

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة الأعمال (MBA)

أثر آليات التحول الرقمي التشغيلي في الكفاءة الإنتاجية والأداء المالي للمؤسسات الخدمية بالمملكة  
العربية السعودية

إعداد الطالب: أحمد محمد أحمد نصار

إشراف: د.فايز جراد

العام الجامعي: 2026 م / 1447 هـ

## فهرس المحتويات

|    |                           |
|----|---------------------------|
| 3  | مقدمة                     |
| 4  | مشكلة الدراسة             |
| 5  | أهمية الدراسة             |
| 6  | أهداف الدراسة             |
| 6  | مصطلحات الدراسة الإجرائية |
| 8  | تساؤلات الدراسة           |
| 9  | فروض الدراسة              |
| 10 | الدراسات السابقة          |
| 12 | الفجوة البحثية            |
| 13 | المنطلقات النظرية للدراسة |
| 15 | نموذج الدراسة             |
| 16 | المنهجية وطرق البحث       |
| 16 | مجتمع وعينة الدراسة       |
| 17 | أداة الدراسة              |
| 18 | أساليب التحليل الإحصائي   |
| 18 | حدود الدراسة              |
| 19 | المراجع                   |

## مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات بنيوية متسارعة فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، إذ لم تعد أدوات التحول الرقمي وسيلة مساندة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسات، بل أصبحت ركيزة أساسية لضمان استمراريته وقدرتها التنافسية. إعادة هيكلة الإجراءات اليومية عبر دمج التقنية في صلب العمليات صارت الفارق الحقيقي بين المنظمات القادرة على النمو وتلك المهددة بالتراجع.

ويُعد قطاع الخدمات من أكثر القطاعات تأثراً بهذا التحول، لاعتماده على السرعة والدقة في إدارة الوقت والموارد البشرية لتقديم خدماته. فالأنظمة التقليدية المنفصلة تُنتج تشتتاً في البيانات وغياباً للتنسيق الفوري بين مستويات الإدارة المختلفة، وهو ما يصعب إدارة منظومة خدمية معقدة بأدوات تقليدية.

وعلى المستوى العالمي، تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن أثر التقنية على أداء المنظمات لم يعد موضع خلاف نظري، بقدر ما أصبح النقاش منصباً على شروط تحقق هذا الأثر عملياً. فقد أظهرت دراسة (Vial 2019) أن التحول الرقمي عملية متعددة الأبعاد تتجاوز إدخال أدوات تقنية جديدة إلى إعادة تصميم كامل لنماذج العمل، بينما ذهب (Rogers 2016) إلى أن المؤسسات التي تعاملت مع التحول الرقمي بوصفه مشروعاً تقنياً منعزلاً - لا استراتيجية شاملة - كانت الأكثر عرضة للفشل في تحقيق عائد ملموس على استثمارها. وتؤكد هذه الملاحظات أن الفجوة بين الإنفاق التقني والنتائج الفعلية ليست خاصة بالسياق السعودي وحده، بل امتداد لظاهرة أوسع تستحق الدراسة في سياقها المحلي.

وفي المملكة العربية السعودية، يرتبط هذا الحراك الرقمي ارتباطاً مباشراً برؤية المملكة 2030 التي جعلت من التحول الرقمي محوراً أساسياً لتنويع مصادر الدخل وحوكمة الأداء. وقد فرض هذا الدعم على مدينة الرياض تحديداً، بوصفها مركزاً جاذباً للمنشآت الخدمية الكبرى، تحديات تشغيلية تتطلب الارتقاء بجودة المخرجات وسرعة الاستجابة (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2024).

ولا يقتصر مفهوم التحول الرقمي التشغيلي على رقمنة المعاملات الورقية أو اقتناء برمجيات منفصلة، بل يقوم على بناء بيئة تقنية متكاملة تضمن تدفق البيانات بين الإدارات التنفيذية والفرق الميدانية والموردين الخارجيين على حد سواء. وهذا الترابط اللحظي يمنح القيادات الإدارية القدرة على مراقبة الأنشطة وحل مشكلات التنسيق فور حدوثها، بما ينعكس على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

كما ينعكس هذا التحول على الأداء المالي للمؤسسات الخدمية بوصفه محركاً أساسياً لاستمراريتها؛ فالأتمتة والربط السحابي يسهمان في ترشيد النفقات التشغيلية والحد من الأخطاء البشرية المكلفة، بينما يمنح توفر البيانات اللحظية الإدارة القدرة على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر دقة.

ويقدّم هذا المقترح البحثي صياغة لمشكلة الدراسة ومبرراتها، وتفصيلاً لأهميتها العلمية والعملية، وأهدافها وفرضياتها القابلة للاختبار، إضافة إلى مراجعة نقدية للدراسات السابقة تحدد الفجوة البحثية، وصولاً إلى المنطلقات النظرية وتصميم المنهجية الكمية وأدواتها الإحصائية.

## مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الفجوة القائمة بين ما تطمح إليه الشركات الخدمية السعودية عند تبني التحول الرقمي، وبين ما يتحقق فعلياً على أرض الواقع التشغيلي والمالي. فكثير من المؤسسات تضخ استثمارات كبيرة في شراء أحدث البرمجيات والأنظمة السحابية، على افتراض أن مجرد امتلاك هذه التقنية يؤدي تلقائياً إلى رفع الإنتاجية وتوفير النفقات، غير أن الواقع العملي يشير إلى أن المشكلة لا تكمن في اقتناء البرمجيات بقدر ما تكمن في كيفية تكييفها وإدارتها يومياً.

وقد أظهر التقرير السنوي لنضج التحول الرقمي الصادر عن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2024) أن أكثر من 40% من الشركات الخدمية التي ضخت ميزانيات كبيرة في البنية التحتية السحابية واجهت تعثراً تشغيلياً

في مراحل الربط الفعلي بالميدان، بسبب ضعف الجاهزية الرقمية للكوادر البشرية ومقاومة التغيير التنظيمي. ويمكن إجمال مظاهر هذه الفجوة فيما يلي:

ضعف التنسيق والربط اللحظي بين الأقسام: إذ لا تنجح كثير من الأنظمة المطبقة في إنشاء خط اتصال مباشر يربط المكاتب الإدارية بالفرق الميدانية ومزودي الخدمات الخارجيين، فيتأخر وصول التقارير الحية ويصعب اتخاذ القرار الاستباقي.

تشتت القرارات والعمل في جُزر معزولة: فقد يستخدم كل قسم أدوات رقمية مختلفة، مما يفرض إدخال البيانات يدوياً في أكثر من منصة، ويرفع احتمالية الأخطاء وتضارب التقارير.

مقاومة التغيير التنظيمي: إذ تظهر مقاومة داخلية لاستخدام الأنظمة الجديدة نتيجة نقص التأهيل وغياب برامج التدريب، وهو ما يجعل الاستثمار التقني عبئاً مالياً بدلاً من أن يكون رافعة للأداء (Cieslak & Valor, 2025).

تصاعد النفقات التشغيلية نتيجة التعارض في تنفيذ المهام: فالتأخير الميداني الناتج عن ضعف الربط الرقمي يترتب عليه نفقات إضافية وهدر في الوقت، ينعكس سلباً على الأداء المالي بدلاً من ترشيده.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الآتي: هل يترجم تبني آليات التحول الرقمي التشغيلي فعلياً إلى تحسّن ملموس في الكفاءة الإنتاجية والأداء المالي للمؤسسات الخدمية العاملة في المملكة العربية السعودية، أم أن أثره يظل محدوداً ما لم تُصاحبه مواءمة تنظيمية وبشرية حقيقية؟

وتزداد أهمية طرح هذا السؤال حين نلاحظ أن معظم الأدلة المتاحة حول جدوى التحول الرقمي في السياق السعودي مستمدة من القطاع المصرفي أو الحكومي، وهما قطاعان تحكمهما أطر تنظيمية وتمويلية مختلفة جوهرياً عن طبيعة عمل المؤسسات الخدمية التي تعتمد على تنسيق ميداني مباشر بين مكاتب الإدارة وفرق التنفيذ. فغياب أدلة تجريبية كافية من هذا السياق تحديداً يجعل قرار الاستثمار في التحول الرقمي التشغيلي قراراً قائماً على الاجتهاد الإداري أكثر من كونه قراراً مستنداً إلى بيّنة علمية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تعويضه.

ومما يزيد من إلحاح هذه المشكلة أن قرارات الاستثمار الرقمي في كثير من المؤسسات الخدمية تُتخذ مركزياً من إدارات تقنية المعلومات دون إشراك كافٍ للإدارات التشغيلية التي ستستخدم هذه الأنظمة يومياً، وهو ما يفسر جزئياً الفجوة بين حجم الاستثمار التقني والعائد الفعلي منه؛ فالنظام الذي يُصمَّم دون فهم كافٍ لطبيعة العمل الميداني قد يحل مشكلة تقنية على الورق بينما يخلق مشكلة تشغيلية جديدة في الواقع.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بالمستجدات الاقتصادية والتقنية التي تشهدها بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة الرياض بوصفها مركزاً جاذباً للمنشآت الخدمية الكبرى. وتنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين:

#### أ) الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية التي تناولت التحول الرقمي في القطاع الخدمي تحديداً، بعد أن اتجهت معظم الدراسات السابقة نحو القطاعين الصناعي والمصرفي.

تجمع الدراسة بين ثلاثة متغيرات رئيسية في نموذج واحد، هي التحول الرقمي التشغيلي، والكفاءة الإنتاجية، والأداء المالي، بما يسهم في بناء إطار نظري متكامل يوضح العلاقات الإحصائية بينها. تتيح الدراسة للباحثين وطلاب الدراسات العليا الاستناد إلى أدواتها ومقاييسها كمرجع لأبحاث تكميلية مستقبلية.

#### ب) الأهمية التطبيقية:

تقدّم الدراسة دليلاً عملياً لمدراء العمليات والقيادات التنفيذية في الشركات الخدمية، يوضح كيفية توجيه الاستثمار في الأنظمة الرقمية بما يخدم التنسيق الميداني الفعلي.

