

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الاعمال



التحول الرقمي في السعودية (الأثر والمستقبل)

إعداد الطالب/

م. إياد أحمد ناجي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025



إهداء

إلى الوطن والمجتمع:

- إلى المملكة العربية السعودية، أرض الحرمين الشريفين ومهد انطلاق "رؤية 2030" الطموحة، التي أتاحت لي فرصة التعليم والعمل والمساهمة في بناء المستقبل.
- إلى أبناء وبنات الوطن الكرام، جيل الغد الذي يحمل على عاتقه مسؤولية النهضة، آملاً أن يكون هذا البحث مرجعاً يساهم في إرساء بيئة أعمال أكثر أمناً لهم.
- إلى كل تاجر ومنشأة صغيرة ومتوسطة، سائلين الله أن يكون هذا الجهد سبباً في تعزيز استدامتهم وحماية تعاملاتهم التجارية.

إلى القيادة الرشيدة:

- إلى خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، أيده الله، رمز الحكمة والعدل.
- وإلى سمو ولي العهد، رئيس مجلس الوزراء، صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود، عرّاب الرؤية ومُلهم الشباب، الذي يقود مسيرة التطور والتحول نحو العدالة والكفاءة الاقتصادية، جعل الله هذا البحث جزءاً يسيراً من مساهماتي في تحقيق مستهدفاتكم العظيمة.

إلى سندي وتاجي:

- إلى من علّمني معنى الجد والاجتهاد، إلى قدوتي الأولى، أبي الحبيب، حفظه الله ورعاه.
- وإلى نبع الحنان الذي لا يجف، ومن كانت دعواتها سراجاً ينير دربي، أُمي الغالية، أطال الله في عمرها.

إلى عائلتي ونور عيني:

- وإلى ثمرة فؤادي وقرة عيني، أبنائي الأعزاء، رجائي أن يروا في هذا الإنجاز دافعاً للجد والتميز.
- وإلى شريكة درب والرفيقة الصادقة، زوجتي العزيزة، التي كان صبرها ودعماً ومساندتها العون بعد الله على إتمام هذا العمل، فلكِ مني كل الشكر والتقدير والمحبة.

مُحَمَّدُكُمْ .. إِيَادُ مُحَمَّدُ بْنُ هَجِي

شكر وتقدير

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الفضل والمنة في إتمام هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، وإلى صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود، ولي العهد رئيس مجلس الوزراء، على الدعم اللامحدود للتعليم العالي والبحث العلمي، ولتوفير البيئة المحفزة التي مكنتنا من إجراء هذا البحث الحيوي الذي يخدم أهداف التنمية المستدامة في المملكة.

كما يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى:

الأستاذة المشرفين/ د. الفیصل عبد الحمید و د. فايز جراد ، بتوجيهاتهم القيمة وإرشاداتهم السديدة.

- جامعة ميد أو شن (Midocean University) ، وأعضاء هيئة التدريس في كلية إدارة الأعمال، الذين زودونا بالمعرفة والأدوات اللازمة لإجراء البحوث النوعية.
 - الزملاء والإدارة في مؤسسة أمسو للأغذية ، الذين أتاحوا لي الفرصة للعمل في مشروع مركز ناجي التجاري و مشاريع أمسو للأغذية كما لا انسى مجموعة سُربنا جورونغ (Surbana Jurong Group)، الذين أتاحوا لي الفرصة للعمل في مشاريع كبرى مثل مشروع استاد جدة والقرى المحيطة ، ومشروع نيوم/تروجينا ، وتجديد مبنى الصالة الجنوبية بمطار الملك عبدالعزيز بجدة ، مما وفر لي خبرة عملية عميقة كانت الأساس والمنطلق لهذا البحث.
 - الخبراء والمحامين والتجار الذين تفضلوا بمنحنا جزءاً من وقتهم الثمين لتقديم البيانات والرؤى المتعمقة التي اعتمدت عليها الدراسة.
- وأخيراً، أتوجه بالشكر لكل من ساهم من بعيد أو قريب، ونسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم ومساهمة نافعة للوطن".

