

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية:

دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي والخاص

إعداد الطالب/

احمد عبدالله الجامع

253002909

إشراف/ د . فايز جراد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة

جميع الحقوق محفوظة لجامعة ميدأوشن، ولا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا البحث أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو التسجيل أو غير ذلك، دون الحصول على إذن كتابي مسبق من الباحث والجامعة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية، من خلال دراسة تطبيقية مقارنة تشمل عينة من مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها التساؤل عن مدى إسهام مبادرات التحول الرقمي، في ظل رؤية المملكة 2030، في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة موزعة على عينة من العاملين والمسؤولين في المؤسسات موضع الدراسة، وتحليلها إحصائياً للوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيرات التحول الرقمي (البنية التحتية التقنية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، إدارة البيانات) ومتغيرات الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكل من الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية، مع تفاوت واضح في درجة هذا الأثر بين مؤسسات القطاع الحكومي ومؤسسات القطاع الخاص، حيث أظهرت مؤسسات القطاع الخاص مرونة أكبر في التكيف مع متطلبات التحول الرقمي مقارنة بنظيراتها الحكومية التي واجهت تحديات مرتبطة بالبيروقراطية الإدارية والبنية التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تبني استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي مدعومة بقيادة فاعلة، والاستثمار في تنمية الكفاءات الرقمية للعاملين، وتعزيز التكامل بين القطاعين الحكومي والخاص في مجال التقنية لتحقيق أقصى استفادة من مخرجات التحول الرقمي على مستوى الأداء والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، القدرة التنافسية، القطاع الحكومي، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

بداية، أتقدم بالشكر والحمد لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، ونافعاً لكل من يطالع عليه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور فايز الجراد، المشرف على هذا البحث، على ما بذله من جهد كبير وتوجيه سديد ومتابعة دؤوبة طوال مراحل إعداد هذا العمل، فلم يبخل عليّ بوقته وخبرته وملاحظاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بصورته الحالية.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، وما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيمة من شأنها إثراء هذا العمل.

والشكر موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة في أعضاء هيئة التدريس، لما قدموه لي من علم ومعرفة طوال مسيرتي الدراسية.

وأخيراً، أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أسرتي الكريمة، على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم لي طوال فترة الدراسة والبحث.

Table of Contents

9	الفصل الأول
9	الإطار العام للدراسة
10	أولاً: المقدمة:
12	ثانياً: مشكلة الدراسة:
13	ثالثاً: أهمية الدراسة:
14	رابعاً: أهداف الدراسة:
15	خامساً: تساؤلات الدراسة:
17	سادساً: فروض الدراسة:
20	نموذج الدراسة:
21	الفصل الثاني
21	الإطار النظري والدراسات السابقة
22	سابعاً: الدراسات السابقة:
22	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي وأبعاده
23	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بآثار التحول الرقمي على الأداء المؤسسي
23	المحور الثالث: الدراسات في السياق السعودي والخليجي
24	المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بعوائق التحول الرقمي
25	ثامناً: الفجوة البحثية
26	تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة:
27	التحول الرقمي — المفهوم والتطور والأبعاد:
27	أولاً: نشأة مفهوم التحول الرقمي وتطوره التاريخي
28	ثانياً: تعريف التحول الرقمي
29	ثالثاً: أبعاد التحول الرقمي
29	البُعد الأول — التقنيات الرقمية المُوظَّفة:
30	البُعد الثاني — تحول نماذج الأعمال:
30	البُعد الثالث — الثقافة التنظيمية الرقمية:
31	البُعد الرابع — الكفاءات الرقمية للموارد البشرية:
31	البُعد الخامس — تحول تجربة العميل:
31	البُعد السادس — حوكمة التحول الرقمي وإدارة المخاطر:
32	رابعاً: نماذج قياس النضج الرقمي
33	الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي:

33	أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي وتطوره
34	ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي ذات الصلة بالتحول الرقمي
35	ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن الرقمية
36	القدرة التنافسية في عصر الاقتصاد الرقمي:
36	أولاً: مفهوم القدرة التنافسية وتطوره في الاقتصاد الرقمي
36	ثانياً: مصادر الميزة التنافسية الرقمية
38	ثالثاً: التحول الرقمي وإعادة تشكيل الهياكل التنافسية في السياق السعودي
38	النظريات المفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي:
38	أولاً: نظرية الموارد والكفاءات (Resource-Based View)
39	ثانياً: نظرية الكفاءات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)
40	ثالثاً: نظرية المحاذاة الاستراتيجية للتقنية (Strategic Alignment Theory)
40	رابعاً: نظرية قبول التقنية الموسعة (Extended TAM & UTAUT)
41	خامساً: نظرية المؤسسية والضغط الإيكولوجية (Institutional Theory)
41	سادساً: نظرية الابتكار التخريري (Disruptive Innovation Theory)
42	التحول الرقمي في السياق السعودي — الواقع والتحديات:
42	أولاً: المشهد الرقمي في المملكة العربية السعودية
43	ثانياً: أبرز التحديات أمام التحول الرقمي في المؤسسات السعودية:
43	ثالثاً: العلاقة بين التحول الرقمي ورؤية 2030
44	الأبعاد الإجرائية لمتغيرات الدراسة
45	الفصل الثالث
45	منهجية الدراسة وإجراءاتها
46	أولاً: منهج الدراسة
46	ثانياً: مجتمع الدراسة
47	ثالثاً: عينة الدراسة
49	رابعاً: أداة الدراسة
50	خامساً: مقياس الاستجابة وترميز البيانات
52	سادساً: صديق أداة الدراسة
54	سابعاً: ثبات أداة الدراسة
55	ثامناً: معيار تصحيح مقياس ليكرت الخماسي
57	تاسعاً: إجراءات جمع البيانات
57	عاشراً: أساليب المعالجة الإحصائية

