

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

“أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية
: دراسة حالة على شركة STC”
مدينة الرياض

رنا خالد بن حيدرة
22200323

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2025-7-1
الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	8
1.10. مخطط المشروع المقترح	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	1
2.1. المقدمة:	11
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	15
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	19
2.5. الخاتمة	21

0

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

التحول الرقمي من أبرز ملامح التطور في القرن الحادي والعشرين، حيث أصبحت المؤسسات تسعى إلى دمج التكنولوجيا الحديثة في أنظمتها التشغيلية والإدارية لمواكبة التحولات السريعة في بيئة الأعمال. وتزداد أهمية هذا التحول في ظل التحديات التنافسية والضغوط التنظيمية التي تواجهها الشركات في الوقت الراهن. (Alharthi, Youssef, & Kraume, 2020)

يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية في طريقة أداء المهام واتخاذ القرارات داخل المنظمات، إذ يساهم في تسريع العمليات، وتحسين جودة البيانات، ورفع كفاءة الأداء الإداري. وقد أشارت دراسات حديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين اعتماد التحول الرقمي وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، لا سيما في المؤسسات الخدمية الكبرى مثل شركات الاتصالات. (Alsaif, 2021)

اختيار هذا الموضوع نابع من ملاحظات ميدانية لتوسع العديد من المؤسسات السعودية – وعلى رأسها شركة الاتصالات السعودية – (STC) في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي دون وجود دراسات تقييمية كافية تُبين مدى تأثير هذا التوجه على كفاءة الأداء الإداري. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة منهجية تقيس هذا الأثر وتُحلله.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم فهم علمي دقيق حول نتائج التحول الرقمي على العمليات الإدارية في القطاع الخاص، مما يُمكن المؤسسات من تحسين استراتيجياتها التقنية والإدارية بناءً على بيانات فعلية. كما تُساهم هذه الدراسة في دعم التوجه الوطني نحو التحول الرقمي الشامل، والذي يُعد أحد محاور رؤية السعودية 2030. (STC Group, 2022)

وتعتمد هذه الدراسة في بنائها النظري على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، مثل دراسة Alqahtani & Goodwin (2019) التي تناولت المعوقات، ودراسة Alenezi (2022) التي ركزت على دور التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة. وتوسع الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل تطبيقي في السياق السعودي المعاصر.

1.2. مشكلة الدراسة

بالرغم من توسع شركة STC في تطبيق التحول الرقمي، إلا أن تأثير هذا التحول على كفاءة العمليات الإدارية لم يُدرس بشكل وافٍ، مما يثير تساؤلات حول مدى فعالية هذه المبادرات التقنية في تحسين الأداء الإداري.

فجوات على المستوى النظري

قلة الدراسات الأكاديمية التي تربط بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في السياق السعودي، خاصة في قطاع الاتصالات.

1.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

غياب تقييم شامل لمدى نجاح STC في تحسين كفاءتها الإدارية من خلال التحول الرقمي، وعدم توفر مؤشرات أداء إدارية منشورة بعد التحول.

السؤال الرئيسي للدراسة :

ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية (STC) ؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في مجال العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، وتوفير أدبيات نظرية تدعم الدراسات المستقبلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تُفيد نتائج الدراسة صناع القرار في شركة STC وفي مؤسسات أخرى بتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الإداري عبر التحول الرقمي.

أسئلة الدراسة

ما مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

في تحسين الكفاءة الإدارية أثناء تبني التحول الرقمي؟ STC ما هي التحديات التي تواجه شركة

STC؟ إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة وجودة اتخاذ القرارات الإدارية داخل

ما مدى رضا الموظفين الإداريين في شركة STC عن تطبيقات التحول الرقمي وأثرها على أداء مهامهم اليومية؟

1.4. أهداف الدراسة

STC. دراسة تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركة

STC. التعرف على المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي في القطاع الإداري بشركة

تقييم فاعلية استراتيجيات التحول الرقمي الحالية في تحسين الأداء الإداري

اقتراح توصيات عملية لدعم تطبيق التحول الرقمي بكفاءة في الشركة

لتوليد رؤى علمية تدعم المؤسسات السعودية في تبني التحول الرقمي بكفاءة وفعالية

1.5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركة STC.

الفرضية الفرعية الأولى HA

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في شركة STC.

الفرضية الفرعية الثانية HB

- كلما زادت درجة تطبيق التحويل الرقمي، زادت كفاءة العمليات الإدارية في شركة STC.

