنت، استخدام الجمعيات الأهلية أدوات وبرامج رقمية جديدة لتبسيط العمليات الداخلية وتحسين تقديم الخدمات، يجب على الجمعيات الأهلية استخدام التحول الرقمي بشكل أساسي لإلقاء نظرة طويلة المدى حول كيفية

تحسين مؤسساتها غير الربحية، سواء بالنسبة للمانحين أو الموظفين، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عبر البريد الإلكتروني وإنتاج محتوى عالي الجودة عبر الإنترنت للتفاعل مع مؤيديهم.

• **دراسة (زاهد، 2025) بعنوان: دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية**

هدف البحث إلى التعرف على دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم قائمة استقصاء لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة البحث التي أختيرت عشوائياً من مجتمع البحث المكوّن من الموظفين العاملين بشركة الاتصالات السعودية، وقد بلغت العينة المختارة (60) موظف وموظفة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بعض النتائج، منها أن استراتيجيات التحول الرقمي من خلال عناصر تخفيض الوقت، خفض الروتين، موافقة الإدارة، النظام المرن، لها دور في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية كبيراً جداً، كما أظهرت النتائج أن هناك صعوبات بدرجات متوسطة تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات مثل عدم توفر البرامج التدريبية لتنمية قدرات العاملين، كما إن هناك صعوبة في استخدام التطبيقات لكل الفئات العمرية مما يؤثر على الكفاءة التشغيلية والتسويقية للشركة، وأوصت الدراسة بالمحافظة على ما وصلت إليه الشركة من مراحل متقدمة فيما يخص التحول الرقمي في خدماتها والعمل على التحسين المستمر في ذات المجال، وضرورة قيام إدارة الشركة بجعل التدريب على التحول الرقمي من الأولويات التي يجب أن تركز عليه الإدارة العليا أو التي تستخدمها كأداة فعاله لإعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل الإلكتروني وذلك بإتاحة الفرصة أكثر على استخدام التكنولوجيا في التحول الرقمي، كما أوصت بالعمل على تشكيل فرق عمل لمتابعة التحول الرقمي بصورة دائمة في شركة الاتصالات السعودية، والحد من عملية التغيير المستمرة فيها، التي تؤثر سلباً في جودة العمل واستمراره، ذلك

بهدف تحقيق الاستدامة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتجنب تأخر العمل أو توقفه.

- **دراسة (الأحمدي، 2024)، بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة وفوائده وتحدياته؛ وقدمت اقتراحات و توصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؛ لما يشكله التحول الرقمي من إضافة في جودة إدارة الموارد البشرية وتطوير الخدمات واختصار الجهد والوقت ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كاة لجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024. وقد شملت العينة 52 موظفاً، وأظهرت النتائج إلى فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الشركة بدرجة عالية وأنه يعود بفوائد عظيمة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية كسرعة إنجاز المهام بأدنى وقت وجهد ويساهم في رفع أداء الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض التحديات التي تحقق من فاعليته مثل ضعف البنية التحتية الداعمة لفتحول الرقمي والتكلفة التشغيلية العالية. من خلال ما ورد من نتائج بوصي الباحث بتوفير البنية التحتية اتقنية القوية الداعمة للتحول الرقمي؛ وتوفير الخبرات القنية اللازمة لإدارة التحول الرقمي؛ وكذلك استخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة؛ واستخدام الأنظمة الرقمية لتتبع أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة؛ وإجراء استطلاعات دورية حول رضا الموظفين عن الأنظمة الجديد وكثلك الاغتمام بتأهيل وتطوير الموظفين المستمر لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

- **دراسة (الرتيق، 2024)، بعنوان: تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية. وذلك من خلال تحديد مدى اعتماد الشركة