60	الفصل الرابع.....
60	تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
60	تحليل البيانات
63	ثانيًا: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الأداء المؤسسي
65	ثالثًا: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور القدرة التنافسية
68	رابعًا: المقارنة بين محاور الدراسة
69	خامسًا: اختبار فرضيات الدراسة
82	سادسًا: النتائج العامة للدراسة
84	سابعًا: توصيات الدراسة
86	ثامنًا: مقترحات الدراسات المستقبلية
88	المراجع:
92	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة:

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تحولات جذرية متسارعة تقودها الثورة الرقمية، التي باتت تُعيد تشكيل ملامح الاقتصادات والمجتمعات والمؤسسات على حدٍ سواء. ولم تعد التقنية الرقمية مجرد أداة دعم إداري، بل غدت محركاً استراتيجياً جوهرياً يُحدد قدرة المؤسسات على البقاء والنمو في بيئة تنافسية بالغة التعقيد. فمن الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، إلى الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والبلوكشين، تتشابك هذه التقنيات لتُفرض نماذج أعمال جديدة ومسارات قيمة مغايرة لما عرفته المؤسسات التقليدية (Vial, 2019؛ Matt et al., 2015).

وفي هذا السياق العالمي، تسير المملكة العربية السعودية في مسار طموح وجريء نحو التحول الرقمي الشامل، وذلك في إطار رؤية 2030 التي جعلت من الاقتصاد الرقمي أحد ركائزها الاستراتيجية الكبرى. وقد تُرجمت هذه الرؤية إلى مبادرات عملية ملموسة كبرنامج التحول الوطني، وبرنامج الحكومة الرقمية الذي تُشرف عليه وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، والاستثمارات الضخمة في البنية التحتية الرقمية التي أهلت المملكة للاحتلال مرتبة متقدمة في مؤشرات الحكومة الإلكترونية الدولية (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

غير أن الواقع يُشير إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد استبدال الأنظمة الورقية بأنظمة إلكترونية، بل هو إعادة هيكلة شاملة تمسّ النماذج التشغيلية والثقافة المؤسسية والكفاءات البشرية والعمليات الجوهريّة في آنٍ واحد (Westerman et al., 2014). ومن ثَمَّ، تبرز تساؤلات جوهريّة حول مدى نجاح المؤسسات السعودية في إدارة هذه التحولات

العميقة وترجمتها إلى قيمة مؤسسية فعلية، وهي تساؤلات لا تزال بحاجة إلى إجابات علمية رصينة تستند إلى أدلة تجريبية من البيئة السعودية تحديداً.

وتأتي هذه الدراسة لبحث أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص، اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، بما يساهم في تقديم نتائج كمية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي ضختها المؤسسات السعودية الحكومية والخاصة في مشاريع التحول الرقمي خلال السنوات الأخيرة، يُلاحظ تبايناً واضحاً في مستوى النضج الرقمي بين هذه المؤسسات، وتفاوتاً ملموساً في قدرتها على تحويل هذه الاستثمارات إلى أداء مؤسسي متميز وقدرة تنافسية مستدامة، فوفقاً لتقرير ماكنزي (McKinsey & Company, 2022)، يُخفق ما يزيد على سبعين بالمئة من مبادرات التحول الرقمي في تحقيق أهدافها المرسومة على المستوى العالمي. وعلى المستوى المحلي، يُشير تقرير هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (2023) إلى أن نسبة كبيرة من المؤسسات السعودية المتوسطة والصغيرة لا تزال في المراحل الأولى من رحلة التحول الرقمي رغم توافر البنية التحتية اللازمة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى انعكاس تبني التحول الرقمي على مستوى الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية، على الرغم من التوسع الملحوظ في استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية في القطاعين الحكومي والخاص. فقد تختلف قدرة المؤسسات على تحويل التقنيات الرقمية إلى تحسينات فعلية في سرعة إنجاز الأعمال، وخفض التكاليف التشغيلية، ورفع دقة البيانات وجودة الخدمات، وتعزيز الابتكار والاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.

كما تبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في البيئة السعودية، مع المقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة؛ للتعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي ومدى إسهامه في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. ومن هذا المنطلق، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة المرتبطة بقدرة المؤسسات على الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتفوق في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والتطبيقية كما يأتي:

أ- الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وعلاقته بكل من الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية، من خلال تقديم نتائج ميدانية مستمدة من بيئة المؤسسات السعودية.

كما تساعد الدراسة في توضيح مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، ومدى ارتباطه بمؤشرات الأداء المؤسسي، مثل سرعة إنجاز المعاملات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين دقة البيانات، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز الشفافية والرقابة.

وتوفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر التقنيات الرقمية في تطوير المؤسسات، كما تتيح إمكانية المقارنة بين نتائج القطاعين الحكومي والخاص في البيئة السعودية.

ب- الأهمية التطبيقية

تقدم الدراسة مؤشرات عملية تساعد القيادات الإدارية وصانعي القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة على التعرف على جوانب القوة والقصور في تطبيق التحول الرقمي.

كما تسهم نتائج الدراسة في توجيه المؤسسات نحو تطوير استراتيجياتها الرقمية، وتحسين تكامل الأنظمة وإدارة البيانات، وتوفير التدريب المناسب للموظفين، ودعم المبادرات الرقمية بالموارد اللازمة.

وتساعد الدراسة كذلك في توضيح دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، ودعم القدرة التنافسية والاستمرارية المستقبلية للمؤسسات.

رابعاً: أهداف الدراسة:

الهدف العام:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص.

الأهداف الخاصة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات السعودية الحكومية والخاصة .