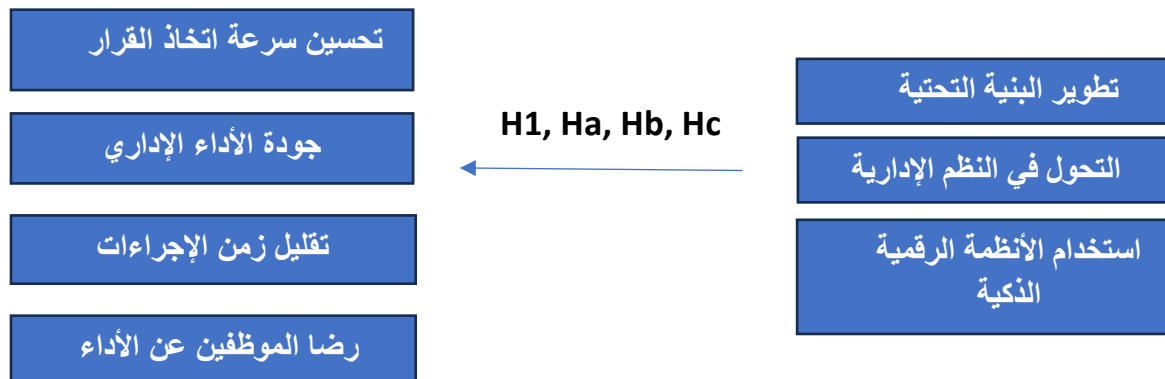
الفرضية الفرعية الثالثة HC

يوجد ارتباط بين التحويل الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في شركة STC دون تحديد اتجاه العلاقة.

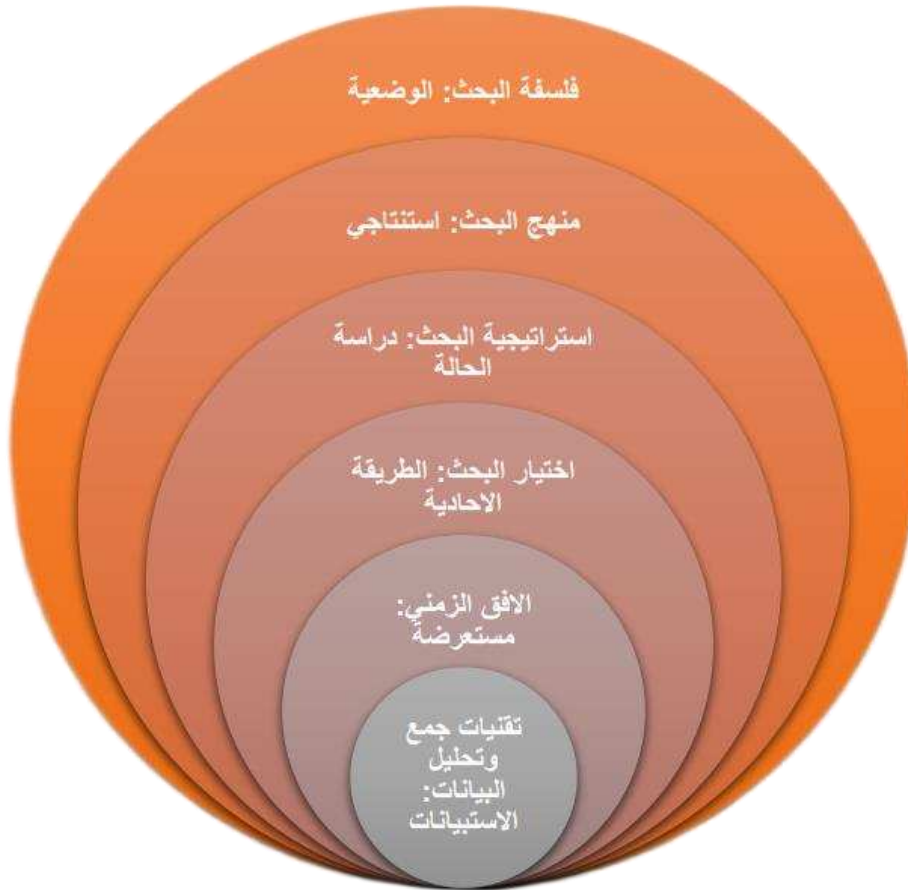
1.6. نموذج الدراسة

المتغير التابع: كفاءة العمليات الإدارية

المتغير المستقل : التحويل الرقمي



1.7. منهجية الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة دراسات ميدانية سابقة ركزت على العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية، منها:

- Alenezi, A. (2022): تناولت دراسة ميدانية داخل STC تأثير المبادرات الرقمية على تحسين الكفاءة. وأظهرت النتائج تحسناً في آليات اتخاذ القرار وتقليل زمن الإجراءات الإدارية.
- Alsaif, M. (2021): أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني التحول الرقمي ورفع الأداء الإداري، مع تأكيد أهمية تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية.

- Alharthi et al. (2020): ركزت على مواقف أصحاب المصلحة تجاه التحول الرقمي في السعودية، وأبرزت التباين في الاستجابة بين الأقسام الإدارية.
- Alqahtani & Goodwin (2019): ركزت على المعوقات التنظيمية والتحديات تجاه التحول الرقمي في القطاع الحكومي، مما يدعم المقارنة في السياق السعودي.