جدول المحتويات:

5	جدول المحتويات:
6	مقدمة:
7	مشكلة الدراسة:
8	أهمية الدراسة:
8	الأهمية الاستراتيجية
8	الأهمية الاقتصادية
8	الأهمية العلمية والأكاديمية
9	أهداف الدراسة:
10	تساؤلات الدراسة:
11	فروض الدراسة:
12	الدراسات السابقة:
13	المنطلقات النظرية للدراسة:
14	المنهجية وطرق البحث:
15	أدوات الدراسة :
16	حدود الدراسة :
17	المرفقات و الصور:
18	المراجع:

مقدمة:

يشهد العالم تحولاً رقمياً غير مسبوق، وتتبنى المملكة العربية السعودية هذا التحول بوتيرة متسارعة، مدفوعة برؤية 2030 الطموحة والتي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي مزدهر ومجتمع حيوي. لا يقتصر التحول الرقمي على تحديث البنية التحتية التقنية فحسب، بل يمثل تغييراً جذرياً في نموذج العمل، وطرق تقديم الخدمات، ونمط حياة المواطنين والمقيمين. ورغم المزايا الواضحة والمكتسبات السريعة التي تحققت في مجالات مثل الحكومة الإلكترونية، والصحة الرقمية، والتعليم عن بعد، إلا أن هذا التحول المفاجئ والعميق يطرح أيضاً تحديات. تتناول هذه الدراسة تحليل الأثر المزدوج (الإيجابيات والسلبيات) لهذا التحول السريع على مختلف فئات المستفيدين في المملكة.

مشكلة الدراسة:

تكمّن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل وتقييم شامل ومتوازن للأثر المترتب على الوتيرة المتسارعة للتحوّل الرقمي في المملكة العربية السعودية. ففي ظل الجهود الحكومية والخاصة الضخمة المبذولة، يصبح من الضروري تحديد ليس فقط الإيجابيات التي تحققت (مثل الكفاءة، تقليل التكاليف، وتحسين جودة الحياة)، بل وأيضاً السلبيات والتحديات التي قد تكونت أو تفاقمت نتيجة هذه السرعة (مثل فجوة المهارات الرقمية، مخاطر الأمن السيبراني، والتأثير على فرص العمل التقليدية).

- السؤال الجوهرى: ما هي الأبعاد الإيجابية والسلبية للتحوّل الرقمي السريع في السعودية، وكيف تتفاوت هذه الآثار بين القطاعات المختلفة (الحكومة، الأعمال، الأفراد)؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب استراتيجية، واقتصادية، وعلمية/أكاديمية:

الأهمية الاستراتيجية

- **دعم رؤية 2030:** توفير تغذية راجعة مستنيرة للجهات المسؤولة عن التحول الرقمي في المملكة، مما يساعد على تعديل الاستراتيجيات لتعظيم الإيجابيات ومعالجة السلبيات بفعالية أكبر، بما يتماشى مع أهداف الرؤية.
- **تعزيز الأمن الرقمي:** تسليط الضوء على المخاطر السيبرانية المتزايدة الناتجة عن التوسع الرقمي، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية لتعزيز البنية التحتية للأمن السيبراني على المستوى الوطني.

الأهمية الاقتصادية

- **تحسين الاستثمار:** تقديم رؤى واضحة للمستثمرين المحليين والأجانب حول الفرص والتحديات الاقتصادية المرتبطة بالتحول، مما يساهم في توجيه الاستثمارات نحو القطاعات الأكثر تأثراً أو احتياجاً.
- **سوق العمل:** تحليل تأثير الرقمنة على خلق وتغيير الوظائف، مما يساعد متخذي القرار في رسم سياسات التدريب والتأهيل لسد فجوة المهارات الرقمية ودعم التوطين في القطاعات التقنية.