2. قياس مدى امتلاك المؤسسات استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، واستخدامها للتقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة .
3. التعرف على مستوى دعم الإدارة العليا لمبادرات التحول الرقمي، ومدى توفير التدريب والموارد اللازمة للموظفين .
4. قياس أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي من حيث سرعة إنجاز المعاملات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين دقة البيانات وموثوقيتها .
5. التعرف على أثر التحول الرقمي في رفع مستوى رضا المستفيدين وتعزيز الشفافية وفاعلية الرقابة داخل المؤسسة .
6. قياس أثر التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل .
7. التعرف على دور التحول الرقمي في جذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، ودعم استمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً .
8. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع المؤسسة والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة .
9. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات الحكومية والخاصة على تعزيز الاستفادة من التحول الرقمي في تحسين أدائها وقدرتها التنافسية .

خامساً: تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

ما أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات السعودية الحكومية والخاصة

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية محل الدراسة؟

3. ما مستوى القدرة التنافسية في المؤسسات السعودية محل الدراسة؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في

المؤسسات السعودية؟

5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الأداء المؤسسي في المؤسسات

السعودية؟

6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والقدرة التنافسية في

المؤسسات السعودية؟

7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في القدرة التنافسية في المؤسسات

السعودية؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول

محااور الدراسة تُعزى إلى نوع المؤسسة: حكومية أو خاصة؟

9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول

محاور الدراسة تُعزى إلى المسمى الوظيفي؟

10. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول

محاور الدراسة تُعزى إلى سنوات الخبرة؟

سادساً: فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض الآتية عند

مستوى دلالة إحصائية: ($\alpha \leq 0.05$)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.

ويتفرع عنها الفروض الآتية:

1. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي

في المؤسسات السعودية .

2. يسهم التحول الرقمي إسهامًا ذا دلالة إحصائية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز

المعاملات .

3. يسهم التحول الرقمي إسهامًا ذا دلالة إحصائية في خفض التكاليف التشغيلية

للمؤسسة .

4. يسهم التحول الرقمي إسهامًا ذا دلالة إحصائية في تحسين دقة البيانات وموثوقيتها .

5. يسهم التحول الرقمي إسهامًا ذا دلالة إحصائية في رفع مستوى رضا المستفيدين وتعزيز الشفافية وفاعلية الرقابة داخل المؤسسة .

الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية.

ويتفرع عنها الفروض الآتية:

1. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية .

2. يسهم التحول الرقمي إسهامًا ذا دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة .

3. يسهم التحول الرقمي إسهامًا ذا دلالة إحصائية في زيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق أو بيئة العمل .

4. يسهم التحول الرقمي إسهامًا ذا دلالة إحصائية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة .

5. يسهم التحول الرقمي إسهامًا ذا دلالة إحصائية في جذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها ودعم استمرارية المؤسسة مستقبلاً .

الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى إلى نوع المؤسسة: حكومية أو خاصة.

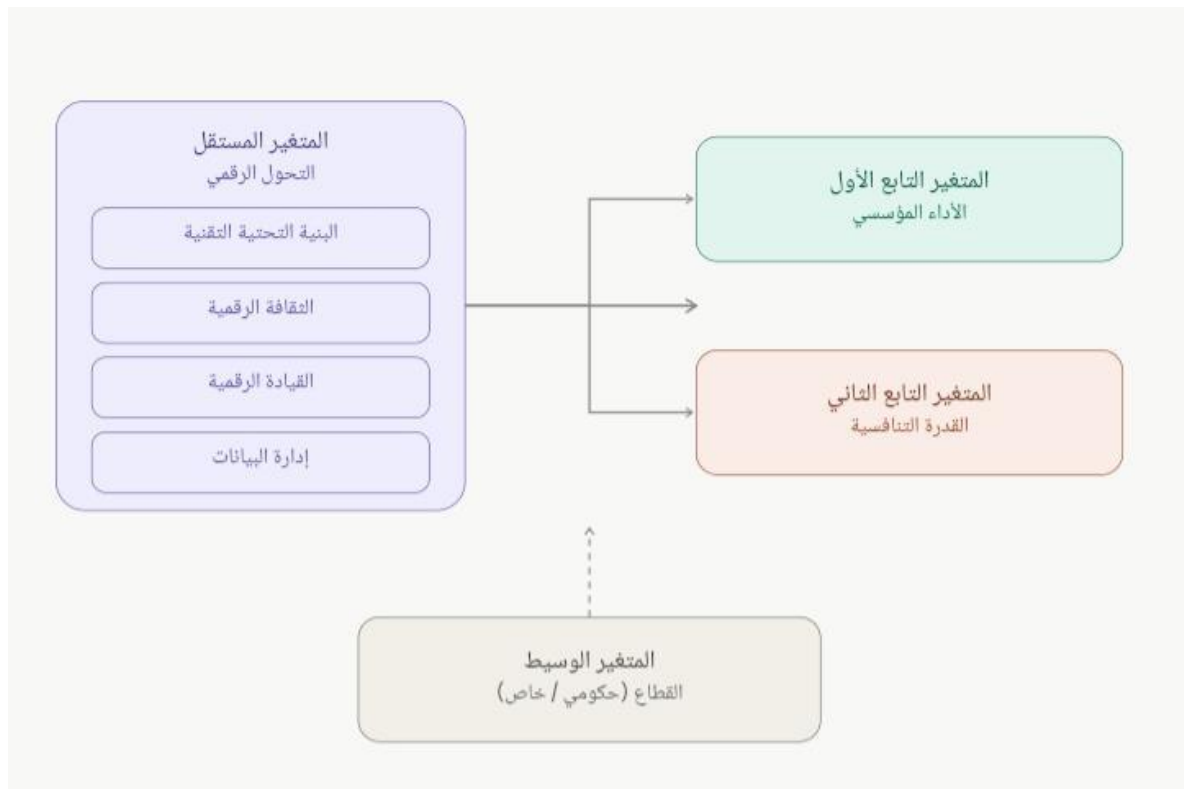
الفرضية الرئيسية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى إلى المسمى الوظيفي: إداري، أو رئيس قسم، أو قيادة عليا.

