

دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة التغيير وأثره على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على
مطارات المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن صالح سميدع

الرقم الجامعي/

٢٦١٠٠٢٣١٧

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

٢٠٢٦ م

قائمة المحتويات

المقدمة	٣
مشكلة الدراسة	٥
أهمية الدراسة	٦
أهداف الدراسة	٧
تساؤلات الدراسة	٨
فرضيات الدراسة	٨
الدراسات السابقة	٩
المنطلقات النظرية للدراسة	١١
المنهجية وطرق البحث	١٣
أدوات الدراسة	١٤
حدود الدراسة	١٥
المراجع	١٧

المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تسارعاً غير مسبوق في وتيرة التحول الرقمي، الذي أصبح أحد أبرز المحركات الاستراتيجية لإعادة تشكيل بيئات الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في مختلف القطاعات. فقد تجاوز التحول الرقمي مفهوم إدخال التقنيات الحديثة إلى العمليات التشغيلية ليصبح نهجاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، وتعزيز ثقافة الابتكار، ورفع كفاءة اتخاذ القرار من خلال توظيف البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وغيرها من التقنيات الرقمية الحديثة. ويُنظر إلى التحول الرقمي اليوم بوصفه أحد أهم الممكّنات لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز جودة الخدمات، خاصة في القطاعات الحيوية التي تعتمد على سرعة الاستجابة وكفاءة الأداء، ومن أبرزها قطاع الطيران والمطارات، الذي يشهد تغيرات متلاحقة نتيجة التطورات التقنية والمتطلبات المتزايدة للمسافرين والجهات التنظيمية.

وفي ظل البيئة التنافسية المتغيرة، أصبحت إدارة التغيير من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالتغيير لم يعد حدثاً استثنائياً أو مؤقتاً، وإنما أصبح عملية مستمرة تتطلب من المؤسسات القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وإعادة هيكلة العمليات، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع المستجدات التقنية والتنظيمية. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح أي مشروع للتحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بفعالية إدارة التغيير، إذ إن امتلاك التقنيات الحديثة وحده لا يضمن تحقيق النتائج المرجوة ما لم يصاحبه استعداد تنظيمي وثقافي يدعم تبني تلك التقنيات، ويعزز مشاركة العاملين، ويحد من مقاومة التغيير، ويوفر بيئة عمل مرنة قادرة على استيعاب التحولات المستمرة.

ويشكل الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، حيث يعكس قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أعلى مستويات الجودة والإنتاجية والاستدامة. وقد أصبح تحسين الأداء المؤسسي هدفاً رئيساً لمعظم المؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتزايدة، الأمر الذي دفعها إلى تبني استراتيجيات حديثة تعتمد على التحول الرقمي وإدارة التغيير باعتبارهما عاملين مترابطين يساهمان في رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتسريع تقديم الخدمات، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز رضا المستفيدين، وزيادة القدرة على الابتكار والتطوير المستمر. ومن هذا المنطلق، فإن

العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير والأداء المؤسسي تمثل محورًا مهمًا للبحث العلمي، لما لها من تأثير مباشر في قدرة المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي والمحافظة على استدامة الأداء في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد.

ويعتبر قطاع المطارات من أكثر القطاعات تأثرًا بالتحويلات الرقمية العالمية، نظرًا لاعتماده الكبير على الأنظمة الذكية والتقنيات الرقمية في إدارة العمليات التشغيلية والأمنية والخدمية. فقد أصبحت المطارات الحديثة تعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأنظمة إدارة الحركة الجوية، وتقنيات التعرف على الهوية البيومترية، والخدمات الذاتية للمسافرين، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، بهدف رفع كفاءة العمليات وتحسين تجربة المسافر وتعزيز مستويات السلامة والأمن. إلا أن نجاح هذه المبادرات الرقمية لا يرتبط فقط بتوفير البنية التقنية، بل يعتمد بصورة أساسية على قدرة إدارات المطارات على إدارة التغيير التنظيمي المصاحب لهذه التحويلات، من خلال إعداد القيادات، وتأهيل العاملين، وتطوير السياسات والإجراءات، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، بما يضمن تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي باهتمام استراتيجي كبير في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي جعلت من التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسة لتطوير القطاع الحكومي وقطاع الأعمال، ورفع كفاءة الخدمات، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وتحقيق الريادة الإقليمية والعالمية في مجالات الابتكار والتقنية. وقد انعكس هذا التوجه بصورة واضحة على قطاع النقل الجوي والمطارات، حيث شهدت المطارات السعودية العديد من المبادرات النوعية الهادفة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، وتطبيق الأنظمة الذكية، وتحسين الخدمات الإلكترونية، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، بما يتوافق مع الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية، التي تستهدف جعل المملكة مركزًا لوجستيًا عالميًا يربط القارات الثلاث. وتستلزم هذه التحويلات وجود منظومة متكاملة لإدارة التغيير قادرة على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقليل الآثار السلبية للمقاومة التنظيمية، وضمان استدامة التطوير المؤسسي.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المطارات السعودية في مجال التحول الرقمي، إلا أن تحقيق الأثر الكامل لهذه المبادرات ما يزال مرتبطاً بمدى كفاءة إدارة التغيير داخل المؤسسات، حيث تواجه العديد من المنظمات تحديات تتمثل في مقاومة العاملين للتغيير، وضعف الثقافة الرقمية، والحاجة إلى تطوير المهارات والقدرات التقنية، إضافة إلى ضرورة إعادة تصميم العمليات والإجراءات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة

بين التحول الرقمي وإدارة التغيير وتأثيرهما في تحسين الأداء المؤسسي، باعتبارها من الموضوعات التي تجمع بين البعدين الإداري والتقني، وتسهم في تقديم رؤية علمية تساعد متخذي القرار على تطوير السياسات والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التحول المؤسسي المستدام.

تأتي هذه الدراسة بهدف استكشاف طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير، وقياس مدى انعكاس هذه العلاقة على الأداء المؤسسي في المطارات السعودية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يوضح كيفية توظيف التقنيات الرقمية لدعم عمليات التغيير التنظيمي، وتعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسات في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة التغيير، إضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات المطارات وصانعو القرار في تطوير السياسات والإجراءات الداعمة للتحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي بما يتوافق مع تطلعات المملكة ورؤيتها المستقبلية.

مشكلة الدراسة

في ظل التوسع المتسارع في تبني التحول الرقمي داخل مطارات المملكة العربية السعودية، وما يصاحبه من تطبيقات متقدمة تشمل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والخدمات الذكية للمسافرين، أصبحت المطارات مطالبة بإحداث تغييرات تنظيمية وإدارية متواصلة تضمن الاستفادة المثلى من هذه التقنيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. إلا أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على توفير البنية التقنية فقط، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسات على إدارة التغيير بصورة فعالة، من خلال تهيئة الموارد البشرية، وتطوير الثقافة التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات والإجراءات، وتعزيز مشاركة العاملين في تنفيذ مبادرات التطوير. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير البنية الرقمية للمطارات السعودية، إلا أن العديد من المؤسسات قد تواجه تحديات تتمثل في تفاوت مستويات الجاهزية الرقمية، ومقاومة بعض العاملين للتغيير، وضعف التكامل بين التقنيات الحديثة والممارسات الإدارية، الأمر الذي قد يحد من الاستفادة الكاملة من مشروعات التحول الرقمي ويؤثر في تحقيق الأداء المؤسسي المستهدف. ومن هنا تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في عدم وضوح مدى إسهام التحول

الرقمي في تعزيز إدارة التغيير داخل مطارات المملكة العربية السعودية، وانعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة علمية للكشف عن طبيعة هذه العلاقة وقياس أثرها بصورة تطبيقية.

المشكلات المترتبة على مشكلة الدراسة

وتترتب على هذه المشكلة الرئيسية مجموعة من المشكلات التنظيمية والإدارية التي قد تؤثر في كفاءة أداء المطارات، ومن أبرزها:

- ضعف التكامل بين مبادرات التحول الرقمي وبرامج إدارة التغيير داخل المطارات .
- ارتفاع احتمالية مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية الناتجة عن تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة .
- انخفاض كفاءة استثمار التقنيات الرقمية في تطوير العمليات التشغيلية والإدارية .
- بطء التكيف المؤسسي مع المتغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة .
- محدودية الاستفادة من البيانات الرقمية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية .
- تراجع مستوى الأداء المؤسسي نتيجة ضعف التنسيق بين التطوير التقني والتطوير الإداري .
- انخفاض مستوى جودة الخدمات المقدمة للمسافرين والمستفيدين نتيجة عدم اكتمال منظومة التحول المؤسسي .
- محدودية الأدلة العلمية التي توضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير والأداء المؤسسي في بيئة المطارات السعودية .