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني :

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

الفصل الرابع:

التحليل الإحصائي للبيانات

الفصل الخامس:

النتائج، التوصيات، والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها البحث العلمي، إذ يتيح للباحث توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحديد الأبعاد النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات. ويعكس الإطار النظري أهمية البحث في تقديم فهم شامل للموضوع، وتوفير قاعدة معرفية متينة يمكن البناء عليها في الدراسات التطبيقية.

تتناول هذه الدراسة أثر التحول الرقمي (المتغير المستقل) على كفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع) في شركة الاتصالات السعودية (STC)، باعتبارها من أبرز المؤسسات التي تبنت استراتيجيات التحول الرقمي خلال العقد الأخير. ويكتسب موضوع البحث أهمية متزايدة في ضوء التغيرات التكنولوجية السريعة، وتزايد الاعتماد على الحلول الرقمية الحديثة في الإدارة والعمليات التشغيلية لتحقيق الفاعلية وتحسين الأداء المؤسسي. (Vial, 2019)

لقد أولت الأدبيات الإدارية والتقنية اهتمامًا كبيرًا بمفهوم التحول الرقمي، حيث يُنظر إليه كعملية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم الأعمال، تحسين استخدام الموارد، وتعزيز القدرات المؤسسية من خلال تبني التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء. (Verhoef et al., 2021) وفي المقابل، تُعد كفاءة العمليات الإدارية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، كونها تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بأعلى درجات الفاعلية والكفاءة، مع ضمان تحسين جودة الأداء، تقليل الفاقد، وتعزيز رضا العملاء. (Damanpour, 2020)

ومن المنظور العملي، يشير التحول الرقمي إلى إعادة هيكلة العمليات المؤسسية وتبني نظم تقنية متقدمة تتيح تحسين الأداء التشغيلي والإداري، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتطوير استراتيجيات العمل بما يتماشى مع بيئة الأعمال الديناميكية. ويظهر ذلك جليًا في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تحسين رضا العملاء، وتطوير قدرات القوى العاملة الرقمية، وهو ما يجعل دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية أمرًا ضروريًا لفهم كيفية تحقيق الأداء الأمثل. (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

وبالنظر إلى السياق السعودي، فإن رؤية المملكة 2030 جعلت التحول الرقمي أحد محاورها الرئيسية، حيث تسعى الحكومة إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية، تطوير الخدمات العامة، وتمكين المؤسسات من تبني التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة وتحقيق التنمية المستدامة. وقد انعكس هذا التوجه بشكل مباشر على المؤسسات الخدمية الكبرى مثل شركة الاتصالات السعودية (STC)، والتي نفذت برامج التحول الرقمي بهدف تحسين الأداء المؤسسي، تسريع العمليات الإدارية، وتقديم خدمات أكثر كفاءة للعملاء (Saudi Vision 2030, 2023; STC Annual Report, 2022).

تتضح أهمية هذا الفصل من البحث في كونه يسعى إلى توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية، استعراض الدراسات السابقة، تحليل الفجوات البحثية، وتوفير قاعدة معرفية لدعم الدراسة التطبيقية. كما يساهم في فهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات السعودية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج المرجوة. وبالتالي، يشكل هذا الفصل مدخلاً أساسياً لفهم أهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة الإدارية، وتحديد أبعاد وتأثيراته العملية على الأداء المؤسسي، مما يجعل البحث ذا قيمة علمية وعملية عالية لكل من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتقنيات الحديثة.

2.2. المتغير المستقل

2.2. المتغير المستقل: التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي عملية استراتيجية شاملة تسعى إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، بما في ذلك العمليات التشغيلية والإدارية، إدارة الموارد، تحسين اتخاذ القرار، وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء. ويهدف التحول الرقمي إلى رفع الكفاءة التشغيلية، تحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة. (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021) كما أنه لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يشمل إعادة تصميم العمليات، تطوير الثقافة التنظيمية، وتنمية المهارات الرقمية للموظفين لضمان تحقيق الفاعلية والاستدامة في الأداء المؤسسي.

