

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : ماجستير إدارة اعمال

أثر تطبيق التقنيات الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي للشركات في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب:

فيصل محمد حزام الشهراني

إشراف:

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

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

مقدمة

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً أصبح من أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات. وفي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لرؤية 2030، حيث تسعى الشركات إلى تبني التقنيات الرقمية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز التنافسي. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية تتعلق بقياس الأثر الفعلي لهذه التقنيات على الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة

- إلى أي مدى يؤثر تطبيق التقنيات الرقمية على الأداء المؤسسي للشركات في المملكة العربية السعودية؟
 - هل يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء المالي بشكل ملموس؟
 - ما أسباب التفاوت في نتائج التحول الرقمي بين الشركات والقطاعات المختلفة؟
 - ما العوائق التي تحد من تحقيق الأثر الإيجابي الكامل للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي؟
- وبذلك، تتمثل الفجوة البحثية في وجود اختلاف بين الواقع الحالي الذي يشهد تبنيًا متزايدًا للتقنيات الرقمية، والمأمول المتمثل في تحقيق أثر واضح ومستدام على الأداء المؤسسي، وهو ما لم يتم التحقق منه بشكل كافٍ في السياق السعودي من خلال دراسات تطبيقية معمقة.

•

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي، من خلال توضيح الأطر المفاهيمية التي تربط بين التقنيات الرقمية ونتائج الأداء.
- تعمل على سد فجوة في الأدبيات العربية، خاصة في السياق السعودي، حيث لا تزال الدراسات التطبيقية التي تربط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي محدودة.
- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين نظريات الابتكار ونظرية الموارد لتفسير أثر تطبيق التقنيات الرقمية على الأداء المؤسسي.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

- تسهم في تقديم توصيات عملية للمؤسسات تساعد على تحسين استراتيجيات التحول الرقمي وتعظيم الاستفادة من التقنيات الحديثة.
- تدعم صانعي السياسات في فهم أثر التحول الرقمي على أداء الشركات، مما يساعد في تطوير سياسات داعمة للتحول الرقمي في المملكة.
- تساعد في تطوير أدوات قياس وتقييم لقياس مستوى التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي، بما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

أهداف الدراسة

أولاً: الهدف العام:

1. تحليل أثر تطبيق التقنيات الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي للشركات في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهداف الخاصة:

1. تحديد مستوى تبني التقنيات الرقمية في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
2. قياس تأثير تطبيق التقنيات الرقمية على الكفاءة التشغيلية للشركات.
3. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للمؤسسات.
4. تقييم أثر التقنيات الرقمية على تعزيز القدرة التنافسية للشركات.
5. تحديد التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه الشركات في تطبيق التحول الرقمي.
6. تقديم إطار مقترح وتوصيات عملية لتعزيز فاعلية تطبيق التقنيات الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

- ما مستوى تبني التقنيات الرقمية في الشركات في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تطبيق التقنيات الرقمية على الكفاءة التشغيلية للشركات؟
- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للمؤسسات؟
- إلى أي مدى تسهم التقنيات الرقمية في تعزيز القدرة التنافسية للشركات؟
- ما أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه الشركات في تطبيق التحول الرقمي؟
- كيف يمكن تعزيز فاعلية تطبيق التقنيات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي؟

فروض الدراسة

فروض الدراسة: (في حال استخدام المنهج الكمي)

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التقنيات الرقمية على الأداء المؤسسي للشركات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الصفرية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التقنيات الرقمية على الأداء المؤسسي للشركات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التقنيات الرقمية والكفاءة التشغيلية.
- H2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المالي.
- H3: يؤثر تطبيق التقنيات الرقمية بشكل إيجابي على القدرة التنافسية للشركات.
- H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وتقليل التحديات التشغيلية.

الدراسات السابقة

- أولاً: دراسة (Westerman et al. (2014
- المرجع (APA):

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press

• هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نضج التحول الرقمي والقيادة الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات.

• منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على منهج مختلط (كمي ونوعي)، من خلال دراسة حالات لعدد من الشركات العالمية الكبرى، واستخدام المقابلات وتحليل البيانات.