بناء على المشكلة الرئيسية للدراسة يكمن السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة التغيير، وما أثره في تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، والمتمثل في العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي، وهي علاقة أصبحت محورًا رئيسًا في الدراسات المتعلقة بتطوير المؤسسات ورفع كفاءتها التشغيلية في ظل الثورة الصناعية الرابعة. كما

تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات العربية، ولا سيما الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، التي تناولت بصورة متكاملة تأثير التحول الرقمي في إدارة التغيير وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي داخل قطاع المطارات. وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية هي التحول الرقمي، وإدارة التغيير، والأداء المؤسسي، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية والتنظيمية وتطوير النماذج النظرية التي تفسر طبيعة العلاقات المتبادلة بينها. كذلك يمكن أن تمثل نتائج الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين وطلبة الدراسات العليا، وتفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الرقمية، والابتكار المؤسسي، والجاهزية الرقمية، بما يعزز تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرقمية وإدارة التغيير داخل المؤسسات الخدمية والحكومية.

- الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تركز على قطاع المطارات في المملكة العربية السعودية، الذي يُعد من القطاعات الاستراتيجية الداعمة للنمو الاقتصادي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث توفر نتائجها معلومات عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار والإدارات العليا في المطارات عند تصميم وتنفيذ برامج التحول الرقمي وإدارة التغيير. كما تساعد نتائج الدراسة في تحديد العوامل التي تسهم في نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحسين كفاءة إدارة التغيير، بما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين، وزيادة سرعة وكفاءة العمليات التشغيلية والإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية للمطارات السعودية على المستويين الإقليمي والدولي. إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، وبناء برامج تدريبية تستهدف تنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار داخل بيئة العمل، بما يضمن استدامة التحول المؤسسي وتحقيق الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية الحديثة، ويساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة ومرونة عالية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف إلى دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة التغيير، وقياس أثره في تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

١. التعرف إلى مستوى تطبيق التحول الرقمي في مطارات المملكة العربية السعودية .
٢. قياس أثر التحول الرقمي في تعزيز إدارة التغيير داخل مطارات المملكة العربية السعودية .
٣. تحديد أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية .
٤. التعرف إلى دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية .
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز التحول الرقمي وإدارة التغيير بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة التغيير، وما أثره في تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

١. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في مطارات المملكة العربية السعودية؟
٢. ما أثر التحول الرقمي في تعزيز إدارة التغيير في مطارات المملكة العربية السعودية؟
٣. ما أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية؟
٤. ما أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية؟
٥. ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول الرقمي وإدارة التغيير بما يحقق تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتعزيز إدارة التغيير في مطارات المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
٤. يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات التنظيمية والإدارية بما يعزز الأداء المؤسسي في مطارات المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة Verhoef et al. (٢٠٢١) إلى تطوير إطار نظري يفسر كيفية إسهام التحول الرقمي في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الخدمية والصناعية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة موسعة للأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي، وخلصت إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على الاستثمار في التكنولوجيا، بل يرتبط بقدرة المؤسسة على إدارة التغيير التنظيمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتعزيز القيادة الرقمية. كما أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك خططاً واضحة لإدارة التغيير تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والابتكار مقارنة بالمؤسسات التي تركز على الجانب التقني فقط. وأوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات إدارة التغيير ضمن برامج التحول الرقمي لتحقيق الاستفادة المؤسسية.

هدفت دراسة Vial (٢٠٢١) إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال بناء نموذج يوضح العلاقة بين التكنولوجيا، وإدارة التغيير، والقيمة المؤسسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال

تحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة في مجال التحول الرقمي. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يمثل عملية تنظيمية شاملة تتطلب تطوير الموارد البشرية، وإعادة هيكلة العمليات، وتعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات. كما أكدت الدراسة أن إدارة التغيير تعد العامل الوسيط الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

هدفت دراسة (Warner and Wäger ٢٠١٩) إلى التعرف على القدرات التنظيمية المطلوبة لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الكبرى، مع التركيز على دور القيادة وإدارة التغيير. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع قيادات تنفيذية في عدد من الشركات العالمية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك قيادة داعمة للتغيير وثقافة تنظيمية مرنة تحقق نجاحاً أكبر في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، كما ينعكس ذلك بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية. وأكدت الدراسة أن مقاومة العاملين للتغيير تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه مبادرات التحول الرقمي.