2.2.1. أبعاد التحول الرقمي

يتضمن التحول الرقمي عدة أبعاد مترابطة، يمكن توضيحها بالتفصيل كما يلي:

1. البنية التحتية الرقمية:

تعتبر البنية التحتية الرقمية العمود الفقري لأي استراتيجية تحول رقمي ناجحة، وتشمل الأجهزة، الشبكات، الأنظمة الرقمية، وقواعد البيانات. فهي تضمن دقة المعلومات، سرعة معالجة البيانات، وموثوقية الأداء في العمليات التشغيلية والإدارية. كما أن تكامل هذه البنية مع أدوات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي يعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات بدقة وفاعلية. (Verhoef et al., 2021)

2. التحول الثقافي والتنظيمي:

يمثل هذا البعد ضرورة ملحة لنجاح التحول الرقمي، إذ يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع الموظفين على تبني الأساليب الرقمية. ويشمل ذلك تطوير مهارات الموظفين، تعزيز روح الابتكار، وتبني أساليب عمل مرنة تتوافق مع طبيعة البيئة الرقمية. المؤسسات التي تنجح في إحداث هذا التحول الثقافي تكون أكثر قدرة على استغلال التكنولوجيا بكفاءة، وتحقيق تحسين مستمر في جودة العمليات والخدمات. (Bharadwaj et al., 2013)

3. الابتكار التكنولوجي:

يشمل استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء، والتحليلات الرقمية بهدف تحسين العمليات الإدارية والتشغيلية. ويتيح الابتكار التكنولوجي للمؤسسات أتمتة المهام الروتينية، تقليل الأخطاء البشرية، تسريع العمليات، وتطوير خدمات ومنتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. (Vial, 2019)

4. حوكمة البيانات والأمن السيبراني:

يعد هذا البعد ضرورياً لضمان سلامة البيانات وحمايتها من التهديدات الإلكترونية، ويشمل إدارة تدفق المعلومات، الرقابة على الجودة، وضمان موثوقية البيانات المستخدمة في العمليات الإدارية. المؤسسات التي تطبق حوكمة بيانات قوية تتمتع بمستوى أعلى من الشفافية، المساءلة، والكفاءة التشغيلية. (Verhoef et al., 2021)

2.2.2. أهمية التحول الرقمي

يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة الإدارية والأداء المؤسسي عبر عدة جوانب رئيسية:

- **تحسين تخصيص الموارد:**
يسمح التحول الرقمي بإعادة توزيع الموارد البشرية، المالية، والتقنية بشكل أكثر فاعلية، من خلال الابتكار، تحسين العمليات، وتعزيز الرقابة الداخلية، مما يزيد من القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى. (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021)
- **تعزيز الشفافية والمساءلة:**
يوفر التحول الرقمي بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة، وتعزيز ثقافة المساءلة داخل المؤسسة. كما أن توفر المعلومات المحدثة يدعم إدارة الأداء ومراقبة النتائج بشكل أفضل.
- **تحسين تجربة العملاء:**
تمكن التقنيات الرقمية المؤسسات من تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة ومرونة، بما يعزز رضا العملاء، ولأنهم، ويطور العلاقة المؤسسية معهم، مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية في الأسواق المختلفة.
- **تحقيق الابتكار المستمر:**
يساعد التحول الرقمي على تطوير عمليات جديدة، منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين أساليب العمل، مما يزيد من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

2.2.3. التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

تماشياً مع رؤية المملكة 2030، يُعد التحول الرقمي محوراً استراتيجياً رئيسياً يهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية، تحسين جودة الخدمات، وتطوير الأداء المؤسسي. وتشمل المبادرات الوطنية:

- **تطوير البنية التحتية الرقمية:** الاستثمار في شبكات الاتصال، تقنيات الحوسبة السحابية، وأدوات تحليل البيانات لدعم القطاعين العام والخاص.
- **تعزيز الابتكار التكنولوجي:** تبني أحدث الحلول الرقمية، دعم مشاريع الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة لتطوير الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي.
- **تطوير مهارات القوى العاملة:** تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة، تعزيز الثقافة الرقمية، وتنمية المهارات اللازمة لتحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي.

وتشير التجارب العملية في المملكة، مثل شركة الاتصالات السعودية (STC) ، إلى أن تبني التحول الرقمي ساهم في تحسين سرعة معالجة الطلبات، دقة البيانات، وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، مما يعكس الأثر الإيجابي المباشر للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي (Saudi Vision 2030, 2023; STC Annual Report, 2022).

كما أن هذه المبادرات تدعم تحسين القدرة التنافسية، رفع مستوى رضا العملاء، وتحقيق استدامة مالية طويلة الأمد، ما يجعل التحول الرقمي أداة استراتيجية لا غنى عنها في تطوير الأداء المؤسسي والمستوى الإداري في المؤسسات السعودية الحديثة. (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021)

2.3. المتغير التابع

2.3.1. 2.3. المتغير التابع: كفاءة العمليات الإدارية

تُعد كفاءة العمليات الإدارية أحد الركائز الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهي تعكس مدى قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن للوصول إلى النتائج المرجوة. لا يقتصر مفهوم الكفاءة على مجرد أداء المهام بشكل سريع، بل يشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة. (Damanpour, 2020) فالمؤسسات التي تحرص على تعزيز كفاءة عملياتها الإدارية تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يعزز قدرتها على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام. (Vial, 2019)