تساعد نتائج الدراسة صناع القرار على فهم آليات ترشيد الإنفاق التشغيلي وتقليص الهدر المالي الناتج عن ضعف التكامل الرقمي.

تتماشى الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية لقطاع الأعمال.

وتترداد الأهمية التطبيقية للدراسة إذا ما أخذ بعين الاعتبار أن قطاع الخدمات يمثل أحد أكبر مساهمي الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي في المملكة، مما يجعل أي تحسن حقيقي في كفاءته الإنتاجية وأدائه المالي ذا انعكاس مباشر على مستهدفات التنويع الاقتصادي، لا على مستوى المؤسسة الواحدة فحسب.

## أهداف الدراسة

### أ) الهدف العام:

تحليل أثر آليات التحول الرقمي التشغيلي في الكفاءة الإنتاجية والأداء المالي للمؤسسات الخدمية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة الرياض.

### ب) الأهداف الخاصة:

1. تحديد مستوى النضج الرقمي الحالي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة، ومدى اعتمادها على الأنظمة السحابية الموحدة في تسيير أنشطتها اليومية.
2. قياس أثر التحول الرقمي التشغيلي في الأداء المالي، من خلال قياس مساهمته في ترشيد الإنفاق والسيطرة على التكاليف التشغيلية الزائدة.
3. تقييم أثر الربط الرقمي الفوري بين المكاتب ومواقع التنفيذ في رفع الكفاءة الإنتاجية وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

4. تحديد أبرز العوائق التنظيمية والتقنية والبشرية التي تحدّ من استفادة المؤسسات الخدمية من استثماراتها الرقمية.

5. صياغة إطار عمل مقترح يساعد مدراء العمليات على قيادة التحول الرقمي بما يعظّم العائد على الاستثمار التقني.

## مصطلحات الدراسة الإجرائية

حرصاً على وضوح متغيرات الدراسة وقابليتها للقياس، تُعرّف المصطلحات الرئيسية إجرائياً على النحو الآتي:

### التحول الرقمي التشغيلي:

يُقصد به إجرائياً في هذه الدراسة درجة اعتماد المؤسسة الخدمية على الأنظمة والمنصات الرقمية المتكاملة (كالحوسبة السحابية وأدوات إدارة سير العمل) في تسير عملياتها اليومية وربط إداراتها التنفيذية بفرقها الميدانية، وتُقاس بمتوسط استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من أداة الدراسة.

### الكفاءة الإنتاجية:

تُعرّف إجرائياً بقدرة المؤسسة على إنجاز مهامها التشغيلية بسرعة استجابة أعلى وتنسيق ميداني أدق بين الإدارة والفرق التنفيذية، وتُقاس بمتوسط استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني من أداة الدراسة.

### الأداء المالي:

يُقصد به إجرائياً مدى مساهمة التحول الرقمي التشغيلي في ترشيد التكاليف التشغيلية والحد من النفقات غير المخطط لها، وتُقاس بمتوسط استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث من أداة الدراسة.

## المؤسسات الخدمية:

يقصد بها في سياق هذه الدراسة المنشآت العاملة في تقديم خدمات مباشرة للعملاء (غير الصناعية وغير المصرفية) والتي تعتمد في تنفيذ أعمالها على تنسيق ميداني بين مكاتب إدارية وفرق تنفيذية، كشركات الخدمات اللوجستية وخدمات المرافق والصيانة والخدمات الميدانية المساندة.

## المنصات السحابية الموحدة:

يُقصد بها إجراءات الأنظمة التقنية التي تتيح تخزين البيانات ومشاركتها والوصول إليها من قبل أكثر من إدارة أو فريق ميداني في الوقت نفسه، عبر بنية تحتية واحدة تحل محل الأنظمة المنفصلة التي يستخدمها كل قسم بمعزل عن غيره.

## تساؤلات الدراسة

ينبثق عن مشكلة الدراسة تساؤل رئيسي مؤداه: ما أثر آليات التحول الرقمي التشغيلي في الكفاءة الإنتاجية والأداء المالي للمؤسسات الخدمية العاملة في مدينة الرياض؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية، وقد صيغت بحيث ترتبط مباشرة بأهداف الدراسة ومحاور أداؤها:

1. ما مستوى النضج الرقمي الحالي في إدارة العمليات والأنشطة اليومية لدى المؤسسات الخدمية محل الدراسة؟

2. ما أثر التحول الرقمي التشغيلي والربط السحابي في الأداء المالي للشركات الخدمية، من حيث ترشيد التكاليف والحد من الهدر؟

3. ما أثر التحول الرقمي التشغيلي في الكفاءة الإنتاجية وسرعة التنسيق الميداني بين الإدارة والفرق التنفيذية؟

4. ما العوائق التنظيمية والتقنية والبشرية التي تواجه الشركات الخدمية عند تبني آليات التحول الرقمي في بيئتها التشغيلية؟

5. هل تختلف استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي باختلاف بياناتهم التنظيمية، كحجم المؤسسة ومستوى نضجها الرقمي؟