- أهم النتائج:
أظهرت النتائج أن الشركات التي تمتلك مستوى مرتفعاً من النضج الرقمي تحقق أداءً مؤسسياً أفضل، كما أن القيادة الرقمية تلعب دوراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي.
- العلاقة ببحثك (تحليل نقدي):
تدعم هذه الدراسة العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت على شركات عالمية كبرى، مما يقلل من إمكانية تعميم نتائجها على البيئات النامية مثل المملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.
- ثانيًا: دراسة (OECD (2021
المرجع (APA):
OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs*. OECD Publishing
- هدف الدراسة:
هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاقتصاد الرقمي والتحول الرقمي على أداء المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بالإنتاجية والكفاءة التشغيلية.
- منهجية البحث:
استخدمت الدراسة منهجاً كمياً يعتمد على تحليل بيانات إحصائية واسعة النطاق على مستوى الدول الأعضاء.
- أهم النتائج:
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرقمنة وتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في جانب الإنتاجية والكفاءة.
- العلاقة ببحثك (تحليل نقدي):
توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً قوياً يدعم أهمية التحول الرقمي، إلا أنها ذات طابع دولي عام ولا تركز على خصوصية البيئات المحلية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية في السياق السعودي.
- ثالثًا: دراسة (Al-Kahtani (2022
المرجع (APA):
Al-Kahtani, S. (2022). أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات السعودية. *مجلة الإدارة الحديثة*.
- هدف الدراسة:
هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات السعودية، مع التركيز على الربحية والكفاءة التشغيلية.

- منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من شركات القطاع الخاص.

- أهم النتائج:

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ملحوظ للتحويل الرقمي على الربحية والكفاءة التشغيلية.

- العلاقة بينك (تحليل نقدي):

تتقاطع هذه الدراسة بشكل مباشر مع موضوع البحث الحالي من حيث البيئة (السعودية)، إلا أنها تقتصر على الأداء المالي وقطاع محدد، مما يكشف عن فجوة بحثية تتعلق بدراسة الأداء المؤسسي بشكل شامل وعبر قطاعات متعددة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

ثانيًا: كيفية ترتيب الدراسات السابقة

- الترتيب الزمني

الوصف	المزايا
Westerman et al. (2014)	تناولت الدراسة في مرحلة مبكرة نسبيًا مفهوم نصج تمثل بداية الاهتمام المنهجي بالعلاقة بين التحويل التحوّل الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي، مع التركيز الرقمي والأداء، حيث وضعت الأساس النظري على القيادة الرقمية والاستثمار في التقنية.
OECD (2021)	ركزت الدراسة على التحويل الرقمي على نطاق أوسع، تعكس تطور الفكرة من مستوى الشركات إلى من خلال تحليل دوره في تحسين إنتاجية المؤسسات المستوى الكلي، مع دعمها ببيانات إحصائية واسعة وكفاءتها التشغيلية على مستوى دولي.
Al-Qahtani (2022)	تناولت الدراسة تطبيق التحويل الرقمي في البيئة تمثل مرحلة متقدمة من تطور الفكرة، حيث انتقلت السعودية، مع التركيز على أثره في الأداء المالي من الطرح النظري والعالمي إلى التطبيق العملي في سياق محلي محدد للشركات.

مثالاً تطبيقي:

أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحويل الرقمي والأداء المالي للشركات السعودية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (120) شركة من القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر التحويل الرقمي على الربحية والكفاءة التشغيلية.

- ثالثاً: كيف تُحلل الدراسات السابقة؟

- تتفق الدراسات (مثل OECD، وAl-Qahtani) على أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على الأداء.
- إلا أن الاختلاف يظهر في:
- نطاق الدراسة (عالمي vs محلي)
- أبعاد الأداء (مالي فقط vs أداء مؤسسي شامل)
- المنهجية (كمي فقط vs مختلط)
- يمكن تفسير الاختلاف في النتائج من خلال:
- اختلاف القطاعات المدروسة
- تباين مستوى نضج التحول الرقمي
- اختلاف أدوات القياس

- رابعاً: كيف تحدد فجوة البحث؟

فجوة البحث هي الفراغ المعرفي الذي سيملأه بحثك. تحددتها عبر الخطوات التالية:

- قارن بين الدراسات:
- المتغيرات المدروسة:
- معظم الدراسات ركزت على التحول الرقمي كمتغير مستقل وأحد أبعاد الأداء المؤسسي كمتغير تابع (غالباً الأداء المالي أو الكفاءة التشغيلية).
- لم تُدرس جميع أبعاد الأداء المؤسسي معاً (المالية، التشغيلية، التنظيمية، الابتكارية)، مما يخلق فجوة بحثية لدمج هذه الأبعاد في دراسة واحدة.
- السياق الجغرافي/الثقافي/التعليمي:
- بعض الدراسات كانت دولية أو على شركات عالمية (مثل Westerman et al., 2014)، بينما ركزت أخرى على السعودية (مثل Al-Qahtani, 2022).