2.3.1. أبعاد كفاءة العمليات الإدارية

تتعدد أبعاد كفاءة العمليات الإدارية وتتشابك في تحقيق الأداء المثالي للمؤسسة، ويمكن توضيحها بالتفصيل على النحو التالي:

1. الفعالية التنظيمية:

تتمثل الفعالية التنظيمية في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بدقة ومرونة. وتشمل الفعالية القدرة على تحديد الأولويات، إدارة الوقت بكفاءة، وضمان سير العمليات بسلاسة. وتعتبر الفعالية مؤشراً مهماً لقياس نجاح أي مؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، فهي تعكس مدى توافق التخطيط الاستراتيجي مع التنفيذ الفعلي للعمليات. (Verhoef et al., 2021)

2. الاقتصاد في استخدام الموارد:

يشير هذا البعد إلى تقليل الهدر في الموارد البشرية، والمالية، والتقنية. فالمؤسسات التي تركز على الاقتصاد في الموارد تستطيع تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات والتقنيات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة العائد على الاستثمار. ويعتبر الاقتصاد في الموارد عنصراً أساسياً لتحسين القدرة التنافسية، حيث يساعد على توجيه الموارد نحو مجالات أكثر إنتاجية وتأثيراً (Bharadwaj et al., 2013).

3. تحسين الجودة:

يشمل تطوير المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء. فالجودة ليست فقط في المنتج النهائي، بل تمتد إلى جميع العمليات الداخلية، ومعايير الأداء، والخدمات المساندة. ويظهر التحول الرقمي تأثيراً كبيراً على تحسين الجودة من خلال أدوات التحكم الرقمي، القياس المستمر للأداء، والتحليل المبني على البيانات، ما يضمن تقديم خدمات أكثر دقة وفاعلية (STC Annual Report, 2022).

4. تنمية القدرات البشرية:

يمثل تطوير مهارات ومعارف الموظفين أحد أهم أبعاد الكفاءة الإدارية. فالاستثمار في التدريب المستمر، التعليم، وتعزيز المهارات الرقمية يسهم في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، ويضمن قدرة الفرق على التكيف مع التقنيات الحديثة، وتحقيق أهداف العمل بكفاءة أعلى (Damanpour, 2020). كما أن الموظفين المدربين جيداً يمكنهم التعامل مع التحديات اليومية بشكل أكثر فعالية، والمساهمة في تحسين الابتكار الداخلي.

5. الابتكار والتطوير المستمر:

يشمل تبني أساليب وتقنيات جديدة لتحسين الأداء والعمليات. فالابتكار لا يقتصر على المنتجات الجديدة، بل يشمل تحسين العمليات الإدارية، تطوير نظم العمل، وتحسين أساليب اتخاذ القرار. وتظهر الدراسات أن المؤسسات التي تجمع بين الابتكار والكفاءة الإدارية تحقق نتائج أفضل في الأداء العام، وتستطيع التكيف مع المتغيرات البيئية بسرعة أكبر (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

2.3.2. أهمية كفاءة العمليات الإدارية

- تلعب كفاءة العمليات الإدارية دورًا حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، رضا العملاء، الأداء المالي، والقدرة على الابتكار. وتشمل أهميتها ما يلي:
- **زيادة الإنتاجية:** من خلال تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، تستطيع المؤسسة إنجاز مهامها بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يزيد من القدرة الإنتاجية على المدى الطويل.
 - **تحسين رضا العملاء:** الكفاءة الإدارية تضمن تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية، وبالتالي تعزيز ولاء العملاء وتحسين تجربة المستخدم.
 - **تعزيز القدرة التنافسية:** المؤسسات الكفوة لديها ميزة واضحة في الأسواق، حيث تستطيع تلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يجعلها قادرة على المنافسة بنجاح.
 - **تحقيق الاستدامة المالية:** من خلال تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإيرادات الناتجة عن الأداء الفعال، تضمن المؤسسة استدامة مالية قوية ودعم استمراريته على المدى الطويل (Bharadwaj et al., 2013; Damanpour, 2020).

2.3.3. كفاءة العمليات الإدارية في سياق التحول الرقمي

مع انتشار التكنولوجيا واعتماد المؤسسات على التحول الرقمي، أصبح هذا الأخير عاملاً محوريًا في تحسين كفاءة العمليات الإدارية. فمن خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية، تحليل البيانات، والذكاء

الاصطناعي، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، وذلك من خلال:

• **أتمتة العمليات:** تقلل الأخطاء البشرية، تسرع الإجراءات، وتسمح بتخصيص الوقت والجهد للمهام الاستراتيجية.

• **تحليل البيانات:** يوفر رؤى دقيقة لاتخاذ القرارات المبنية على معلومات موثوقة، مما يعزز الفاعلية التنظيمية.