### فروض الدراسة

صيغت فرضيات الدراسة بالاستناد إلى المنطلقات النظرية ونتائج الدراسات السابقة، بحيث تترجم التساؤلات المطروحة إلى علاقات إحصائية قابلة للاختبار، وتشمل الفرضية البديلة والفرضية الصفرية لكل فرضية رئيسية:

**الفرضية الرئيسية الأولى (الأداء المالي):**

الفرضية البديلة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتبني آليات التحول الرقمي التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني آليات التحول الرقمي التشغيلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الرئيسية الثانية (الكفاءة الإنتاجية):**

الفرضية البديلة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتبني آليات التحول الرقمي التشغيلي في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني آليات التحول الرقمي التشغيلي في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

## الفرضيات الفرعية:

- H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التحول الرقمي في النموذج التشغيلي وترشيد التكاليف التشغيلية الزائدة والنفقات غير المتوقعة.
- H2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التحول الرقمي في النموذج التشغيلي وسرعة الاستجابة ومرونة التنسيق الميداني بين الإدارة والفرق التنفيذية.
- H3: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاعتماد على المنصات السحابية الموحدة وكفاءة تدفق البيانات بين المكاتب الإدارية والميدان.
- H4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي تُعزى لمتغيرات تنظيمية، كحجم المؤسسة ومستوى نضجها الرقمي الحالي.

## الدراسات السابقة

تعرض الدراسة أدبيات البحث في ثلاثة محاور موضوعية: الأداء المالي والتشغيلي، معوقات التبنى التنظيمي والبشري، ثم موضع الدراسة الحالية بين هذه الأدبيات.

### المحور الأول: التحول الرقمي والأداء المالي والتشغيلي

تناولت دراسة الشمري (2023) أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في عينة من الشركات الخدمية السعودية، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة التحول الرقمي وتحسن مؤشرات الأداء، غير أنها لم تفصل بين الأثر المالي والأثر التشغيلي بوصفهما متغيرين مستقلين.

وفي السياق ذاته، وجدت دراسة العتيبي (2022) أن الأنظمة السحابية المتكاملة تسهم في تحسين التنسيق داخل سلاسل الإمداد وتقليص زمن تنفيذ الطلبات، إلا أن عينة الدراسة اقتصر على قطاع النقل واللوجستيات دون تعميم النتيجة على قطاع الخدمات بمفهومه الأوسع.

وعلى المستوى المصرفي، أظهرت دراسة (2024) Sayari أن الخدمات المصرفية عبر الإنترنت أثرت بشكل دال إحصائياً في ربحية البنوك السعودية التقليدية والإسلامية على حد سواء خلال الفترة 2013-2022، بينما أكدت دراسة (2024) Aldarmi أن جودة الخدمات المالية الرقمية تنعكس على الأداء المستدام للبنوك من خلال رضا العملاء ووعيهم الرقمي كمتغيرين وسيطين. كما تناولت دراسة (2025) Aldarmi أثر الوساطة المالية الرقمية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الرياض، موضحة أن جاهزية المنشأة الرقمية تفسر ما نسبته 42% من التباين في الكفاءة التشغيلية.

أما دراسة (2025) Attia et al. فقد بحثت العلاقة بين التحول الرقمي والاستدامة المالية للشركات في السياق السعودي، مشيرة إلى أن الفائدة المالية للتحول الرقمي لا تتحقق إلا بعد تجاوز مرحلة التكاليف الأولية المرتفعة، وهو ما يتقاطع مع ملاحظات مشكلة الدراسة الحالية.

### المحور الثاني: معوقات التبني التنظيمي والبشري

تُعد مقاومة الموظفين للتغيير الرقمي من أكثر المعوقات تكراراً في الأدبيات؛ إذ خلصت المراجعة التكاملية التي أجراها (2025) Cieslak & Valor إلى أن هذه المقاومة تنشأ غالباً من شعور العاملين بتهديد وظيفي، وأن تجاهل هذا البعد الإنساني يفسر تعثر كثير من مشروعات التحول الرقمي رغم سلامة بنيتها التقنية.

وعلى مستوى القطاع الحكومي السعودي، بيّنت دراسة (2018) Al-Ruithe et al. أن أبرز مخاوف تبني الحوسبة السحابية في المؤسسات العامة تتمثل في الامتثال التنظيمي وحماية البيانات، أكثر من كونها مسألة تقنية بحتة، بينما أضافت دراسة (2023) Alojail et al. أن نجاح التحول الرقمي في وزارة التعليم السعودية ارتبط بعوامل القيادة والدعم الإداري والثقافة التنظيمية أكثر من ارتباطه بجدائنة الأدوات التقنية نفسها.

ومن زاوية العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين والتحول الرقمي، وجدت دراسة (Muneer et al. (2024 في القطاع المصرفي السعودي أن الأداء المالي للمنظمة يتحسن بشكل أكبر حين يقترن التحول الرقمي بسلوك عمل ابتكاري وتمكين نفسي حقيقي للعاملين، لا بمجرد إدخال التقنية بمعزل عن العنصر البشري.