المالية على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها؛ والتعرف على استراتيجيات الشركات المالية في تحديد الأهداف المالية؛ وتعرف استراتيجيات الشركات المالية في تطوير المنتجات والخدمات واستراتيجياتها في إدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي؛ واستراتيجياتها في الاستثمار والتمويل» وفي تحسين الأداء العام للشركة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها وذلك من خلال الاعتماد على استبيان موجهة لموظفي الشركات المالية في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراية إلى مجموعة من النتائج حيث تبين الشركات المالية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب أعمالها. كما تبين أن الشركات المالية تستخدم استراتيجيات متنوعة في تحديد الأهداف المالية مع اعتماد كبير على مؤشرات الأداء الرئيسية الرقمية وبرامج التحليل المالي الرقمي. كما بينت النتائج أن هناك اعتماداً كبيراً على التقنيات الرقمية لتطوير المنتجات والخدمات؛ مع استخدام تطبيقات الهاتف المحمول وتقنيات تطوير البرمجيات المرنة. أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي بين متغير التحول الرقمي واستراتيجيات الشركات المالية وجود علاقة دالة إحصائياً بينهما مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية. أوصت الدراسة بضرورة تحسين أنظمة الأمان السيبراني وتبني استراتيجيات تحليل الأداء لتحديد الأهداف المالية بدقة وتحسين الأداء العام» ويجب على الشركات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الناتجة عن التحول الرقمي باستخدام تقنيات التشفير وأنظمة الكشف عن الاحتيال الرقمية. كما أوصت بضرورة تطوير منتجات وخدمات مبتكرة للاستمرار في تحقيق النمو والتنافسية.

• دراسة (الجهمي، وعزت، 2023) بعنوان: دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات

التشغيلية في المؤسسات : دراسة حالة مصرف الراجحي

هدفت الدراسة للتعرف على أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في الشركات السعودية ، وقد تبورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في مصرف الراجحي؟ وتتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله بشكل عام، وتكمن هذه الأهمية من كونها تعتبر الأولى من نوعها التي

تقيس أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في مصرف الراجحي، وفيما يتعلق بفروض الدراسة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة التحول الرقمي في مصرف الراجحي وجودة العمليات التشغيلية، وقد تم اتباع المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة البحث من العاملين في مصرف الراجحي ، وقد أظهرت النتائج أن أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في مصرف الراجحي مرتفعة جداً، وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بجملة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتطوير بنية تحتية رقمية مرنة ودعمها من خلال تعزيز جاهزية أمن المعلومات في المصرف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

• “

The impact of digital transformation on ESG outcomes in non-financial firms listed on the Saudi Stock Exchange” — MS

Bajaher (Springer, 2025) تستكشف هذه الدراسة تأثير مؤشرات التحول الرقمي على نتائج الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) لدى شركات غير مالية مدرجة في سوق الأسهم السعودية. قام الباحث بتطوير مؤشر رقمي مبتكر لكل شركة عبر تحليل محتوى تقاريرها السنوية (2019-2022) ثم قارن هذا المؤشر مع مقاييس ESG المستخرجة من قواعد بيانات موثوقة. استخدمت الدراسة نماذج بانل إحصائية للتحكم في الثوابت الخاصة بالشركة والزمن، كما اختبرت ارتباطات فرعية بين البعد الرقمي وأبعاد ESG التفصيلية. النتائج الرئيسية أظهرت أن الشركات ذات مستويات تحويل رقمي أعلى تميل إلى أداء ESG أفضل، لا سيما في بُعدين الحوكمة والكفاءة التشغيلية — حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين عمليات المراجعة الداخلية، تبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء والتكاليف التشغيلية. كما وجدت الدراسة آثاراً متباينة بين القطاعات، مع تأثير أقوى في القطاعات التي تعتمد على البيانات والخدمات الرقمية. توصي الورقة بدمج استراتيجيات رقمية واضحة في خطط الاستدامة المؤسسية لتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية ونتائج

الحكومة. هذه الورقة علمية مُحكَّمة وتقدّم دليلاً إمبريقياً على صلة التحول الرقمي بتحسين مؤشرات الكفاءة التشغيلية عبر قنوات الحكومة والابتكار.