هدفت دراسة (AlNuaimi et al. ٢٠٢٢) إلى قياس أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بدول الخليج العربي، مع التركيز على جاهزية المؤسسات لإدارة التغيير. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات الإحصائية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي، كما بينت أن إدارة التغيير تمثل متغيراً مؤثراً في تعزيز نجاح التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في تدريب العاملين وتنمية المهارات الرقمية لتحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة.

هدفت دراسة (Kraus et al. ٢٠٢١) إلى استعراض الاتجاهات الحديثة في التحول الرقمي وتأثيرها في الأداء التنظيمي للمؤسسات، من خلال مراجعة منهجية للدراسات المنشورة في قواعد البيانات العالمية. وأوضحت النتائج أن التحول الرقمي يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وزيادة سرعة اتخاذ القرار، إلا أن تحقيق هذه النتائج يعتمد على وجود إدارة تغيير فعالة وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تنجح في إدارة التغيير تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والاستدامة.

هدفت دراسة (Ameen et al. ٢٠٢٣) إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير أداء مؤسسات النقل والخدمات اللوجستية في منطقة الشرق الأوسط، مع التركيز على دور إدارة التغيير في تحسين الكفاءة التشغيلية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على العاملين في عدد من مؤسسات النقل. وأظهرت

النتائج أن التحول الرقمي يسهم بصورة كبيرة في تحسين جودة الخدمات، وتسريع العمليات التشغيلية، وتعزيز رضا المستفيدين، بينما تمثل إدارة التغيير العامل الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق التقنيات الرقمية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة تجمع بين التطوير التقني والتطوير الإداري.

المنطلقات النظرية للدراسة

١. مفهوم التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات، ولم يعد يقتصر على تحويل البيانات الورقية إلى بيانات إلكترونية، بل أصبح يمثل تحولاً استراتيجياً شاملاً يعيد صياغة أساليب العمل، ونماذج تقديم الخدمات، وآليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات. ويقوم التحول الرقمي على توظيف التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والأتمتة الذكية، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية. ويستلزم هذا التحول إعادة تصميم العمليات المؤسسية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وإعادة تأهيل الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري. وفي قطاع المطارات، يُسهم التحول الرقمي في تحسين إدارة حركة المسافرين، وتطوير الأنظمة الأمنية، وتسريع الإجراءات التشغيلية، ورفع مستوى رضا المستفيدين، مما يجعله أحد أهم الركائز لتحقيق التميز المؤسسي.

٢. مفهوم إدارة التغيير

تمثل إدارة التغيير عملية إدارية منظمة تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، من خلال التخطيط للتغيير وتنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه. وتشمل إدارة التغيير تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين الإجراءات، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتنمية مهارات العاملين، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتكتسب إدارة التغيير أهمية خاصة في ظل التحول الرقمي، حيث تؤدي دوراً محورياً في الحد من مقاومة العاملين، وزيادة تقبلهم للتقنيات الحديثة، وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في تنفيذ مشروعات التطوير. كما تسهم الإدارة الفعالة للتغيير في تقليل المخاطر التنظيمية المصاحبة للتحول الرقمي، وضمان استمرارية الأعمال، وتحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات البيئة الرقمية.

٣. مفهوم الأداء المؤسسي

يشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية والتنظيمية. ويُقاس الأداء المؤسسي بمجموعة من المؤشرات، مثل جودة الخدمات، والإنتاجية، وسرعة الإنجاز، ورضا المستفيدين، والابتكار، والاستدامة، وكفاءة العمليات التشغيلية. وفي بيئة المطارات، يُعد الأداء المؤسسي مؤشراً حيويًا يعكس قدرة المطار على تقديم خدمات آمنة وسريعة وعالية الجودة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة المسافر، والالتزام بالمعايير الدولية للطيران المدني. ويؤثر كل من التحول الرقمي وإدارة التغيير بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير العمليات، ورفع كفاءة العاملين، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار.