وعلى مستوى سوق العمل ككل، استخدمت دراسة (Sarabdeen & Alofaysan (2023 بيانات البنك الدولي للفترة 2001-2019 لفحص أثر التحول الرقمي على الإنتاجية والبطالة في القطاعات الزراعي والصناعي والخدمي بالمملكة، وخلصت إلى أن الأثر الإيجابي للرقمنة على إنتاجية العمل ليس تلقائياً، بل يتوقف على مدى نضج البنية الرقمية في كل قطاع على حدة.

### المحور الثالث: الأدبيات النظرية التأسيسية

إلى جانب الدراسات التطبيقية، استندت الدراسة إلى عدد من الأعمال النظرية التأسيسية التي شكّلت الإطار المفاهيمي لعلاقة التقنية بالأداء. فقد قدّمت دراسة (Bharadwaj (2000 واحدة من أوائل المحاولات لقياس القدرة التقنية للمؤسسة كمورد استراتيجي مستقل، وأثبتت تجريبياً أن الشركات ذات القدرة التقنية العالية تحقق أداءً مالياً أفضل من نظيراتها، وهو ما يمثل الأساس المبكر للعلاقة التي تختبرها الدراسة الحالية بين التحول الرقمي والأداء المالي.

كما ميّزت دراسة (Vial (2019 - في مراجعتها الشاملة لأدبيات التحول الرقمي - بين التحول الرقمي بوصفه عملية تغيير تنظيمي شامل، وبين الرقمنة (Digitization) بوصفها مجرد تحويل شكلي للمعلومات من صيغة ورقية إلى صيغة رقمية؛ وهو تمييز مهم تبنته الدراسة الحالية في تعريفها الإجرائي لمفهوم التحول الرقمي التشغيلي. وفي الاتجاه ذاته، جادل كل من (Rogers (2016 و (Westerman et al. (2014 بأن نجاح التحول الرقمي مرهون بمدى تكامله مع استراتيجية المؤسسة وقيادتها التنفيذية، لا بحدثة الأدوات التقنية المستخدمة في حد ذاتها. أما دراسة (Bocken & Geradts (2020 فقد أضافت بعداً تكميلياً يربط ابتكار نماذج الأعمال

المستدامة بقدرة المؤسسة على تجاوز الحواجز الداخلية المرتبطة بالثقافة التنظيمية والقيود المالية قصيرة الأجل، وهو ما ينسجم مع ما رصدته الدراسة الحالية من مقاومة تنظيمية للتحول الرقمي.

### موضع الدراسة الحالية

يتضح من العرض السابق أن الأدبيات تناولت التحول الرقمي إما من زاوية الأداء المالي في القطاع المصرفي، أو من زاوية الكفاءة التشغيلية في قطاع النقل واللوجستيات، أو من زاوية معوقات التبني في القطاع الحكومي، دون أن تجمع بين الأداء المالي والكفاءة الإنتاجية معاً في نموذج واحد يخص قطاع الخدمات العام خارج الإطار المصرفي. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

وعلى الصعيد المنهجي، يُلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت إما التحليل الوصفي البسيط دون اختبار فرضيات سببية (كدراسة الشمري، 2023)، أو اقتصرت على عينات محدودة من مؤسسة واحدة أو قطاع فرعي ضيق (كدراسة العتيبي، 2022)، مما يحدّ من قابلية تعميم نتائجها. وتسعى الدراسة الحالية إلى تجاوز هذا القصور المنهجي من خلال اعتماد تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات، وتوسيع نطاق العينة لتشمل عدة مؤسسات خدمية بدلاً من الاقتصار على مؤسسة واحدة.

### الفجوة البحثية

بمراجعة الدراسات السابقة، يمكن رصد ثلاث فجوات بحثية رئيسية تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها:

الفجوة الأولى - التجزؤ القطاعي: تركزت أغلب الدراسات التي قاست الأثر المالي للتحول الرقمي في القطاع المصرفي (Sayari, 2024; Aldarmi, 2024)، بينما اقتصرت الدراسات التي قاست الأثر التشغيلي على قطاع النقل واللوجستيات (العتيبي، 2022). ولم تُختبر العلاقتان معاً في عينة واحدة من المؤسسات الخدمية العامة، وهي الفجوة التي تعالجها هذه الدراسة بجمع المتغيرين في نموذج واحد.

الفجوة الثانية - إغفال البعد التنظيمي والبشري: اهتمت دراسات مثل الشمري (2023) والعتيبي (2022) بقياس العلاقة الإحصائية بين التقنية والأداء، دون اختبار أثر المعوقات التنظيمية والبشرية - كمقاومة التغيير (Cieslak & Valor, 2025) أو ضعف الجاهزية الرقمية للكوادر (Al-Ruithe et al., 2018) - كمتغيرات تفسيرية ضمن النموذج نفسه.

الفجوة الثالثة - محدودية الأدبيات العربية حول قطاع الخدمات: لا تزال الدراسات العربية التي تناولت التحول الرقمي التشغيلي في قطاع الخدمات غير المصرفي محدودة العدد مقارنة بنظيراتها الأجنبية، رغم الأهمية النسبية لهذا القطاع ضمن الاقتصاد السعودي غير النفطي في إطار رؤية 2030.