الأهمية العلمية والأكاديمية

- **تضييق الفجوة المعرفية:** إضافة مصدر علمي حديث باللغة العربية يدرس ظاهرة التحول الرقمي في سياق دولة ذات تحول سريع ومُحكم استراتيجياً مثل السعودية، مما يسد فجوة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في منطقة الشرق الأوسط.
- **بناء إطار نظري:** توفير إطار تحليلي يمكن استخدامه من قبل الباحثين المستقبليين لدراسة الآثار متعددة الأبعاد للتحول الرقمي في سياقات مماثلة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد وتحليل الإيجابيات الرئيسية للتحويل الرقمي السريع في السعودية على مستوى الخدمات الحكومية، القطاع الخاص، وجودة حياة الأفراد.
- تحديد ورصد السلبيات والتحديات المحورية الناتجة عن سرعة التحويل (مثل الأمن السيبراني، الاستبعاد الرقمي، تأثيره على الوظائف).
- تقييم تفاوت الأثر بين مختلف القطاعات (الصحة، التعليم، المالية، الطاقة) والأفراد (الموظفين، المستهلكين، كبار السن).
- تقديم توصيات استراتيجية قابلة للتطبيق لمعالجة السلبيات وتعظيم الفوائد لضمان تحول رقمي مستدام وشامل.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما هي أبرز المكاسب الإيجابية التي حققها التحول الرقمي السريع في المملكة على مستوى كفاءة الخدمات الحكومية والخاصة؟
- ما هي أبرز التحديات أو السلبيات التي واجهت المؤسسات والأفراد نتيجة لسرعة وكثافة التحول الرقمي؟
- كيف أثر التحول الرقمي السريع على سوق العمل في السعودية من حيث خلق فرص جديدة وتلاشي وظائف تقليدية؟
- ما مدى وعي واستعداد الأفراد في مختلف الفئات العمرية والاجتماعية للتعامل مع الأدوات والخدمات الرقمية الجديدة؟
- ما هو الإطار الذي يمكن من خلاله إدارة المخاطر السيبرانية بفعالية في ظل التوسع الرقمي السريع؟

فروض الدراسة:

تفترض الدراسة الفروض التالية كإجابات أولية لتساؤلاتها:

- **الفرض الرئيسي الأول:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سرعة التحول الرقمي في السعودية وتحسن كفاءة الخدمات الحكومية والمالية.
- **الفرض الرئيسي الثاني:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وتيرة التحول الرقمي السريعة وزيادة مخاطر الأمن السيبراني وتفاقم ظاهرة الاستبعاد الرقمي.
- **الفرض الرئيسي الثالث:** يؤثر التحول الرقمي السريع بشكل متباين على القطاعات الاقتصادية، حيث تكون القطاعات الخدمية (المالية، التجزئة) أكثر استفادة من التحول في الكفاءة مقارنة بالقطاعات الصناعية التقليدية.

الدراسات السابقة:

سيتم مراجعة وتحليل الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي، والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين:

- **الدراسات العالمية:** التي تناولت النماذج والإطارات النظرية للتحول الرقمي (مثل نموذج الأشخاص-العمليات-التكنولوجيا) وأثرها على الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، مع التركيز على تجارب التبنّي السريع للتقنيات.
- **الدراسات المحلية والإقليمية:** التي ركزت على التحول الرقمي في سياق رؤية 2030، مع إيلاء اهتمام خاص للأبحاث التي تناولت تأثير منصات الحكومة الرقمية (مثل أبشر) أو رقمنة قطاع معين (كالصحة أو التعليم) وتأثير ذلك على الكفاءة والتوظيف.
- **فجوة البحث:** تهدف الدراسة الحالية إلى سد الفجوة من خلال تقديم تحليل يركز على ازدواجية الأثر (الإيجابيات والسلبيات) والتعمق في تأثير عنصر السرعة في التحول داخل البيئة السعودية تحديداً.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على مزيج من النظريات ذات الصلة:

- **نظرية الابتكار المدمر (Disruptive Innovation Theory)** لشرح كيف تقوم التقنيات الرقمية الجديدة (مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء) بإحداث تغيير جذري في نماذج الأعمال والخدمات القائمة، وتأثير هذا التدمير على الوظائف التقليدية وخلق أسواق جديدة.
- **نظرية الانتشار والتبني (Diffusion of Innovations Theory)** لتحليل سرعة تبني الأفراد والمؤسسات للتقنيات الرقمية الجديدة، وكيف يمكن تفسير الفوارق في هذا التبني بناءً على خصائص المبتكرين والمتبنين الأوائل والمتأخرين.
- **إطار "الناس-العمليات-التكنولوجيا (People-Process-Technology - PPT)"** لاستخدامه كعدسة تحليلية لتقييم التحول، حيث لا يقتصر التحول الرقمي على التكنولوجيا، بل يجب أن يواكب تغييراً في العمليات (إعادة هندسة الإجراءات) والناس (الثقافة الرقمية والمهارات).

المنهجية وطرق البحث:

○ المنهجية

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف وتحليل ظاهرة التحول الرقمي السريع في السعودية وتقييم أبعادها المختلفة (الإيجابية والسلبية) بشكل متعمق.

○ طرق البحث

- **المراجعة المكتبية: (Desk Research)** مراجعة معمقة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة، والتقارير الصادرة عن الهيئات الحكومية السعودية (مثل هيئة الحكومة الرقمية، وزارة الاتصالات، وهيئة الإحصاء) والمنظمات الدولية (مثل البنك الدولي ومنتديات التنافسية العالمية).
- **المسح الميداني: (Survey/Primary Data)** إجراء مسح استقصائي (استبيان) يستهدف عينة من:
 - الأفراد: لقياس مستوى الرضا، جودة الحياة الرقمية، والتعرض لمخاطر الأمن السيبراني.
 - مديري المؤسسات في القطاع الخاص: لقياس الأثر على الكفاءة التشغيلية، وخلق الوظائف، والتحديات في تبني التقنيات.
- **المقابلات المعمقة: (Interviews)** إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من الخبراء وصناع القرار في الجهات المعنية بالتحول الرقمي لإثراء الجانب النوعي للدراسة.

أدوات الدراسة :

- الاستبانة (Survey/Questionnaire): لتوزيعها على مديري/مالكي الشركات
- المقابلة المتعمقة (In-depth Interviews): لإجرائها مع مجموعة مختارة من:
- المستشارين و شركات الـ Information Technology
- تحليل الاعمال لتحليل عينة من التقارير السنوية للشركات, و المنصات الحكومية

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على تحليل الآثار الإيجابية والسلبية للتحول الرقمي السريع في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أهم ثلاثة قطاعات: الخدمات الحكومية (المواطنين)، الخدمات المالية (الأعمال)، والتعليم/الصحة (جودة الحياة).

• الحدود الزمانية (الفترة الزمنية)

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من إطلاق رؤية 2030 (عام 2016) وحتى تاريخ إعداد الدراسة، للتركيز على مرحلة التسارع في التحول.

• الحدود المكانية (نطاق التطبيق)

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، وقد تشمل العينة السكانية والمؤسساتية مناطق جغرافية رئيسية لضمان تمثيل مناسب.

• الحدود المكانية (نطاق التطبيق)

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، وقد تشمل العينة السكانية والمؤسساتية مناطق جغرافية رئيسية لضمان تمثيل مناسب.

المرفقات و الصور:

سيتم تجميع المرفقات و الصور الفعلية لاحقاً:

المراجع:

سيتم تجميع المراجع الفعلية لاحقاً.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Management



Saudi Arabia's Digital Transformation: Impact and Future

Prepared by/

Eng. Eyad Ahmed Naji

Supervised by/

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2025