الفرضية الرئيسية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى إلى سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات، أو من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، أو عشر سنوات فأكثر.

نموذج الدراسة:



نموذج الدراسة يوضح العلاقة بين المتغيرات:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التقنية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، إدارة البيانات).

- المتغيرات التابعة: الأداء المؤسسي، والقدرة التنافسية.

المتغير الوسيط: القطاع (حكومي/خاص)، الذي يفترض أنه يؤثر على قوة العلاقة بين التحول الرقمي والمتغيرات التابعة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

سابعاً: الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التحول الرقمي من زوايا متعددة، شملت مفهومه وأبعاده، وأثره في الأداء المؤسسي، ودوره في تعزيز القدرة التنافسية، إلى جانب واقع تطبيقه في المؤسسات الحكومية والخاصة. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تحديد متغيراتها، وصياغة تساؤلاتها وفروضها، وبناء أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. وفيما يأتي عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، مصنفة وفقاً لمحاور موضوعية تتناسب مع متغيرات الدراسة الحالية.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي وأبعاده

أجرى فيال (Vial, 2019) مراجعة منهجية شاملة لأدبيات التحول الرقمي غطت مئة وخمسين دراسة أكاديمية نُشرت بين عامي 2000 و2018، بهدف بناء إطار مفاهيمي متكامل لفهم التحول الرقمي في سياقاته المختلفة. واعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية وتحليل المحتوى. وخلصت إلى أن التحول الرقمي عملية تسعى من خلالها المنظمات إلى تجديد نفسها استجابةً لتأثيرات التقنيات الرقمية، وأن هذه العملية تنطوي على ثماني مكوّنات محورية تتوزع على ركيزتي التغيير الاستراتيجي واستجابة المنظمة. وترتبط هذه الدراسة بالبحث الحالي بوصفها الإطار النظري الأشمل الذي تستند إليه الدراسة في تحديد أبعاد التحول الرقمي وقياسها.

وفي السياق المؤسسي الاستراتيجي، قدّم ماث وزملاؤه (Matt et al., 2015) نموذجاً لاستراتيجية التحول الرقمي يركز على أربعة أبعاد متشابكة هي: استخدام التقنيات، والتغييرات في خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، والجانب المالي. وشملت الدراسة تحليلاً لثمانية عشرة مؤسسة من قطاعات مختلفة في أوروبا وأمريكا الشمالية. وتتقاطع الدراسة مع

البحث الحالي في أنها تُقدّم إطاراً تشغيلياً لأبعاد التحول الرقمي يمكن توظيفه في بناء أداة القياس، غير أنها تفتقر إلى تطبيق في السياق الخليجي أو العربي مما يُمثّل فجوة يسعى البحث الحالي لمعالجتها.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

استقصت دراسة ويسترمان وزملائه (Westerman et al., 2014) العلاقة بين النضج الرقمي والأداء المالي في عيّنة قوامها أربعمئة وثلاث مؤسسة من سبعة وعشرين قطاعاً صناعياً في خمس عشرة دولة. ووظّفت الدراسة مؤشرات مالية موضوعية كالعائد على الأصول ونمو الإيرادات. وخلصت إلى أن المؤسسات ذات النضج الرقمي العالي تتفوق على نظيراتها الأدنى نضجاً بنسبة ستة وعشرين بالمئة في الربحية وتسعة وثلاثين بالمئة في الإيرادات. وتُقدّم هذه الدراسة أدلةً كمية قوية على العلاقة المحورية التي يتناولها البحث الحالي، غير أن محدوديتها الجغرافية باقتصارها على الاقتصادات المتقدمة وغياب السياق الخليجي عنها يستدعيان دراسة مماثلة في بيئة سعودية.

وعلى صعيد أثر الذكاء الاصطناعي تحديداً، بحث بريانجولفسون وزملاؤه (Brynjolfsson et al., 2021) في أثر تبني الذكاء الاصطناعي على إنتاجية المؤسسات في عيّنة واسعة من الشركات الأمريكية خلال الفترة (2010–2018)، وخلصوا إلى أن الأثر الإنتاجي للذكاء الاصطناعي يستلزم استثمارات تكميلية في رأس المال البشري وإعادة هندسة العمليات، وأن الأثر يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين القطاعات والمؤسسات. ويُفيد هذا الاستنتاج البحث الحالي في صياغة فرضية التأثير المشروط للتحول الرقمي.

المحور الثالث: الدراسات في السياق السعودي والخليجي

درست الشهري والعتيبي (2022) أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي في عينة من الجهات الحكومية السعودية قوامها مئة وثمانين وأربعون موظفاً في وزارات مختارة، بتوظيف منهج المسح الكمي واستبيان مكوّن من خمسة وأربعين بنداً. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، غير أن الأثر تفاوت تبعاً للقطاع ومستوى القيادة الرقمية. وتُمثّل هذه الدراسة المرجع المحلي الأقرب لبحثنا، إلا أنها اقتصرّت على القطاع الحكومي وأغفلت القطاع الخاص وأبعاد القدرة التنافسية، وهو ما يُشكّل فجوة يُعالجها البحث الحالي بتوسيع نطاق القطاعات والأبعاد المدروسة.