وعليه، تتمايز الدراسة الحالية عن سابقتها بجمعها بين متغيرين تابعين (الأداء المالي والكفاءة الإنتاجية) ضمن نموذج واحد يخصص المؤسسات الخدمية في مدينة الرياض، مع إدراج المعوقات التنظيمية والبشرية كأحد محاور الأداة، وليس مجرد إشارة عابرة في مناقشة النتائج.

وتجدر الإشارة إلى أن معالجة هذه الفجوات الثلاث مجتمعة هي ما يميز الإسهام النظري لهذه الدراسة عن مجرد تكرار دراسة سابقة في سياق جغرافي مختلف؛ فالجمع بين متغيرين تابعين، وإدراج البعد التنظيمي والبشري كمتغير مفسر، والتركيز على قطاع الخدمات العام، ثلاثة عناصر لم تجتمع معاً في أي من الدراسات التي استعرضتها الدراسة الحالية.

## المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى نظريتين رئيسيتين توفران الأساس المفاهيمي لفهم العلاقة بين التحول الرقمي التشغيلي والأداء المؤسسي:

### 1. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

طوّرت هذه النظرية (Teece, Pisano & Shuen (1997)، وتقوم على أن قدرة المؤسسة على البقاء التنافسي لا تتحدد بامتلاك الموارد فحسب، بل بقدرتها على استشعار التغيرات البيئية وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية بسرعة للاستجابة لها. وتوظّف هذه النظرية في الدراسة الحالية لتفسير كيف يمكن للمؤسسات الخدمية أن تحوّل استثمارها في الأنظمة الرقمية إلى قدرة تنظيمية فعلية تنعكس على الكفاءة الإنتاجية، بدلاً من أن يبقى مجرد أصل تقني معزول.

وتميّز النظرية بين ثلاث قدرات فرعية تشكل جوهر القدرة الديناميكية للمؤسسة: قدرة الاستشعار (Sensing) وتتمثل في رصد الفرص والتهديدات البيئية المبكرة، وقدرة الاغتنام (Seizing) وتتمثل في اتخاذ القرار السريع لاستثمار هذه الفرص، وقدرة إعادة التشكيل (Reconfiguring) وتتمثل في إعادة ترتيب الموارد الداخلية بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة. وتفترض الدراسة الحالية أن المؤسسات الخدمية التي تمتلك هذه القدرات الثلاث مجتمعة هي الأقدر على تحويل استثمارها في التحول الرقمي التشغيلي إلى تحسّن فعلي وملموس في الكفاءة الإنتاجية، بخلاف المؤسسات التي تكتفي باقتناء التقنية دون بناء القدرة التنظيمية المصاحبة لها.

## 2. نظرية المواءمة الاستراتيجية لتقنية المعلومات (Strategic Alignment Theory)

قدّم هذه النظرية (Henderson & Venkatraman (1993)، وتفترض أن العائد الحقيقي لاستثمارات تقنية المعلومات لا يتحقق إلا حين تكون استراتيجية التقنية متسقة مع استراتيجية الأعمال والبنية التنظيمية معاً، عبر أربعة مجالات مترابطة هي استراتيجية الأعمال، استراتيجية تقنية المعلومات، البنية التنظيمية، والبنية التقنية. وتستخدم هذه النظرية لتفسير سبب تعثر بعض مشروعات التحول الرقمي رغم سلامتها التقنية، إذ يكشف غياب المواءمة بين الاستراتيجية التشغيلية والبنية الرقمية عن الفجوة التي رصدتها الدراسة في مشكلتها البحثية.

وتوضح هذه النظرية أن أي مشروع تحول رقمي ناجح يفترض تحقق مواءمة على مستويين متزامنين: مواءمة استراتيجية بين توجه الأعمال والتوجه التقني للمؤسسة (بحيث تُبنى الأنظمة الرقمية لخدمة أهداف تشغيلية محددة لا لمجرد مواكبة الاتجاهات التقنية)، ومواءمة وظيفية بين البنية التنظيمية والبنية التقنية (بحيث تنعكس الأنظمة

الجديدة على تصميم الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة لا أن تُضاف عليها كطبقة منفصلة). وغياب أي من هذين المستويين، بحسب النظرية، يفسر كثيراً من حالات الاستثمار التقني المرتفع مقابل عائد تشغيلي محدود، وهي بالضبط الظاهرة التي تسعى هذه الدراسة إلى قياسها ميدانياً.

وتتکامل النظريتان في تفسير نموذج الدراسة: فبينما تفسر نظرية المواءمة الاستراتيجية شرط انسجام التقنية مع استراتيجية المؤسسة كمدخل ضروري لتحقيق أي أثر إيجابي، تفسر نظرية القدرات الديناميكية كيفية تحويل هذا الانسجام إلى أداء فعلي قابل للقياس في الكفاءة الإنتاجية والأداء المالي.