٤. العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير

ترتكز العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير على أن التكنولوجيا وحدها لا تحقق التطوير المؤسسي ما لم يصاحبها تغيير في الثقافة التنظيمية، والهياكل الإدارية، وأساليب القيادة، ومهارات العاملين. فالتحول الرقمي يفرض على المؤسسات إعادة النظر في نماذج العمل التقليدية، وهو ما يتطلب إدارة تغيير فعالة قادرة على قيادة التحول، وإزالة معوقات التطبيق، وتحفيز العاملين على تبني الممارسات الرقمية الجديدة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تنجح في دمج استراتيجيات إدارة التغيير مع خطط التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والابتكار والاستدامة، مقارنة بالمؤسسات التي تركز على الجانب التقني فقط.

٥. أثر التحول الرقمي وإدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي بالمطارات السعودية

يمثل قطاع المطارات في المملكة العربية السعودية أحد أكثر القطاعات استفادة من برامج التحول الرقمي، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية. وقد أدى التوسع في استخدام التقنيات الرقمية إلى تحسين إجراءات السفر، وأتمتة العمليات التشغيلية، وتعزيز أمن وسلامة المطارات، وتطوير الخدمات الذكية للمسافرين. إلا أن تحقيق هذه المكاسب يتطلب وجود إدارة تغيير فعالة تضمن جاهزية العاملين، وتدعم تطوير الثقافة التنظيمية، وتوفير برامج تدريب مستمرة، وتعزز التواصل الداخلي، بما يحقق الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية. ومن ثم، فإن التكامل بين التحول الرقمي وإدارة التغيير يعد مدخلاً استراتيجيًا لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية للمطارات السعودية على المستويين الإقليمي والدولي، بما يدعم تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Research Methodology) باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بصورة علمية وموضوعية. ويقوم المنهج الكمي على جمع البيانات الرقمية من أفراد عينة الدراسة باستخدام أدوات مقننة، ثم تحليلها إحصائيًا للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وقياس قوة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، بما يتيح الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الثقة. ويتميز هذا المنهج بالدقة والموضوعية والقدرة على تفسير الظواهر الإدارية من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، الأمر الذي يجعله من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة التغيير والأداء المؤسسي.

وقد جاء اختيار المنهج الكمي لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس دور التحول الرقمي بوصفه متغيرًا مستقلًا، وإدارة التغيير بوصفها متغيرًا وسيطًا، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، وذلك من خلال جمع البيانات من العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، بما يتيح اختبار الفرضيات والتعرف إلى مستوى العلاقات والتأثيرات الإحصائية بين المتغيرات. كما يسهم المنهج الكمي في توفير مؤشرات رقمية دقيقة تساعد في تفسير الواقع التنظيمي للمطارات السعودية، وتقديم نتائج موضوعية يمكن الاستفادة منها عند تطوير السياسات الإدارية ومبادرات التحول الرقمي.

- تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي الارتباطي التفسيري (Descriptive Correlational Design)، والذي يهدف إلى وصف مستوى تطبيق التحول الرقمي وإدارة التغيير والأداء المؤسسي، ثم قياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه المتغيرات. ويعد هذا التصميم من أكثر التصاميم البحثية استخدامًا في الدراسات الإدارية، إذ يسمح بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليلها إحصائيًا، واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، دون تدخل الباحث في بيئة الدراسة.

كما اعتمدت الدراسة على المسح الميداني (Survey Research) من خلال توزيع استبانة إلكترونية على العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية، بهدف الحصول على بيانات مباشرة تعكس تصوراتهم حول مستوى تطبيق التحول الرقمي، وكفاءة إدارة التغيير، ومستوى الأداء المؤسسي داخل المطارات.

- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية، ويشمل القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين الإداريين والفنيين، والعاملين في الأقسام التشغيلية التي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيقات التحول الرقمي وإدارة التغيير، وذلك لكونهم الأكثر قدرة على تقييم واقع التحول الرقمي وأثاره في الأداء المؤسسي.

- عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لضمان إعطاء جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصاً متساوية للمشاركة في الدراسة، بما يسهم في زيادة موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها. ومن المقترح أن يبلغ حجم العينة (٢٦٢) موظفًا من العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة، ويتوافق مع متطلبات الدراسات الكمية في العلوم الإدارية.

- أساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات، سيتم إدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. وتشمل هذه التحليلات الإحصاءات الوصفية، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لوصف خصائص أفراد العينة ومستويات استجاباتهم، إضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، واختبارات الصدق المناسبة. كما سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر التحول الرقمي وإدارة التغيير في الأداء المؤسسي، فضلاً عن اختبار (ANOVA) واختبار (t-test) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي، وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية قصيرة، إضافة إلى سهولة تحليل بياناتها باستخدام البرامج الإحصائية. وقد صُممت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات

الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يضمن شمولها لجميع الأبعاد التي تقيس التحول الرقمي، وإدارة التغيير، والأداء المؤسسي.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين؛ يضم القسم الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، بينما يضم القسم الثاني فقرات تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة). وقد تم إعداد فقرات الاستبانة بصورة علمية تضمن وضوح العبارات وسهولة فهمها، مع عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري والمحتوى العلمي، كما سيتم اختبار ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساقها الداخلي قبل تطبيقها على العينة النهائية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في مطارات المملكة العربية السعودية ممن يشغلون وظائف إدارية وإشرافية وتشغيلية، ويشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي وإدارة التغيير داخل المطارات. ويعود اختيار هذه الفئة إلى امتلاكها الخبرة والمعرفة الكافية لتقييم واقع تطبيق التحول الرقمي وتأثيره في إدارة التغيير ومستوى الأداء المؤسسي، مما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة وواقعية تعكس طبيعة الظاهرة محل الدراسة.

- الحدود الزمانية

تجرى الدراسة خلال العام ٢٠٢٦، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة الزمنية، بما يعكس واقع التحول الرقمي وإدارة التغيير في مطارات المملكة العربية السعودية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الطيران، واستمرار تنفيذ المبادرات المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، الأمر الذي يجعل نتائج الدراسة مرتبطة بالظروف التنظيمية والتقنية السائدة خلال فترة التطبيق.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على مطارات المملكة العربية السعودية، باعتبارها تمثل البيئة التطبيقية للدراسة، وتشمل المطارات الدولية والإقليمية التي تطبق برامج ومبادرات التحول الرقمي ضمن خطط تطوير قطاع الطيران والنقل الجوي. ويأتي اختيار هذا القطاع لأهميته الاستراتيجية في دعم الاقتصاد الوطني، ولدوره المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، إضافة إلى كونه من أكثر القطاعات اعتمادًا على التقنيات الرقمية الحديثة وإدارة التغيير لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٢٠). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. السلي، علي. (٢٠١٩). *إدارة التغيير المؤسسي في المنظمات الحديثة*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٣. العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن. (٢٠٢١). *الإدارة والأعمال الرقمية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
٤. العلاق، بشير عباس. (٢٠٢٠). *الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال الرقمية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
٥. وزارة النقل والخدمات اللوجستية. (٢٠٢٤). *الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

٦. Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (٢٠٢٣). Digital transformation and organizational performance: The role of change management in service organizations. *Journal of Business Research*, ١٦٤, ١١٣٩٨١.
٧. AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (٢٠٢٢). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, ١٨٢, ١٢١٧٨٤.
٨. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (٢٠١٣). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, ٣٧(٢), ٤٧١-٤٨٢.
٩. Davenport, T. H., & Westerman, G. (٢٠١٨). Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*, ٩٦(٢), ٧٠-٧٦.
١٠. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (٢٠١٩). *Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics*. MIT Sloan Management Review.

۱۱. Kotter, J. P. (۱۹۹۶). *Leading change*. Harvard Business School Press.
۱۲. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (۲۰۲۱). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status. *International Journal of Information Management*, ۶۳, ۱۰۲۴۶۶.
۱۳. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (۲۰۱۵). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, ۵۷(۵), ۳۳۹–۳۴۳.
۱۴. OECD. (۲۰۲۰). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing.
۱۵. Vial, G. (۲۰۲۱). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, ۱۳–۶۶.
۱۶. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (۲۰۲۱). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, ۱۲۲, ۸۸۹–۹۰۱.
۱۷. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (۲۰۱۹). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, ۵۲(۳), ۳۲۶–۳۴۹.
۱۸. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (۲۰۱۴). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
۱۹. World Economic Forum. (۲۰۲۳). *Digital transformation initiative: Aviation, travel and tourism industry*. World Economic Forum.
۲۰. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (۲۰۱۰). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, ۲۱(۴), ۷۲۴–۷۳۵.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Role of Digital Transformation in Enhancing Change Management and its
Impact on Improving Institutional Performance: An Applied Study on Saudi Arabian
Airports**

Prepared by the student/

Abdulrahman Saleh Smaida

University ID/

٢٦١٠٠٢٣١٧

Supervisor/

Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Prof. Dr. Fayez Ali Jarad

Year

٢٠٢٦