وفي دراسة مقارنة خليجية، بحث الأنصاري (2021) في محددات التحول الرقمي الناجح في شركات القطاع المالي في دول مجلس التعاون الخليجي، وأثبت أن القيادة الرقمية الداعمة والثقافة التنظيمية المرنة يُمثّلان أهم محددات نجاح التحول يليهما جاهزية البنية التحتية التقنية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أهمية دعم القيادة والثقافة التنظيمية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي، مع ملاحظة أن اقتصارها على القطاع المالي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بقية القطاعات الحكومية والخاصة.

المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بعوائق التحول الرقمي

رصدت دراسة كين وزملائه (Kane et al., 2019) من خلال مسح شمل أكثر من ثلاثة آلاف مدير تنفيذي في مؤسسات من ثلاثة وعشرين صناعة مختلفة أبرزَ العوائق التي تواجه المؤسسات في رحلة التحول الرقمي، وخلصت إلى أن الغالبية العظمى من هذه العوائق ذات طابع ثقافي وبشري لا تقني، إذ جاء غياب استراتيجيات رقمية واضحة وضعف الكفاءات الرقمية لدى القيادة في مقدمة العوائق المُحدّدة. وتفيد هذه النتيجة الدراسة الحالية في تفسير مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات، وفي مناقشة أهمية وضوح

الاستراتيجية الرقمية وتطوير كفاءات العاملين، كما تساعد في صياغة توصيات عملية تعزز فاعلية التحول الرقمي. وعلى الرغم من أن الدراسة الحالية لا تقيس عوائق التحول الرقمي في محور مستقل، فإن عرض هذه العوائق يساهم في تفسير مستوى تطبيق التحول الرقمي والنتائج المرتبطة بأثره في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

ثامناً: الفجوة البحثية

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة وجود عدد من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ويمكن توضيحها فيما يأتي:

الفجوة الجغرافية والسياقية

تركز نسبة كبيرة من الدراسات السابقة على بيئات غربية أو دولية تختلف في خصائصها التنظيمية والثقافية عن البيئة السعودية. وعلى الرغم من التطور الرقمي الملحوظ الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، فإن الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر التحول الرقمي في المؤسسات السعودية لا تزال محدودة نسبياً، مما يبرز الحاجة إلى تقديم نتائج ميدانية مستمدة من الواقع المؤسسي السعودي.

الفجوة القطاعية

اقتصرت بعض الدراسات المحلية والخليجية على القطاع الحكومي أو القطاع المالي أو قطاعات محددة، بينما لم تهتم بصورة كافية بالمقارنة بين مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص. وتتميز الدراسة الحالية بتناولها القطاعين معاً، مما يسمح بالتعرف على أوجه الاختلاف أو التشابه في مستوى تطبيق التحول الرقمي وأثره في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

الفجوة المتعلقة بتكامل متغيرات الدراسة

تناولت بعض الدراسات أثر التحول الرقمي في الأداء التشغيلي أو في بعض المؤشرات المالية، بينما ركزت دراسات أخرى على الابتكار أو الميزة التنافسية بصورة منفصلة. وتتمثل الفجوة في قلة الدراسات التي تجمع بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي والقدرة التنافسية ضمن نموذج تحليلي واحد، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

الفجوة المتعلقة بمؤشرات الأداء المؤسسي

اعتمدت بعض الدراسات السابقة على مؤشرات محدودة لقياس الأداء، في حين تتناول الدراسة الحالية مجموعة من المؤشرات المرتبطة بواقع العمل المؤسسي، وهي سرعة إنجاز المعاملات، وخفض التكاليف التشغيلية، ودقة البيانات وموثوقيتها، ورضا المستفيدين، والشفافية وفاعلية الرقابة.

الفجوة المتعلقة بالقدرة التنافسية

لم تحظ القدرة التنافسية في المؤسسات الحكومية والخاصة بالاهتمام الكافي عند دراسة أثر التحول الرقمي، وخاصة من حيث الميزة التنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات، وتعزيز الابتكار، وجذب الكفاءات البشرية، ودعم استمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية، وتقديم مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص استناداً إلى بيانات ميدانية يتم جمعها باستخدام الاستبانة.

تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة:

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحديد مفاهيمها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويرتكز الإطار النظري للدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسية، هي: التحول الرقمي بوصفه المتغير المستقل، والأداء المؤسسي والقدرة التنافسية بوصفهما متغيرين تابعين. كما يستعرض الإطار أبرز النظريات والمداخل العلمية التي تفسر الكيفية التي يمكن من خلالها أن يؤدي توظيف التقنيات والأنظمة الرقمية إلى تحسين كفاءة العمل المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة للتغيرات والاستمرار في بيئة العمل المعاصرة.

التحول الرقمي — المفهوم والتطور والأبعاد:

أولاً: نشأة مفهوم التحول الرقمي وتطوره التاريخي

لا يُمثّل مفهوم التحول الرقمي مفهوماً وليد اللحظة، بل تمتد جذوره إلى موجات متعاقبة من الثورات التقنية التي شهدها الاقتصاد العالمي. فمنذ أن أطلق شوابي (Schwab, 2016) مصطلح "الثورة الصناعية الرابعة" ليصف التحول العميق الذي تُحدثه التقنيات الرقمية المتقاطعة من ذكاء اصطناعي وإنترنت أشياء وحوسبة سحابية وروبوتيك في بنية الاقتصادات والمجتمعات، بات من الواضح أن ما يجري ليس مجرد تطور تقني تدريجي، بل إعادة هيكلة شاملة لأسس الإنتاج وخلق القيمة والتفاعل الإنساني.