• **The Digital Economy and Society Performance of Saudi Arabia —
SAMA & World Bank (Joint Research Program, 2022)**

تدرس هذه الورقة البحثية أداء الاقتصاد الرقمي والمجتمع الرقمي في المملكة العربية السعودية وربط هذا الأداء بمؤشرات الإنتاجية الكلية (Total Factor Productivity) على مستوى المحافظات. اعتمد الباحثون على بناء مؤشرات رقمية مركبة تقيس انتشار الخدمات الرقمية، استخدام الأفراد والشركات للتقنيات الرقمية، وتوافر البنية التحتية الرقمية؛ ثم حللوا العلاقة الإحصائية بين هذه المؤشرات ومعدلات الإنتاجية باستخدام نماذج قياسية على بيانات ما بعد 2015. أظهرت النتائج علاقة إيجابية غير خطية بين مؤشر الاقتصاد الرقمي والإنتاجية الكلية: نقاط التحول في المؤشر تؤدي إلى زيادات ملموسة في كفاءة استخدام الموارد وتشغيل الأصول، ما يشير إلى تحسن الأداء التشغيلي لدى مؤسسات القطاعات التي تتبنى تقنيات رقمية متقدمة. كما نوقشت معوقات التبني (كالامثال التنظيمي، الكلفة الأولية، ونقص الكفاءات الرقمية) والتوصية بسياسات دعم البنية التحتية الرقمية، برامج تدريبية مكثفة، وحوافز للاستثمار في التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية الوطنية. هذه الدراسة ذات طابع كمي/سياسي وتقدّم أدلة على أن سياسات التحول الرقمي قادرة على رفع كفاءة العمليات التشغيلية على نطاق واسع داخل المملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم المعاصرة التي أخذت مساحة واسعة في أدبيات الإدارة والاقتصاد خلال العقدين الأخيرين، وقد جاءت أهميته من كونه تحولاً جوهرياً في الطريقة التي تدار بها المؤسسات، وليس مجرد عملية تكنولوجية بحتة كما كان يُتصور في بدايات ظهوره. إذ إن التحول الرقمي اليوم أصبح يمثل نقلة نوعية في بنية العمل المؤسسي وفي طريقة فهمه للعمليات التشغيلية، بحيث بات يشمل إعادة صياغة متكاملة لمكونات المنظمة، سواء كانت بشرية أو تقنية أو تنظيمية، ويعتمد في جوهره على دمج التكنولوجيا الحديثة مع النظم الإدارية، وابتكار آليات جديدة لإدارة المعلومات، وتحسين الاتصال بين الوحدات التنظيمية، وتمكين الإدارة من اتخاذ القرارات بصورة أسرع وأكثر فاعلية.

وقد تعددت تعريفات التحول الرقمي في الأدبيات العلمية المعنية به، وتنوعت بحسب الزاوية التي ينظر منها الباحثون إلى هذا المفهوم. فبعضهم (الحداد، 2022) ركّز على الجانب التقني باعتباره قلب العملية، ورأى أن التحول الرقمي هو "عملية إدخال التكنولوجيا الرقمية إلى العمليات والخدمات بهدف أتمتها وتحسين أدائها"، بينما ذهب آخرون (خميس، 2023) إلى تعريفه باعتباره "تحولاً استراتيجياً" يرتبط بإعادة هندسة العمليات التنظيمية وإعادة تصميم نماذج الأعمال بما يتوافق مع البيئة الرقمية. وهناك من اعتبره "ثورة ثقافية" داخل المؤسسة، لأن نجاحه لا يتحقق بمجرد توفير الأجهزة والبرمجيات، بل يتطلب تغييراً في توجهات الموظفين وسلوكهم، وفي أساليب القيادة، وفي طبيعة الثقافة التنظيمية بما يضمن قبول التقنيات الجديدة والتفاعل معها. وبهذا يصبح التحول الرقمي عملية شاملة تشترك فيها التكنولوجيا والبشر والإجراءات والنظم الإدارية في حركة واحدة هدفها الرئيس تحسين جودة العمل ورفع كفاءته. (Lemon, K. NC. (2019).

