

العنوان باللغة العربية

التحول الرقمي في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

فراس جعفر كمفر

الرقم الجامعي /

٢٥٣٠٠٢٨٩٨

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات:

- ١ - الباب الأول : المقدمة ٥
- ٢ - الباب الثاني : الدراسات السابقة ٦
- ٣ - الباب الثالث: منهجية الدراسة ٨
- ٤ - الباب الرابع: النتائج ١٠
- ٥ - الباب الخامس: التوصيات ١١
- ٦ - الباب السادس: الهيكلية ١٢
- ٧ - المراجع ١٣

قائمة الجداول :

الشكل (١) : منهجية قياس التحول الرقمي
٩

الشكل (٢) : هيكلية بطاقة المعايير
١٢

المستخلص: Abstract

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في مختلف القطاعات نتيجة التطور السريع في التقنيات الرقمية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في نماذج أعمالها واستراتيجياتها التشغيلية، بالإضافة إلى وجود هيئة حكومية معنية بمتابعة التحول الرقمي على مستوى الجهات الحكومية.

حيث يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تحليل العلاقة بين استخدام التقنيات الحديثة ومؤشرات الأداء مثل الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات واتخاذ القرار.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتوصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل واضح في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف، وتعزيز رضا العملاء، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما أكدت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على توفر قيادة تنظيمية فعالة، وثقافة مؤسسية داعمة، واستثمار مستمر في الموارد على النحو الأمثل.

الفصل الأول

1.1 تمهيد

أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى إحداث تغييرات جذرية في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية في إدارة عملياتها وتقديم خدماتها، ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرار في سوق تنافسية متغيرة.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك المؤسسات لأهمية التحول الرقمي، إلا أن العديد منها يواجه صعوبات في تطبيقه، مثل ضعف البنية التحتية، ونقص الكفاءات، ومقاومة التغيير، ضعف التدريب، مما يؤثر على تحقيق الاستفادة الكاملة منه.

1.3 أهداف الدراسة

- تحليل مفهوم التحول الرقمي
- دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي

1.4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تقديم فهم علمي واضح لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء، مما يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجياتها وتجويد خدماتها ودخول أسواق جديدة.

1.5 فرضيات الدراسة

- يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي
- يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 مفهوم التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل، بما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة تقديم القيمة للعملاء.

2.2 أهمية التحول الرقمي

يسهم التحول الرقمي في:

- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تقليل التكاليف
- تعزيز تجربة العملاء
- الشفافية وتسهيل صناعة القرار

2.3 تقنيات التحول الرقمي

تشمل:

- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي
- الحوسبة السحابية
- تحليل البيانات الضخمة

2.4 الدراسات السابقة

أشارت دراسة (Vial, 2019) إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية معقدة تشمل الجوانب التقنية والتنظيمية والثقافية، وأن نجاحه يتطلب تكامل هذه العناصر بشكل متوازن.

كما أوضحت دراسة (Kane et al., 2015) أن الاستراتيجية المؤسسية تلعب دورًا أكبر من التكنولوجيا في نجاح التحول الرقمي، حيث إن المؤسسات التي تمتلك رؤية واضحة تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية.

في حين بيّنت دراسة (Westerman et al., 2014) أن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي تحقق أداءً أعلى من حيث الكفاءة والابتكار مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

2.5 التحليل النقدي

بالرغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن بعضها ركز على الجانب التقني وأغفل دور العنصر البشري، كما أن معظمها أجري في بيئات متقدمة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج.

حيث أنه قد يؤثر التحول الرقمي على دور العنصر البشري والحد من تفاعله، مما يؤدي إلى نشأ أسواق جديدة وغير معتادة ذات فرص جذب.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهجية الوصفية والتحليلية لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وأثرها على الأداء المؤسسي.

3.2 أدوات الدراسة

- دراسات معيارية
- تحليل مخرجات الدراسات الحالية ذات الصلة
- مقارنة النتائج

3.3 حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: ٢٠٢٠-٢٠٢٥
- الحدود الموضوعية: التحول الرقمي
- الحدود المكانية: هيئات ومؤسسات المملكة العربية السعودية

3.4 منهجية قياس التحول الرقمي

تتضمن منهجية قياس التحول الرقمي -الشكل (١) ثلاثة مستويات أساسية:

- ١ - مناظير: تمثل المستوى (الأول) للمنهجية والمكون الرئيس لعملية التحول الرقمي، الذي يعكس التوجهات الإستراتيجية للحكومة الرقمية، وعددها (عشرة) مناظير رئيسة، يندرج ضمنها عدد من المحاور المرتبطة بها.
- ٢ - المحاور: تمثل المستوى (الثاني) للمنهجية، وترتبط المحاور بموضوع المنظور المنبثقة منه، وعددها (ثلاثة وعشرون) محورا، ويتضمن كل محور عدداً من معايير التحول الرقمي.
- ٣ - معايير التحول الرقمي: تمثل المستوى (الثالث) من المنهجية، وتعد المعايير مجموعة من المقاييس والقواعد والضوابط المنظمة للعمليات والمهام ذات العلاقة بالحكومة الرقمية؛ حيث تضمنت الوثيقة (خمسة وتسعين) معياراً.