وعلى صعيد الأعمال تحديداً، يرصد الباحثون ثلاث موجات متتالية من التحول التقني في المؤسسات: الموجة الأولى في تسعينيات القرن العشرين وتمثّلت في أتمتة العمليات الورقية وتحولها إلى إلكترونية، والموجة الثانية في مطلع الألفية الثالثة وتمثّلت في الاندماج الرقمي عبر تقنيات الإنترنت وإدارة علاقات العملاء وتخطيط موارد المؤسسة، والموجة الثالثة الراهنة وهي التحول الرقمي الحقيقي القائم على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة

والحوسبة السحابية والتي لا تكتفي بأتمتة العمليات القائمة بل تُعيد ابتكار النماذج الجوهرية لخلق القيمة (Fitzgerald et al., 2013؛ Vial, 2019).

ويُميز الباحثون بين ثلاثة مفاهيم متداخلة ينبغي عدم الخلط بينها: الرقمنة (Digitization) وتعني تحويل المعلومات من الصيغة التناظرية إلى الرقمية، والتحويل الرقمي (Digitalization) وهو توظيف التقنيات الرقمية لتحسين العمليات القائمة وتحسين الكفاءة، والتحول الرقمي (Digital Transformation) الذي يتجاوز الأولين ليُعيد اختراع نماذج الأعمال والقيمة المقدّمة والعلاقات المؤسسية بصورة جذرية (Verhoef et al., 2021؛ Henriette et al., 2015). وتُعنى هذه الدراسة بالمفهوم الثالث الأعمق في جوهره والأوسع في نطاقه.

ثانياً: تعريف التحول الرقمي

تتعدد تعريفات التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية والتقنية تعدداً يعكس تشعب أبعاد هذه الظاهرة وتشابك مستوياتها. ففيال (Vial, 2019) في مراجعته المنهجية الشاملة التي غطّت مئة وخمسين دراسة يُعرّف التحول الرقمي بأنه "عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تجديد نفسها استجابةً للتأثيرات التخريبية للتقنيات الرقمية، من خلال تغيير منهجي في مسارات خلق القيمة، مع التعامل مع التغييرات الهيكلية والعوائق الثقافية والتنظيمية". أما ماث وزملاؤه (Matt et al., 2015) فيُعرّفونه بأنه "التغييرات التي تُحدثها التقنيات الرقمية في استراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي ونماذجها التشغيلية وعروضها للقيمة". وقدّمت مؤسسة ماكنزي للاستشارات الإدارية تعريفاً عملياً يصفه بأنه "تبني التقنيات الرقمية وتسريع التحولات المؤسسية لتوليد قيمة إضافية مستدامة" (McKinsey & Company, 2022).

وفي ضوء هذه التعريفات المتنوعة، تتبنى هذه الدراسة تعريفاً توليفياً شاملاً مفاده أن التحول الرقمي هو إعادة ابتكار شاملة للمؤسسة تستثمر فيها التقنيات الرقمية المتقدمة لإعادة تصميم العمليات والنماذج التشغيلية وعروض القيمة والثقافة المؤسسية، بما يُحقق أداءً مؤسسياً متميزاً وقدرةً تنافسيةً مستدامة في بيئة الاقتصاد الرقمي.

ثالثاً: أبعاد التحول الرقمي

انقسم الباحثون في تحديد أبعاد التحول الرقمي على عدة مداخل، ويمكن إجمال أبرزها على النحو الآتي:

البُعد الأول — التقنيات الرقمية المُوظَّفة:

يُمثل هذا البُعد الركيزة التقنية للتحول، ويشمل جملةً من التقنيات المتقدمة التي باتت تُشكّل ما يُسمى بحزمة التقنيات الرقمية الأساسية. وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة اللذان يُمكنان المؤسسة من أتمتة القرارات المعقدة وتحليل الأنماط في كميات ضخمة من البيانات بسرعة تفوق الطاقة البشرية بمراحل (Brynjolfsson et al., 2021). ثم تأتي الحوسبة السحابية التي تُزيل الحواجز التقنية والمالية أمام امتلاك بنية تحتية تقنية ضخمة، وتُتيح المرونة والقابلية للتوسع حسب الطلب. وكذلك البيانات الضخمة وتحليلاتها التي تُحوّل الكميات الهائلة من البيانات المتولّدة من العمليات المؤسسية إلى رؤى قابلة للتنفيذ. وإنترنت الأشياء الذي يُمدّ شبكة الاتصال الرقمي لتشمل الأصول المادية والمعدات والبيئة المحيطة. وأخيراً تقنية البلوكشين التي تُعيد بناء الثقة في المعاملات الرقمية عبر سجلات موزعة غير قابلة للتلاعب (Schwab, 2016؛ Vial, 2019).

البُعد الثاني — تحول نماذج الأعمال:

يُعدّ هذا البُعد من أعمق أبعاد التحول الرقمي أثراً وأصعبها تحقيقاً، إذ يتعلق بإعادة التفكير الجذري في كيفية خلق القيمة وتقديمها واستثمارها. ويُميّز فيرهوف وزملاؤه (Verhoef et al., 2021) بين ثلاثة مستويات لتحول نماذج الأعمال: المستوى الأول هو تحسين العمليات القائمة رقمياً دون تغيير جوهر النموذج، والمستوى الثاني هو التوسع في خدمات رقمية جديدة تُضاف إلى النشاط الأصلي، والمستوى الثالث وهو الأعمق هو التحول الكامل إلى نموذج أعمال رقمي يُعيد اختراع عرض القيمة الجوهرية. وتُشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تصل إلى المستوى الثالث هي وحدها القادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Matt et al., 2015).

البُعد الثالث — الثقافة التنظيمية الرقمية:

أثبت كين وزملاؤه (Kane et al., 2019) في مسحهم الشامل لأكثر من ثلاثة آلاف مدير تنفيذي أن أكبر عوائق التحول الرقمي ليست تقنية بل ثقافية وإنسانية. وتتضمن الثقافة التنظيمية الرقمية: القابلية للتجريب والتسامح مع الفشل كمصدر للتعلم، والتعاون عبر الحدود الوظيفية التقليدية، والتركيز على العميل وتجربته الرقمية في قلب القرارات الاستراتيجية، وسرعة الاستجابة والرشاقة المؤسسية في التعامل مع التغيرات. وفي السياق السعودي تحديداً، تكتسب هذه الثقافة أهمية مضاعفة نظراً لما تتسم به البيئة المؤسسية من هيمنة الهياكل الهرمية التقليدية في كثير من المؤسسات الحكومية (الشهري والعتيبي، 2022).