ولعل من الضروري التأكيد على أن التحول الرقمي ليس مرحلة مؤقتة أو مشروعاً له بداية ونهاية، بل هو عملية مستمرة مرتبطة بالتطور السريع للتكنولوجيا وب حاجة المؤسسات إلى مواكبة هذا التطور. فمع ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء وسلاسل الكتل، أصبح إلزاماً على المؤسسات أن تعيد تقييم عملياتها بصورة مستمرة كي تتمكن من الاستفادة من هذه التقنيات الحديثة. وهذا ما يجعل التحول الرقمي

دينامياً بطبيعته، يتغير ويتطور باستمرار، وهو ما يفرض على المؤسسات تبني التفكير الابتكاري، والمرونة الإدارية، والقدرة على التغيير المتواصل. (رضوان، 2023)

أما فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية، فهي مفهوماً لا ينفصل عن جوهر الأداء المؤسسي، إذ تمثل قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بأعلى درجة من الفاعلية وبأقل قدر من الهدر. وتشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على إنجاز المهام المطلوبة بأفضل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، مع المحافظة على مستوى عالٍ من الجودة والدقة. وهذا يتطلب أن تكون العمليات التشغيلية داخل المؤسسة مصممة بطريقة تجعلها انسيابية ومتناسقة وقادرة على تحقيق الأهداف دون تعقيد أو تأخير. وقد تناول الباحثون مفهوم الكفاءة التشغيلية من زوايا مختلفة، فالبعض ركز على الجانب الكمي الذي يتعلق بالوقت والتكلفة، بينما تناولها آخرون من منظور الجودة، ورأى فريق ثالث أنها تشمل كل ذلك بالإضافة إلى المرونة التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات، وتبرز أهمية الكفاءة التشغيلية في كونها مقياساً مهماً لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ إن المؤسسات التي تعاني من عمليات تشغيلية معقدة أو بطيئة أو مكلفة تجد نفسها عاجزة عن المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة. ولذلك أصبح تحسين الكفاءة التشغيلية هدفاً مركزياً لمعظم المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، لأن ذلك يؤدي إلى تحسين رضا المستفيدين، وتسريع تقديم الخدمات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. (زاهد، 2025)

وعند الربط بين مفهوم التحول الرقمي ومفهوم الكفاءة التشغيلية، يتضح أن التحول الرقمي يشكل محوراً جوهرياً في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في عمليات المؤسسات. فالتحول الرقمي يسمح بإعادة تصميم العمليات التشغيلية بحيث تصبح أكثر مرونة وأسرع وأكثر دقة، كما يتيح برامج تحليل البيانات التي تمكن الإدارة من اكتشاف مواطن القصور في العمليات ومعالجتها بشكل فوري. ومن خلال الأتمتة، يمكن إعادة توزيع الوقت والجهد بشكل أكثر كفاءة، إذ تصبح المهام المتكررة مؤتمتة، وتتفرغ الموارد البشرية للمهام الاستراتيجية التي تتطلب التفكير والتحليل، إضافة إلى ذلك، يتيح التحول الرقمي تحسين تدفق المعلومات داخل

المؤسسة، وهو عنصر أساسي في رفع الكفاءة التشغيلية. فالمؤسسات التي تعتمد على أنظمة رقمية متكاملة تتمتع بقدرة عالية على مشاركة البيانات بسرعة بين الأقسام، مما يقلل من الأعطال ويمنع تكرار الأعمال ويسرع من عملية اتخاذ القرار. كما أن وجود منصات رقمية موحدة يساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي للمعلومات، ويرفع من مستوى الدقة. ويرتبط هذا بقدرة التحول الرقمي على تحسين الرقابة التشغيلية من خلال لوحات المتابعة والتحليل التي تُمكن المديرين من متابعة الأداء في الزمن الحقيقي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة دون تأخير. (خميس، 2023)