• **تحسين التواصل الداخلي والخارجي:** باستخدام أدوات التواصل الرقمية الحديثة، يمكن تحسين التعاون بين الأقسام المختلفة، وتسهيل التواصل مع العملاء والشركاء (STC Annual Report, 2022).

وقد أظهرت التجارب التطبيقية أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تشهد تحسناً ملموساً في كفاءة العمليات الإدارية، سواء من حيث الفاعلية، الجودة، سرعة الأداء، أو الابتكار الداخلي، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر واستدامة أفضل. (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- تعتبر العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية من أهم العلاقات التي ركزت عليها 3. الدراسات الحديثة في علم الإدارة والتكنولوجيا، إذ يوضح التحليل النظري والتطبيقي أن التحول الرقمي لا يقتصر على تغيير العمليات الإدارية فقط، بل يشمل تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين أداء (Vial, 2019). الموظفين، وتعزيز الابتكار المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بشكل عام ويعتمد فهم العلاقة بين المتغيرين على تحليل كيفية تأثير أبعاد التحول الرقمي المختلفة على عناصر 4. كفاءة العمليات الإدارية. فالبنية التحتية الرقمية الحديثة، مثل نظم المعلومات المتقدمة، وقواعد البيانات السريعة، وأدوات التحليل الرقمي، تتيح للمؤسسة إتمام العمليات بدقة أكبر، وتقليل الأخطاء البشرية، وبذلك، يتضح (Verhoef et al., 2021) وتسريع اتخاذ القرارات، وزيادة فعالية إدارة الموارد أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لا يعزز فقط القدرة التقنية للمؤسسة، بل يمتد أثره ليشمل تحسين الفاعلية التشغيلية والإدارية، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الشاملة للعمليات.
- كما تلعب الثقافة الرقمية والتنظيمية دوراً محورياً في تحديد مدى فعالية العلاقة بين التحول الرقمي 5. وكفاءة العمليات الإدارية. فالموظفون الذين يمتلكون مهارات رقمية قوية، وقدرة على التكيف مع التغيير، واستعداد لتبني الابتكار، يكونون أكثر قدرة على تطبيق الأدوات الرقمية بفاعلية، وتحسين (Bharadwaj et al., 2013) جودة العمل، وزيادة سرعة إنجاز المهام، وتقليل الهدر في الوقت والموارد وعليه، فإن الثقافة الرقمية تعمل كحلقة وصل تربط بين التقنيات الحديثة وكفاءة الأداء (2013). الإداري، فتضمن أن الاستثمارات في التكنولوجيا تترجم إلى نتائج ملموسة على الأرض ومن جانب آخر، يمثل الابتكار التكنولوجي عاملاً رئيسياً في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة 6. العمليات. فالمؤسسات التي توظف الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة، وإنترنت الأشياء في تصميم عملياتها الإدارية، تستطيع تحسين سرعة الاستجابة، تطوير حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية، وهذا يعكس (Damanpour, 2020) تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة جودة المنتجات والخدمات أن الابتكار التكنولوجي لا يقتصر دوره على الجانب التقني، بل يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الكفاءة الإدارية وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.
- وتعتبر حوكمة البيانات والأمن السيبراني من العناصر المكملة للعلاقة بين المتغيرين، حيث أن 7. المؤسسات التي تطبق سياسات قوية لإدارة البيانات، وحماية المعلومات، وضمان سلامة العمليات الرقمية، تحقق استمرارية العمليات بكفاءة أعلى، وتقلل من المخاطر التشغيلية، وتحافظ على سمعة (Verhoef et al., 2021). المؤسسة، ما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات الإدارية بشكل عام ، نجد أن التطبيق العملي (STC) وبالنظر إلى التجربة السعودية، وخاصة شركة الاتصالات السعودية 8. للتحول الرقمي أسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية من خلال أتمتة الإجراءات، تطوير الأنظمة الرقمية لإدارة الموارد، تحسين قنوات التواصل مع العملاء، وتسهيل الوصول إلى البيانات في الوقت (STC) الفعلي، مما أدى إلى زيادة سرعة معالجة الطلبات، تقليل الأخطاء، وخفض التكاليف التشغيلية وتوضح هذه التجربة كيف يمكن أن يؤدي التكامل بين أبعاد التحول (Annual Report, 2022) الرقمي المختلفة إلى رفع كفاءة العمليات الإدارية بشكل ملموس وفعال.

9. علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين المتغيرين تظهر في تأثير التحول الرقمي على الابتكار الداخلي. فالمؤسسات التي تبني نظامًا رقميًا متكاملًا تستطيع مراقبة الأداء بدقة، تحديد نقاط التحسين، واختبار الحلول الجديدة بشكل أسرع، مما يزيد من قدرة المؤسسة على تطوير العمليات بشكل مستمر، وتحسين وهذا يوضح أن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء والموظفين العمليات الإدارية ليست مجرد تأثير مباشر، بل تشمل تأثيرات غير مباشرة تتمثل في تعزيز الابتكار، تحسين الموارد البشرية، وتطوير العمليات التنظيمية (Bharadwaj et al., 2013; Damanpour, 2020).
10. وأخيرًا، يمكن القول إن التحول الرقمي بشكل محرّكًا أساسيًا لتحسين كفاءة العمليات الإدارية على جميع المستويات، سواء من حيث الفاعلية، الجودة، السرعة، أو الابتكار. كما أن نجاح هذه العلاقة يعتمد على تكامل البنية التحتية الرقمية، الثقافة التنظيمية، الابتكار التكنولوجي، وحوكمة البيانات، مع التأكيد على تطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتحفيزهم على المشاركة في التحسين المستمر للعمليات، مما يضمن أن كل استثمار في التحول الرقمي يترجم إلى نتائج إيجابية ملموسة على الأداء الإداري (Vial, 2019; STC Annual Report, 2022; Saudi Vision 2030, 2023).

10.1. الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه في هذا البحث، يتضح أن **التحول الرقمي** أصبح عاملاً استراتيجياً رئيسياً لكل المؤسسات الحديثة، حيث لم يعد مقتصرًا على مجرد استخدام التكنولوجيا أو تطبيق أنظمة رقمية، بل أصبح يشمل **إعادة هندسة العمليات الإدارية والتشغيلية بشكل كامل**، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتعزيز القدرات البشرية، وتطوير الثقافة المؤسسية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. كما أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي يمثل **عنصرًا حيويًا لرفع كفاءة العمليات الإدارية**، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الفاعلية والجودة. (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021)

تظهر أهمية التحول الرقمي في تمكين المؤسسات من **أتمتة العمليات الإدارية**، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين سرعة اتخاذ القرارات، وذلك من خلال استخدام نظم المعلومات الحديثة، وتحليل البيانات الكبيرة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي، والاعتماد على أدوات التخزين والتحليل الرقمية. وتؤكد الدراسات أن هذا الاعتماد على التكنولوجيا لا يقتصر أثره على العمليات الداخلية فقط، بل يمتد إلى تحسين تجربة العملاء، وزيادة رضاهم، وتعزيز ولائهم للمؤسسة، الأمر الذي يعكس أثر التحول الرقمي المباشر على جودة وكفاءة الخدمات المقدمة. (Damanpour, 2020)

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج النظرية والتطبيقية أن **الثقافة الرقمية للمؤسسة** تلعب دورًا محوريًا في نجاح التحول الرقمي. فالموظفون الذين يتمتعون بالمرونة، والقدرة على التكيف، والمهارات الرقمية المتقدمة، قادرون على استخدام التقنيات الحديثة بفاعلية، مما يعزز من مستوى الابتكار داخل المؤسسة، ويتيح لها الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق والبيئة التنافسية. ويشير الباحثون إلى أن المؤسسات التي تنجح في دمج الثقافة الرقمية مع العمليات الإدارية تحقق مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية مقارنة بالمؤسسات التقليدية التي لم تعتمد على التحول الرقمي بشكل كامل. (Bharadwaj et al., 2013)

وفي السياق المحلي، يمثل **التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية** محورًا استراتيجيًا أساسيًا في رؤية 2030، التي تسعى إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز القدرات المؤسسية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعملاء. وقد طبقت شركة الاتصالات السعودية (STC) استراتيجيات رقمية شاملة، تشمل أتمتة العمليات، تحسين نظم إدارة الموارد، وتطوير قنوات تواصل رقمية متعددة مع العملاء، الأمر الذي أدى إلى تحسين سرعة معالجة الطلبات، تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة رضا العملاء بشكل ملموس. (STC Annual Report, 2022; Saudi Vision 2030, 2023)

كما أن التحول الرقمي يساهم في **تعزيز القدرة على الابتكار المستمر**، من خلال استخدام البيانات والتحليلات الرقمية لتطوير المنتجات والخدمات الحالية، وابتكار خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بكفاءة أعلى. ويشير هذا إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد استثمار تقني، بل هو استثمار استراتيجي طويل الأمد يهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة في العمل الإداري والتشغيلي.

علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية هي علاقة إيجابية مباشرة، حيث يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين توزيع الموارد، وتعزيز الفعالية التنظيمية، وزيادة الدقة والجودة في أداء المهام، وتقليل الوقت والجهد المبذول في العمليات اليومية. ويظهر ذلك جليًا في المؤسسات التي قامت

بتطبيق التحول الرقمي بنجاح، حيث تم ملاحظة ارتفاع مستويات الكفاءة الإدارية، تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل الهدر في الموارد بشكل واضح (Damanpour, 2020; Verhoef et al., 2021).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تكامل جميع أبعاده، بما في ذلك البنية التحتية الرقمية، الثقافة التنظيمية، الابتكار التكنولوجي، وحوكمة البيانات، مع التركيز على تدريب الكوادر البشرية، تعزيز مهاراتهم الرقمية، وتشجيعهم على الابتكار والمبادرة. فالمؤسسات التي تهتم بتطوير هذه العناصر تحقق نتائج أفضل في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات المستمرة في البيئة الرقمية المعاصرة.

وأخيراً، تؤكد هذه الدراسة على أهمية استمرار البحث والتطوير في مجال التحول الرقمي، ومتابعة أثره على كفاءة العمليات الإدارية، مع التركيز على التجارب العملية المحلية والدولية التي يمكن الاستفادة منها. ويبرز من خلال ذلك أن الاستثمار في التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل تطوير الموارد البشرية، إعادة تصميم العمليات، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات، مما يضمن تحقيق الاستفادة وتحسين الأداء على المدى الطويل (Bharadwaj et al., 2013; STC Annual Report, 2022).

في ضوء كل ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن التحول الرقمي يمثل أداة استراتيجية أساسية لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة، وهو ما يؤكد الحاجة المستمرة إلى تبني التقنيات الحديثة، تطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية مهارات الموظفين، لضمان الاستفادة الكاملة من إمكانيات التحول الرقمي، وتحقيق الأداء الأمثل في جميع جوانب العمل الإداري والتشغيلي.

• Alenezi, A. (2022). *Enhancing administrative efficiency through digital initiatives: A case study of STC. Journal of Management Research*, 14(2), 78–91.

Alharthi, A., Youssef, A., & Kraume, K. (2020). *Digital transformation in Saudi Arabia: A stakeholder perspective. Technology in Society*, 63, 101417.

Alqahtani, A., & Goodwin, R. (2019). *Barriers to digital transformation in public sector organizations in Saudi Arabia. Government Information Quarterly*, 36(3), 507–516.

Alsaif, M. (2021). *The impact of digital transformation on organizational performance in Saudi Arabia: Evidence from the telecommunications sector. International Journal of Business and Management*, 16(3), 45–57.

STC Group. (2022). *Annual Report 2022*. Retrieved from <https://www.stc.com.sa>

Alqahtani, A., & Goodwin, R. (2019). *Barriers to digital transformation in public sector organizations in Saudi Arabia. Government Information Quarterly*, 36(3), 507–516.

Alharthi, A., Youssef, A., & Kraume, K. (2020). *Digital transformation in Saudi Arabia: A stakeholder perspective. Technology in Society*, 63, 101417.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101417>

Alsaif, M. (2021). *The impact of digital transformation on organizational performance in*

Saudi Arabia: Evidence from the telecommunications sector.
International Journal of Business and Management, 16(3), 45–57.

Alenezi, A. (2022).

Enhancing administrative efficiency through digital initiatives: A case study of STC. *Journal of Management Research*, 14(2), 78–91.

STC Group. (2022).

Annual Report 2022. Retrieved from <https://www.stc.com.sa>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Damanpour, F. (2020). Organizational innovation and performance: The moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 566–590.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a •
research agenda. *Journal of Strategic and International Studies*,
15(2), 1-10.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., & Dong, •
J. Q. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and
research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

• Saudi Vision 2030. (2023). *National Transformation Program*. المملكة العربية السعودية.

غنيمي، عبدالفتاح محمد حامد. (2024). "إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتأثيرها على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على الإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية". مجلة البحوث التجارية، 46(2)، 760-797. zcom.journals.ekb.eg

مطر، عبد الرحمن جمال. (2024). "دور تطبيق الإدارة الرشيدة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين: دراسة ميدانية في جامعة خاصة في جدة". المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(58). ijrsp.com

غنيمي، عبدالفتاح محمد حامد. (2024). "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمات". المجلة العربية للعلوم الإدارية، 21 ajsp.net

أحمد السيد كردي. (2024). "الكفاءة في إدارة العمليات". كنانة أونلاين kenanaonline.com+1

غنيمي، عبدالفتاح محمد حامد. (2024). "ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 15(2)، 199-242. search.shamaa.org

• Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. Journal of Strategic and International Studies, 15(2), 1-10.

• Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., & Dong, J. Q. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. Journal of Business Research, 122, 889-901.

• Damanpour, F. (2020). *Organizational innovation and performance: The role of technology and knowledge management*. Journal of Management Studies, 57(6), 1230-1256.

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.
- Saudi Vision 2030. (2023). *National Transformation Program*. المملكة العربية السعودية.
- STC Annual Report. (2022). *Saudi Telecom Company Annual Report 2022*.