## نموذج الدراسة

بناءً على المنطلقات النظرية السابقة ومراجعة الدراسات ذات الصلة، يتكون النموذج المفاهيمي للدراسة من متغير مستقل واحد هو التحول الرقمي التشغيلي، ومتغيرين تابعين هما الكفاءة الإنتاجية والأداء المالي، إلى جانب متغيرات تنظيمية وسيطة تتمثل في حجم المؤسسة ومستوى نضجها الرقمي، وفق المسارات الآتية:

المسار الأول: يفترض النموذج أن التحول الرقمي التشغيلي يؤثر بشكل مباشر في الكفاءة الإنتاجية، من خلال تحسين سرعة الاستجابة والتنسيق الميداني بين الإدارة والفرق التنفيذية.

المسار الثاني: يفترض النموذج أن التحول الرقمي التشغيلي يؤثر بشكل مباشر في الأداء المالي، من خلال ترشيد التكاليف التشغيلية والحد من النفقات غير المخطط لها.

المسار الثالث: يفترض النموذج أن قوة هذين المسارين تتباين تبعاً لمتغيرات تنظيمية، أبرزها حجم المؤسسة ومستوى نضجها الرقمي الحالي، وهو ما تختبره الفرضية الفرعية الرابعة (H4).

ويوضح هذا النموذج أن الأداء المؤسسي في الدراسة الحالية لا يُقاس بمتغير واحد مركّب، بل بمتغيرين مستقلين قابلين للقياس كل على حدة، بما يتيح تحديد المسار الأقوى تأثراً بالتحول الرقمي التشغيلي - وهو ما لم تفصل فيه أغلب الدراسات السابقة التي تناولت الأداء بوصفه مفهوماً واحداً عاماً.

ويمكن تلخيص بنية النموذج بصورة مبسطة كالآتي: يقع التحول الرقمي التشغيلي في موقع المتغير المستقل على يمين النموذج، وينبثق منه سهمان باتجاه متغيرين تابعين هما الكفاءة الإنتاجية والأداء المالي على يساره، بينما يتوسط النموذج من أسفل متغيرا حجم المؤسسة ومستوى النضج الرقمي بوصفهما عاملين تنظيميين قد يُضعفان أو يُقويان قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرين التابعين. وسيُعاد اختبار هذا النموذج بصورته الكاملة في مرحلة التحليل الإحصائي النهائي للرسالة.

## المنهجية وطرق البحث

### أولاً: نوع البحث

يصنّف هذا البحث بحثاً تطبيقياً تفسيرياً، إذ لا يكتفي برصد واقع التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، بل يسعى إلى تفسير طبيعة العلاقة الإحصائية بين متغيراته واختبار الفرضيات المشتقة من الإطار النظري.

### ثانياً: الفلسفة البحثية ومنهج البحث

تنطلق الدراسة من الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تفترض إمكانية قياس الظواهر التنظيمية وتفسيرها إحصائياً من خلال بيانات كمية قابلة للتعميم، وتتسق هذه الفلسفة مع طبيعة فرضيات الدراسة القابلة للاختبار الإحصائي المباشر. وعليه، تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المدخل الكمي، من خلال استبانة موزعة على عينة من العاملين في المؤسسات الخدمية، ثم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ووحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد العامل في الإدارات التشغيلية والمالية، لا المؤسسة ككل، بما يتيح رصد تباين الإدراك داخل المؤسسة الواحدة نفسها.

### ثالثاً: خطة البحث

1. مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحديد الفجوة البحثية بدقة.
2. بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد متغيراتها المستقلة والتابعة.
3. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها.
4. جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
5. مناقشة النتائج، واختبار الفرضيات، وصياغة التوصيات العملية الموجهة لمدراء العمليات في القطاع الخدمي.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات التشغيلية والمالية بالمؤسسات الخدمية العاملة في مدينة الرياض، وتحديداً من يشغلون مواقع إشرافية أو تنفيذية ذات صلة مباشرة بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مؤسساتهم.

ونظراً لتعذر حصر مجتمع الدراسة حصراً دقيقاً - إذ لا تتوفر قاعدة بيانات موحدة بعدد العاملين المعنيين في جميع المؤسسات الخدمية بالرياض - سنعتمد طريقة المعاينة العشوائية الميسرة (Convenience Random Sampling)، وهي طريقة شائعة في الدراسات الإدارية حين يتعذر تحديد إطار المعاينة الكامل. وتسترشد الدراسة بجداول تحديد حجم العينة المعروفة في أدبيات مناهج البحث، وتحديداً معادلة (Krejcie & Morgan 1970)، والتي تشير إلى أن حجم عينة يتراوح بين 100 و150 مفردة يُعد كافياً إحصائياً لمجتمعات بحثية متوسطة إلى كبيرة الحجم، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسات الوصفية التي تستخدم أساليب التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات كالانحدار المتعدد وتحليل التباين.

وستُوزَع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة عبر قنوات التواصل المهنية للعاملين في المؤسسات الخدمية المستهدفة، مع الحرص على تنويع المؤسسات المشمولة بالعينة لتقليل أثر خصوصية أي مؤسسة واحدة على نتائج الدراسة.

## أداة الدراسة

اعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتتكون من جزأين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية لأفراد العينة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة، مستوى النضج الرقمي المُدرَك).