ولفهم العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية بشكل أعمق، تستند الدراسة إلى مجموعة من المداخل النظرية التي تفسر الآليات التي يتم من خلالها تأثير التحول الرقمي في الكفاءة التشغيلية. من أبرز هذه النظريات "نظرية الموارد والقدرات" التي ترى أن المؤسسة لا تمتلك ميزة تنافسية إلا من خلال موارد نادرة يصعب تقليدها، وقادرة على تقديم قيمة مستدامة. وفي سياق التحول الرقمي، تُعد التقنيات الرقمية والقدرات الرقمية من أهم الموارد التي تمكن المؤسسة من تحسين عملياتها التشغيلية. فالبيانات النوعية، وأنظمة التحليل الذكية، والبرمجيات المتقدمة، كلها موارد تمثل قيمة استراتيجية، لكن الاستفادة منها تتطلب قدرات بشرية وتنظيمية تستطيع تشغيلها وإدارة مخرجاتها بكفاءة. (Carbó, S. (2017)

كما تستند الدراسة إلى "نظرية تبني التكنولوجيا" التي تفسر كيف يؤثر قبول الموظفين للأنظمة الرقمية في نجاح التحول الرقمي. فالتكنولوجيا مهما كانت متطورة لا يمكن أن تحقق أثرها الكامل ما لم يكن لدى الأفراد الرغبة والاستعداد لاستخدامها. ولذلك فإن من عوامل نجاح التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وجود ثقافة تنظيمية متقبلة للتغيير، وبرامج تدريبية تساعد الموظفين على تبني الأنظمة الرقمية بسهولة، وقيادة إدارية داعمة للتطوير. وكلما ارتفعت مستويات قبول التكنولوجيا، انعكس ذلك على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية التشغيلية.

وتأتي "نظرية النظم" لتؤكد على أن التحول الرقمي لا يمكن النظر إليه بمعزل عن بقية عناصر المؤسسة. إذ ترى هذه النظرية أن المنظمة عبارة عن نظام مترابط، وأن أي تغيير في جزء من هذا النظام سيؤثر بالضرورة على بقية الأجزاء. ومن هذا المنطلق، فإن إدخال التقنيات الرقمية في العمليات التشغيلية يؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي أساليب العمل، وفي طبيعة العلاقات بين الأقسام. وعندما يتم هذا التغيير بطريقة متوازنة ومدرسة، تتحسن الكفاءة التشغيلية نتيجة للتكامل بين مختلف وحدات النظام المؤسسي..(Li, F., Nucciarelli, Am, G. (2016)

أما "نظرية سلسلة القيمة" لمايكل بورتر فتقدم إطاراً هاماً لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، إذ تؤكد هذه النظرية أن قيمة المؤسسة تُخلق من خلال مجموعة من الأنشطة المترابطة يبدأ بعضها من عمليات الإمداد، ويمر بالإنتاج، ثم التوزيع، ثم التسويق وخدمة العملاء. والتحول الرقمي قادر على تحسين كل نشاط من هذه الأنشطة من خلال تسريع الإجراءات، وتخفيض الأخطاء، وتقليل التكاليف، وزيادة جودة المخرجات. وكل تحسين في نشاط معين يؤدي إلى تحسين في سلسلة القيمة ككل، مما يرفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة بشكل شامل، وتشرح "نظرية الإدارة الرشيقة" أيضاً كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال إزالة الهدر، وتقصير دورة العملية، وتحسين الجودة، وتقليل التكاليف. فالمؤسسات الرشيقة تسعى دائماً إلى تقليل الوقت الضائع، وإزالة الخطوات غير الضرورية، وتبسيط العمليات. ومع التكنولوجيا الرقمية، يصبح تطبيق هذه المبادئ أكثر سهولة وفاعلية، إذ يمكن للأنظمة الذكية أن تكشف مواطن الهدر، وتقدم اقتراحات للتحسين، وتراقب الأداء بشكل مستمر. (الحداد، 2022)

وعلى مستوى السياق السعودي، فإن التحول الرقمي أخذ طابعاً استراتيجياً عميقاً بفضل مبادرات رؤية 2030 التي جعلت الرقمنة محوراً أساسياً في تطوير الجهاز الحكومي والقطاع الخاص. فقد شهدت المملكة تطوراً كبيراً في البنية التحتية الرقمية، وانتشرت الخدمات الإلكترونية في مختلف القطاعات، وتم إنشاء هيئات متخصصة مثل هيئة الحكومة الرقمية والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، مما خلق بيئة مواتية لتسريع عملية التحول الرقمي. وقد انعكس هذا بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية للقطاعين العام والخاص، إذ أصبحت

المعاملات أسرع، والإجراءات أكثر مرونة، والخدمات أكثر جودة، والموارد تُدار بطريقة أكثر فاعلية.