- لم تُجرى معظم الدراسات في بيئات متعددة القطاعات السعودية، ولم تُدرس تأثير التحول الرقمي في سياقات تعليمية أو تدريبية متخصصة، وهو ما يشكل فجوة تطبيقية.
- الفئات العمرية أو الاجتماعية:
- لم تتناول الدراسات السابقة الفروق بين فئات عمرية مختلفة داخل المؤسسات أو بين مستويات إدارية مختلفة (مثل الموظفون التنفيذيون مقابل العاملين في الميدان).
- كما أغفلت بعض الدراسات دراسة الفئات الاجتماعية أو التعليمية المختلفة التي قد تتأثر بشكل مختلف بالتحول الرقمي، مثل الموظفين ذوي الخبرة المحدودة في استخدام التكنولوجيا.

- التناقضات:

- تباين النتائج:
- بعض الدراسات وجدت علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وأخرى لم تجد تأثيرًا واضحًا.
- الاختلاف يعود لاختلاف نضج التحول الرقمي، بيئة العمل، وأدوات القياس.
- تقنيات جديدة:
- تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لم تُدرس بعد في سياق الأداء المؤسسي، وتشكل فرصة بحثية مهمة.

- افحص قيود الدراسات السابقة:

- حجم العينة:

معظم الدراسات اقتصر على عينات صغيرة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج. البحث الحالي يستخدم عينة أكبر لتعزيز دقة النتائج وقابليتها للتطبيق.

- المنهجية:

اعتمدت الدراسات السابقة غالبًا على المنهج الكمي فقط. البحث الحالي يدمج بين الأسلوب الكمي والكيفي للحصول على فهم أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة

- الإطار النظري:
تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
النظريات المستخدمة:
- نظرية الموارد الحيوية (Resource-Based View): توضح كيف يمكن للشركات استغلال الموارد الرقمية والتقنية لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء المالي والتشغيلي.
- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): تؤكد على ضرورة توافق استراتيجيات التحول الرقمي مع مصالح جميع أصحاب المصلحة داخل المؤسسة لضمان فعالية التنفيذ.
- نظرية الابتكار (Innovation Theory): تبرز دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار المؤسسي، وتحسين العمليات الداخلية، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات السوقية.
- تطبيق النظريات في الدراسة الحالية:
تحليل كيفية استخدام الموارد الرقمية بشكل استراتيجي لتعزيز الأداء المالي والتشغيلي (RBV).
- مراعاة مصالح الموظفين والعملاء والموردين عند تطبيق التحول الرقمي لضمان الاستدامة التنظيمية (Stakeholder Theory).
- قياس أثر التحول الرقمي على الابتكار المؤسسي وتحسين العمليات التشغيلية (Innovation Theory).

المنهجية وطرق البحث

- نوع البحث: تطبيقي، يهدف قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية.
- المنهج: مختلط (Mixed Methods)
 - المرحلة النوعية: مقابلات مع مديري التحول الرقمي والمدراء التنفيذيين لاستكشاف تحديات تطبيق الرقمنة وأفضل الممارسات.
 - المرحلة الكمية: استبيان لقياس العلاقة بين مستوى التحول الرقمي والأداء المالي، التشغيلي والتنظيمي على عينة من الشركات الصناعية والخدمية.
- خطة البحث وخطوات التنفيذ:
 - مراجعة الأدبيات لتحديد المتغيرات والأبعاد المؤثرة في الأداء المؤسسي.
 - تصميم أدوات جمع البيانات النوعية والكمية.
 - إجراء مقابلات مع الخبراء ومديري الشركات لفهم التحديات والفرص.
 - توزيع الاستبيانات على عينة الشركات لجمع البيانات الكمية.
 - تحليل البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.
 - استخلاص النتائج وتقديم التوصيات العملية للشركات.