الجزء الثاني: عبارات مقياس ليكرت الخماسي موزعة على ثلاثة محاور: المحور الأول (درجة التحول الرقمي في النموذج التشغيلي، 10 عبارات)، المحور الثاني (الكفاءة الإنتاجية وسرعة التنسيق الميداني، 8 عبارات)، المحور الثالث (الأداء المالي وترشيد التكاليف، 6 عبارات).

ومن أمثلة عبارات المحور الأول: "تعتمد مؤسستي على منصة سحابية موحدة تربط بين الإدارة والفرق الميدانية"، و"تصل التقارير التشغيلية إلى الإدارة بشكل لحظي دون تأخير يُذكر". ومن أمثلة عبارات المحور الثاني: "ساهم الربط الرقمي في تقليص زمن تنفيذ المهام الميدانية". ومن أمثلة عبارات المحور الثالث: "انخفضت النفقات التشغيلية غير المخطط لها بعد تطبيق الأنظمة الرقمية الحالية".

## اختبارات الصدق والثبات:

سيُعرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال لقياس صدقه الظاهري، وسيُحسب معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات كل محور قبل التطبيق الميداني النهائي.

## أساليب التحليل الإحصائي

ستُحلَّل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة، وتحديد مدى تنوعها من حيث حجم المؤسسة والمسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبانة الثلاثة، ومعرفة درجة التشتت في الآراء حول كل عبارة.

معامل ارتباط بيرسون: لاختبار طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة قبل الانتقال إلى اختبار العلاقات السببية الأكثر تعقيداً.

معامل ثبات كرونباخ ألفا: للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، على أن تُعتمد القيمة 0.70 حداً أدنى مقبولاً لثبات كل محور من محاور الاستبانة.

تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين وقياس حجم أثر التحول الرقمي التشغيلي في كل من الأداء المالي والكفاءة الإنتاجية على حدة، بما يوضح أي المتغيرين التابعين أكثر تأثراً بالمتغير المستقل.

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفروق التنظيمية بين أفراد العينة تبعاً لحجم المؤسسة ومستوى نضجها الرقمي.

## حدود الدراسة

- أ) المجال البشري: العاملون في الإدارات التشغيلية والمالية بالمؤسسات الخدمية ممن لهم صلة مباشرة بأنظمة التحول الرقمي.
- ب) المجال المكاني: المؤسسات الخدمية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

(ج) المجال الزمني: الفصل الدراسي الحالي من العام الجامعي 2026م / 1447هـ.

(د) المجال الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على قياس أثر التحول الرقمي التشغيلي في بُعدين محددين من الأداء المؤسسي هما الكفاءة الإنتاجية والأداء المالي، دون تناول أبعاد أخرى للأداء كرضا العملاء الخارجيين أو جودة الخدمة المقدمة، والتي قد تكون محل دراسات مستقبلية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

الشمري، خالد (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في الشركات الخدمية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 115-138.

العتيبي، بندر (2022). دور الأنظمة السحابية المتكاملة في تحسين سلاسل الإمداد والكفاءة التشغيلية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 18(4)، 45-72.

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2024). التقرير السنوي لنضج التحول الرقمي في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية. الرياض: الأمانة العامة لرؤية 2030.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Ruithe, M., Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2018). Key issues for embracing the cloud computing to adopt a digital transformation: A study of Saudi public sector. *Procedia Computer Science*, 130, 1037-1043.

Aldaarmi, A. A. (2024). Fintech service quality of Saudi banks: Digital transformation and awareness in satisfaction, re-use intentions, and the sustainable performance of firms. *Sustainability*, 16(6), 2261.

- Aldaarmi, A. A. A. (2025). Digital transformation in SME financing in Saudi Arabia: Leveraging digital financial intermediation to overcome challenges, maximize benefits, and foster sectoral growth. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 517–530
- Alojail, M., Alshehri, J., & Bhatia Khan, S. (2023). Critical success factors and challenges in adopting digital transformation in the Saudi Ministry of Education. *Sustainability*, 15(21), 15492
- Attia, E. F., Enyah, L. K., & Othman, M. S. (2025). From innovation to impact: Investigating the financial and sustainability outcomes of digital transformation in Saudi Arabia context. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(7), 531–556
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196
- Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119617
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1998). Beyond the productivity paradox. *Communications of the ACM*, 41(1), 55–68
- Cieslak, V., & Valor, C. (2025). Moving beyond conventional resistance and resisters: An integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442550
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610
- Muneer, S., Singh, A., Choudhary, M. H., & Alshammari, A. S. (2024). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between digital transformation, innovative work behavior and organizational financial performance. *Behavioral Sciences*, 15(1), 5
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia Business School Publishing
- Sarabdeen, M., & Alofaysan, H. (2023). Investigating the impact of digital transformation on the labor market in the era of changing digital transformation dynamics in Saudi Arabia. *Economies*, 11(1), 12
- Sayari, S. (2024). Driving digital transformation: Analyzing the impact of internet banking on profitability in the Saudi Arabian banking sector. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 174
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press