كما تميزت المملكة بتبني مشاريع ضخمة في مجال الذكاء الاصطناعي والمدن الذكية، ما جعل التحول الرقمي جزءاً من التحول الوطني الشامل. وقد ظهرت نتائج ذلك في تحسن مؤشرات الأداء الحكومي، وفي الانتقال من الإجراءات الورقية إلى الخدمات الرقمية، وفي انخفاض التكاليف التشغيلية لدى المؤسسات، مما يؤكد أن التحول الرقمي أصبح محركاً رئيساً للكفاءة التشغيلية في السياق السعودي. (الأحمدي، 2024)

ومن خلال استعراض هذه الأسس النظرية، يتضح أن التحول الرقمي يمثل عملية متكاملة تشمل التكنولوجيا والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. كما يتضح أن الكفاءة التشغيلية ليست مجرد نتيجة تقنية، بل هي نتاج منظومة متكاملة من التحسينات التي تشمل تبسيط الإجراءات، وتسريع دورة العمل، وتقليل الأخطاء، وتحسين التواصل بين الوحدات. ويظهر بوضوح أن هناك علاقة وثيقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، وأن هذه العلاقة لا تتضح إلا من خلال فهم المداخل النظرية التي تفسر هذا التأثير.

المنهجية وطرق البحث:

تتبنى الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي** كإطار منهجي رئيسي، وذلك لاعتبارات علمية ومنطقية تتعلق بطبيعة المتغيرات وطبيعة العلاقات المراد دراستها. فالمنهج الوصفي يعد مناسباً لتحليل الظواهر الإدارية والاجتماعية من خلال وصفها كما هي على أرض الواقع، وقياس اتجاهاتها، واستخلاص الأنماط المرتبطة بها. ولأن التحول الرقمي يمثل عملية منظمة تُحدث تغييرات جوهرية في الإجراءات، بينما الكفاءة التشغيلية تمثل نتيجة قابلة للقياس، فقد كان هذا المنهج هو الأنسب لإظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

كما تعتمد الدراسة أيضاً على **المنهج التحليلي** في تفسير البيانات الإحصائية المستقاة من أدوات البحث، وتحليلها تحليلًا منهجيًا لاستخلاص الدلالات والعلاقات، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمعاملات الارتباطية وقياس التأثير. ويأتي هذا التكامل بين المنهجين الوصفي والتحليلي ليمنح الدراسة عمقاً علمياً، إذ يصف الواقع كما هو، ثم يحلله للكشف عن العلاقات الجوهرية.

طرق البحث

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الطرق العلمية التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى فهم معمق للمتغيرات، ومن أبرز هذه الطرق ما يأتي: جمع البيانات النظرية من المصادر العلمية المعتمدة، ومنها: الكتب المتخصصة في الإدارة والتحول الرقمي، الرسائل العلمية العربية والأجنبية، المقالات المحكمة المنشورة في الدوريات العلمية.

أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وهي: الاستبانة، بوصفها الأداة الأكثر ملاءمة للبحوث الإدارية التي تعتمد على قياس تصورات واتجاهات العاملين في المؤسسات.

تم تصميم الاستبانة بحيث تشمل ثلاثة أجزاء رئيسية:

أ. البيانات الديموغرافية

وتشمل متغيرات مثل: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل. والهدف من هذا الجزء هو تحديد الخصائص العامة للعينة.

ب. فقرات تقيس مستوى التحول الرقمي

وقد صُممت هذه الفقرات وفق أبعاد التحول الرقمي المتعارف عليها، ومنها: البنية التحتية الرقمية، الأنظمة الإلكترونية، التكامل بين الإدارات، البيانات الضخمة والتحليلات، المهارات الرقمية، الأتمتة والعمليات الذكية

وتساعد هذه الفقرات في قياس مدى انتشار التحول الرقمي داخل المؤسسة.