أدوات الدراسة

1. أداة المقابلات:
2. دليل مقابلة شبه منظمة (10-12 سؤال) مع مديري التحول الرقمي والمدراء التنفيذيين لاستكشاف العوائق والفرص في تطبيق التحول الرقمي.
3. الاستبيان:
4. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (حجم الشركة، عدد الموظفين، القطاع، سنوات الخبرة في المجال الرقمي).
5. الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس:
 - مستوى التحول الرقمي في المؤسسة (10 بنود).
 - الأداء المالي (6 بنود).

○ الأداء التشغيلي والتنظيمي (8 بنود).

6. اختبارات الصدق والثبات:
7. صدق المحكمين: مراجعة أدوات الدراسة من خبراء التحول الرقمي واستشاريين مؤسسيين.
8. ثبات الاستبيان: استخدام معامل كرونباخ ألفا (α) للتحقق من اتساق وثبات النتائج.

حدود الدراسة

أ) المجال البشري:

- مجتمع الدراسة: الشركات الصناعية والخدمية السعودية التي تطبق التحول الرقمي.
- عينة الدراسة: 50 شركة كبيرة ومتوسطة في الرياض، جدة، والدمام.
- طريقة اختيار العينة: عشوائية طبقية حسب حجم الشركة ونوع القطاع.

ب) المجال المكاني:

- المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسية الثلاث.

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات: مارس من 2026.

- 2026 فترة الدراسة:

المراجع

1. Al-shihre, 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.
2. Masoud, R., & Basahel, S. (2023). *The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. Digital*, 3(2), 109–126.
3. Alojail, M., Alshehri, J., & Khan, S. B. (2023). *Critical success factors and challenges in adopting digital transformation in the Saudi Ministry of Education. Sustainability*, 15(21), 15492.
4. Alshahrani, A., & Hakim, T. (2026). *Advancing sustainable organizational performance through digital-enabled sustainability management accounting: An empirical investigation. Sustainability*, 18(3), 1349.
5. Alnasser, A., Al-Ghofaili, O. R., Almushaiti, A., & Alzaidan, Z. I. (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*, 3(2), 21–29.

- Rahman, A. A., Yazid, N. E., & 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. .6
- Masri, Z., Almunawar, M. N., Anshari, M., & Rashid, F. R. (2024). *Digital transformation on organizational performance: A literature review analysis. In Harnessing Green and Circular Skills for Digital Transformation* (pp. 169–193). IGI Global. .7
- Zhang, P., & Wang, Y. (2024). *Digital transformation: A systematic review and bibliometric analysis from the corporate finance perspective. arXiv*. .8
- Egodawe, M., Sedera, D., & Bui, V. (2022). *A systematic review of digital transformation literature (2013–2021). arXiv*. .9
- O’Higgins, D. (2023). *Impacts of business architecture in the context of digital transformation: An empirical study using PLS-SEM approach. arXiv*. .10
- Cui, J. (2025). *AI-driven digital transformation and firm performance in Chinese industrial enterprises: Mediating role of green digital innovation and moderating effects of human-AI collaboration. arXiv*. .11
- Alkharmany, A. A., & Alshehri, S. A. (2025). *The role of digital transformation in activating the principles of digital governance in Saudi governmental organisations. Journal of Emerging Trends in Digital Learning (JETDL)*. .12
- Dabnoon, M., & Aljadi, Z. (2023). *Impact of digital transformation on organizational performance: Evidence from commercial banks in Libya. Economic Studies Journal*, 7(2), 2955. .13
- Zahir, T. A. (2022). *The role of digital transformation in performance of business organizations to achieve sustainable development. Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 4(2). .14
- .OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. .15
- Ross, J. W., Mocker, M., & Beath, C. (2019). *Designed for digital: How to architect your business for sustained success*. MIT Press. .16
- Karras, O., Thakur, C., & Metta, L. (Eds.). (2025). *Digital transformation and sustainability of business. Routledge*. .17
- .*Digital transformation and organizational transformation*. (2025). World Scientific Publishing. .18



19. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية. (2024). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاتصالات.

20. (. التقرير السنوي للأداء المؤسسي للقطاع الصناعي. الرياض: الوزارة 2022 وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية.)