الشكل (١) : منهجية قياس التحول الرقمي

الفصل الرابع

النتائج

تشير نتائج التحليل بشكل عام إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تعتمد المؤسسات الرقمية على البيانات في اتخاذ القرار، مما يزيد من دقة التوقعات.

كما يسهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

التحليل التطبيقي (دراسة حالة)

تعد شركة Amazon نموذجًا ناجحًا في التحول الرقمي، حيث تعتمد على تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين تجربة العملاء. وقد ساهم ذلك في تحقيق نمو مستدام وزيادة الكفاءة التشغيلية.

نتائج التحليل

- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تقليل التكاليف
- زيادة رضا العملاء

الفصل الخامس

التوصيات

- المساهمة في تبني استراتيجية رقمية واضحة
- الاستثمار في تدريب الموظفين
- الاستثمار في الأصول الرقمية والتقنية
- دعم تعزيز ثقافة الابتكار
- تعزيز الأمن السيبراني

الفصل السادس

الهيكلية

رقم المعيار	نص المعيار
الهدف	تحديد الهدف من تطبيق المعيار والأثر المتوقع.
متطلبات التطبيق	<متطلب 1> <متطلب 2> <...>
مستندات الإثبات	<مستند إثبات 1> <مستند إثبات 2> مرفقات مطلوبة من الجهة، التي تعكس تطبيق الجهة لمتطلبات الالتزام بالمعيار.
الأنظمة والأوامر والقرارات والتعاميم المرتبطة	<أمر سامي / قرار مجلس وزراء / تعميم 1> <أمر سامي / قرار مجلس وزراء / تعميم 2> المرجع / المراجع الأساسية للمعيار.
النطاق	تحديد الجهات التي ينطبق عليها المعيار.

الشكل (٢) هيكلية بطاقة المعايير

تضمنت البطاقة "رقم ونص المعيار" المرتبط بالمحور، بالإضافة إلى "الهدف" من تطبيق المعيار والنتائج المتوقعة منه، كما تضمنت البطاقة "متطلبات التطبيق" التي تشرح وتوضح الاشتراطات الرئيسية لتطبيق المعيار وتوضحها بشروط متسلسلة أو منفردة أو خطوات محددة، وتحتوي بطاقة المعيار على "مستندات الإثبات" التي توضح آلية التحقق من تطبيق المعيار؛ سواء أكانت تقريراً أم وثيقة أم إرفاق خطة أم نماذج أم شهادة محددة بحسب ما ينص عليه المستند. وتسلب البطاقة الضوء على الأوامر والقرارات والتعاميم ذات العلاقة بالتحويل الرقمي -وما في حكمها-، وتختتم البطاقة بتحديد الجهات الحكومية المعنية، التي يجب عليها تطبيق ذلك المعيار.

المراجع

المراجع العربية :

١. العتيبي، محمد بن سعد. (2022) .
التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.
مجلة الإدارة الحديثة.
الرابط:

<https://journals.ksu.edu.sa>

٢. الحربي، أحمد بن عبدالله. (2021) .
أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في المؤسسات.
مجلة العلوم الإدارية.
الرابط:

<https://www.iasj.net>

٣. الزهراني، خالد بن حسين. (2020) .
دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي.
جامعة الملك سعود.
الرابط:

<https://repository.ksu.edu.sa>

٤. القحطاني، عبدالله بن محمد. (2023) .
التحول الرقمي وأثره على الكفاءة التشغيلية في المؤسسات.
المجلة العربية للإدارة.
الرابط:

<https://www.arado.org>

٥. الشمري، فهد بن علي. (2022) .
تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.
جامعة الملك عبدالعزيز.
الرابط:

<https://repository.kau.edu.sa>

١. Vial, G. (2019).
Understanding digital transformation: A review and research agenda.
Journal of Strategic Information Systems.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196>
٢. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015).
Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation.
MIT Sloan Management Review.
<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
٣. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014).
Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.
Harvard Business Review Press.
<https://books.google.com>
٤. OECD. (2020).
Digital Transformation in the Public Sector.
<https://www.oecd.org/digital>
٥. World Bank. (2021).
Digital Development Overview.
<https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment>

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

**Digital Transformation in Organizations and Its Role in Improving
Institutional Performance
in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Feras Jafar Kamfar

University ID:

253002898

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2026