ج. فقرات تقيس الكفاءة التشغيلية

وقد تضمنت فقرات تقيس: سرعة الإنجاز، جودة الأداء، تكلفة التشغيل، تقليل الهدر، مرونة العمليات، انسيابية العمل

وتسهم هذه الفقرات في تقييم مستوى الكفاءة التشغيلية كما يدركها العاملون.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتحدد مجتمع الدراسة بالعاملين في المؤسسات السعودية المستهدفة التي تشهد تحولات رقمية واضحة في عملياتها، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص. وتم

اختيار عينة تمثيلية بطريقة ملائمة تضمن تنوعاً في المستويات الوظيفية والخبرات. ويعتمد حجم العينة على حجم المجتمع وطبيعة التحليل الإحصائي.

وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة في حالة توفر قوائم العاملين، أو العينة المتاحة إذا تعذر الوصول لقوائم دقيقة. ويهدف هذا الاختيار إلى تمثيل المجتمع تمثيلاً أقرب للواقع.

حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي باعتباره متغيراً مستقلاً على الكفاءة التشغيلية باعتبارها متغيراً تابعاً. وبالتالي فهي لا تتناول متغيرات أخرى مثل جودة الخدمة أو رضا العملاء أو التميز المؤسسي، مع أنها قد تكون مرتبطة بالتحول الرقمي لكنها خارج نطاق هذا البحث.

2. الحدود المكانية

تدور الدراسة في إطار المملكة العربية السعودية، وتركز على المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي بصورة واضحة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، مما يجعل النتائج قابلة للتطبيق في البيئة السعودية التي تتسم بتطور سريع في المجالات الرقمية.

3. الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الحالية المرتبطة بمرحلة ما بعد توسع التحول الرقمي في المملكة (.....)، وهي فترة تشهد تسارعاً رقمياً غير مسبوق.

4. الحدود البشرية

تتخصص الدراسة في العاملين في المؤسسات المستهدفة، مما يعني أن النتائج تعكس وجهة نظر هذه الفئة دون غيرها، كالمستفيدين أو المتعاملين الخارجيين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الجهمي، عبد العزيز تركي، وعزت، كمال عبدالله، (2023)، دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات: دراسة حالة مصرف الراجحي، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات ، 4 (13) 121-138.
- الرتيق، عبدالله ناصر، (2024)، تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 16 (32) 14394-14436.
- زاهد، أمل، (2025)، دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، 45 (2)، 239-256.
- الحداد، رشا محمد حمدي، (2022)، أثر تطبيق التحول الرقمي بمنشآت المراجعة على جودة عملية المراجعة : دراسة ميدانية على البيئة المهنية في مصر، المجلة العلمية للدراسات المالية والإدارية، 13 (2)، 88-113.
- حكيم، نايف محمد، والعنزي، خالد سويلم، وآل حميد، سلطان، (2025) دور الأتمتة والتحول الرقمي في تسريع العمليات التشغيلية بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 6 (72)، 129-156.
- رضوان، مصطفى أحمد، (2023)، أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، 50 (2)، 379-402.
- الأحمد، بندر عمر، (2024)، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 9 (12) 398-426.

- خميس، أسر أحمد،(2023)، أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري، دراسة تجريبية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، 34(1)، 494-532.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bajaher, M. S— .Springer (2025), The impact of digital transformation on ESG outcomes in non-financial firms listed on the Saudi Stock Exchange” — MS Bajaher ,(1)2, 46-73.
- Joint Research Program (JRP 2022).The Digital Economy and Society Performance of Saudi Arabia — SAMA & World Bank ,6(2) 426-492.
- Carbó, S. (2017): The impact of digitalization on banking and financial stability, Journal of Financial Management Markets and Institutions, 5(1). 133-140
- Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S., & Graham, G. (2016). How smart cities transform operations models: a new research agenda for operations management in the digital economy. Production Planning & Control, 27(6), 514-528.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2019). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96.