البُعد الرابع — الكفاءات الرقمية للموارد البشرية:

لا تُجدي التقنيات الرقمية الأكثر تقدماً شيئاً إن لم يكن في المؤسسة كوادر بشرية قادرة على توظيفها والابتكار من خلالها. وتشمل الكفاءات الرقمية المطلوبة: الكفاءات التقنية من برمجة وتحليل بيانات وأمن معلومات، والكفاءات التحليلية من تفكير نقدي وحل مشكلات معقدة، والكفاءات التعاونية الرقمية من العمل الافتراضي وإدارة المشاريع الرقمية (World Economic Forum, 2020). وفي المملكة العربية السعودية، شكّلت هذه الكفاءات أولوية وطنيةً بالغة الأثر تجلّت في برامج تطوير الكوادر الوطنية الرقمية كبرنامج المهارات الرقمية الوطني وبرامج التدريب التقني التي أطلقها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

البُعد الخامس — تحول تجربة العميل:

تُمثّل إعادة تصميم تجربة العميل الرقمية أحد المحركات الجوهرية للتحول الرقمي وأحد أبرز مؤشرات نجاحه. وتشمل هذه التجربة رحلة العميل الكاملة بدءاً من الاكتشاف والشراء وصولاً إلى خدمة ما بعد البيع، وتسعى إلى جعلها سلسلةً ومخصّصةً ومتكاملةً عبر قنوات التفاعل المختلفة (Verhoef et al., 2021). وفي القطاع الحكومي السعودي تحديداً، يتجلى هذا البُعد في تحسين تجربة المواطن والمستفيد عبر المنصات الحكومية الإلكترونية وتطبيقات الهاتف الذي شهد قفزات نوعية في السنوات الأخيرة (هيئة الحكومة الرقمية، 2023).

البُعد السادس — حوكمة التحول الرقمي وإدارة المخاطر:

يُشير باحثون كثيرون إلى أن التحول الرقمي يُولّد مخاطر جديدة ومعقدة تستلزم حوكمةً رشيدةً لإدارتها، وتشمل: مخاطر الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية، ومخاطر الاعتماد على الموردين التقنيين، ومخاطر التحيز في خوارزميات الذكاء الاصطناعي، والتوافق مع الأطر التنظيمية والقانونية (Vial, 2019). وفي المملكة العربية السعودية، يُعدّ نظام حماية البيانات الشخصية الصادر عام 2021 والاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني من الأطر التنظيمية النازمة لهذا البُعد.

رابعاً: نماذج قياس النضج الرقمي

طوّر الباحثون والمؤسسات الاستشارية عدداً من نماذج قياس النضج الرقمي، وأبرزها:

نموذج ديلويت لمستويات النضج الرقمي (Deloitte Digital Maturity Model): يُصنّف المؤسسات في أربعة مستويات متدرجة: المبتدئ الرقمي، والمطوّر، والمتقدم، والرائد الرقمي، وذلك عبر تقييم خمسة محاور هي: الاستراتيجية والثقافة والتقنية والعمليات والعملاء (Deloitte, 2020).

نموذج ماكنزي للتحول الرقمي (McKinsey Digital Transformation Framework): يُحدد ستة ركائز للتحول الرقمي الناجح هي: الاستراتيجية، والكفاءات والثقافة، والتقنيات، وبيانات الشركة ومنصاتها، والنماذج التشغيلية، والحوكمة (McKinsey & Company, 2022).

نموذج ويسترمان للنضج الرقمي (Digital Maturity Model): يضع المؤسسات في مصفوفة ثنائية الأبعاد: محور الكثافة الرقمية الذي يقيس مدى توظيف التقنيات الرقمية، ومحور

كثافة القيادة التحويلية الذي يقيس قدرة القيادة على إدارة التحول (Westerman et al., 2014).

الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي:

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي وتطوره

يُعدّ مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الخلافية في جانب التعريف والقياس، إذ تتباين المداخل النظرية في تحديد مضمونه وحدوده ومؤشراته. فالمدخل الاقتصادي التقليدي يُضيق هذا المفهوم ليقصر على المؤشرات المالية كالربحية والعائد على الاستثمار ونمو الإيرادات. في المقابل، يوسّع مدخل أصحاب المصلحة مفهوم الأداء ليشمل رضا العملاء والموظفين والمجتمع، في حين يرى مدخل بطاقة الأداء المتوازن لكابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1992) أن الأداء المؤسسي منظومة متكاملة تنظم في أربعة محاور متوازنة هي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

وفي سياق الاقتصاد الرقمي، شهد مفهوم الأداء المؤسسي تطوراً نوعياً إضافياً، إذ باتت المؤشرات غير المالية كسرعة الاستجابة للسوق وجودة البيانات والكفاءة الخوارزمية تكتسب أهميةً استراتيجية متصاعدة. وقد ذهب كثير من الباحثين إلى أن المؤشرات المالية التقليدية تُقيس الأداء الماضي في حين تُقيس المؤشرات الرقمية الجديدة قدرة المؤسسة على خلق القيمة مستقبلاً (Brynjolfsson et al., 2021).

ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي ذات الصلة بالتحول الرقمي

الكفاءة التشغيلية:

تُمثّل قدرة المؤسسة على إنجاز أنشطتها وعملياتها بأقل تكلفة وجهد وزمن ممكن. ويُسهّم التحول الرقمي في تعزيز هذا البُعد من خلال أتمتة العمليات المتكررة، وتقليص الأخطاء البشرية، وتسريع دورات العمل وتبادل المعلومات. وقد وثّقت دراسة ويستerman وزملائه (Westerman et al., 2014) أن المؤسسات الأعلى نضجاً رقمياً تُحقق كفاءة تشغيلية تفوق منافسيها بنسب دالة إحصائية.

جودة الخدمة ورضا المستفيدين:

يُتيح التحول الرقمي تخصيص الخدمات وفق احتياجات كل مستفيد، وتقديمها عبر قنوات رقمية متعددة وفي أي وقت وأي مكان، مما يرفع من مستوى تجربة المستفيد ورضاه. وفي السياق الحكومي السعودي تحديداً، ارتفع مؤشر رضا المستفيد عن الخدمات الحكومية الإلكترونية من 79% عام 2020 إلى 86% عام 2023 وفق تقرير هيئة الحكومة الرقمية (2023)، مما يعكس الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على هذا البُعد.

سرعة واتخاذ القرار المدعوم بالبيانات:

يُوفّر التحول الرقمي عبر منصات تحليل البيانات ونظم المعلومات التنفيذية أدواتٍ تُمكّن القادة من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقةً واستناداً إلى أدلة موضوعية بدلاً من الحدس والخبرة المنفردة. وقد أثبتت دراسة بريانجولفسون وزملائه (Brynjolfsson et al., 2021) أن المؤسسات التي تعتمد اتخاذ القرار المدعوم بالبيانات تُحقق إنتاجيةً أعلى بنسبة خمسة إلى ستة بالمئة مقارنةً بالمؤسسات المماثلة التي لا تعتمد.

الإنتاجية المؤسسية الكلية:

رصدت دراسات عديدة علاقةً إيجابية بين استثمارات التحول الرقمي والإنتاجية المؤسسية الكلية، غير أن هذه العلاقة ليست فورية بل تتأخر في الظهور وهو ما يُسمى بـ"منحنى | للإنتاجية" الذي يصفه بريانجولفسون وزملاؤه (Brynjolfsson et al., 2021) بأنه المرحلة التي تُنفق فيها المؤسسة على التحول دون أن تُحصَد ثماره بعد. ويستلزم تحقيق أثر الإنتاجية استثماراتٍ تكميليةً في إعادة هندسة العمليات وتطوير الكفاءات البشرية.

الابتكار المؤسسي:

يُمثّل الابتكار مؤشراً متقدماً للأداء المؤسسي في الاقتصاد الرقمي، ويشمل: ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية الجديدة، وابتكار العمليات عبر التقنيات التخريبية، وابتكار نماذج الأعمال التي تستثمر الفرص الرقمية. وتُشير الأدبيات إلى أن المؤسسات ذات النضج الرقمي الأعلى تُسجّل معدلات ابتكار أعلى وأسرع وصولاً إلى السوق (Kane et al., 2019).

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن الرقمية

طوّر كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن بوصفها إطاراً لترجمة الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة عبر أربعة محاور متوازنة وفي عصر التحول الرقمي، طوّر باحثون عديدون نسخةً رقميةً مُحدّثة من هذه البطاقة تُضيف محوراً خامساً خاصاً بالبيانات والذكاء الرقمي، ومحوراً سادساً خاصاً بالأمن السيبراني والمرونة الرقمية

(2020Tonelli et al.). وتستند هذه الدراسة إلى هذا الإطار المُحدَّث في بناء نموذج قياس الأداء المؤسسي.

القدرة التنافسية في عصر الاقتصاد الرقمي:

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية وتطوره في الاقتصاد الرقمي

أرسى بورتر (Porter, 1985) الإطار الكلاسيكي للقدرة التنافسية عبر نموذج المشهور للقوى الخمس، ونموذج سلسلة القيمة، ونموذج الاستراتيجيات التنافسية العامة (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز). غير أن الاقتصاد الرقمي أعاد رسم ملامح التنافسية بصورة جذرية بما لا تُستوعب بأدوات التحليل التقليدية؛ إذ باتت التكاليف الحدية لإنتاج الخدمات الرقمية تقترب من الصفر، وباتت اقتصادات الشبكات تُرجح كفة المنصات الكبرى بصورة لم يشهدها تاريخ الأعمال (Parker et al., 2016). وأفرزت هذه التحولات منافسين جددًا من خارج القطاع التقليدي، وأسقطت حواجز الدخول أمام الشركات الناشئة، وجعلت المعلومة والبيانات وليس رأس المال المادي المصدر الأول للميزة التنافسية.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية الرقمية

الكفاءات الرقمية المتميزة:

تُمثّل الكفاءات الرقمية النادرة وغير القابلة للتقليد — كالخوارزميات المملوكة وقواعد البيانات الضخمة المتراكمة والكوادر المتخصصة بالذكاء الاصطناعي — مصادر جوهرية للميزة التنافسية المستدامة وفق نظرية الموارد والكفاءات لبارني (Barney, 1991). وتُضيف نظرية الكفاءات الديناميكية لتيس وزملائه (Teece et al., 1997) أن الأمر لا يتعلق فقط

بامتلاك هذه الكفاءات بل بالقدرة على تطويرها وتجديدها باستمرار في مواجهة التحولات التقنية المتسارعة.

اقتصادات البيانات والذكاء الاصطناعي:

باتت البيانات تُوصف بأنها "النفط الجديد" في الاقتصاد الرقمي، غير أن هذا الوصف منقوص لأن البيانات على خلاف النفط لا تنضب باستهلاكها ويمكن استخدامها في آنٍ واحد لأغراض متعددة. والمؤسسة التي تمتلك بياناتٍ أكثر وجودةً أعلى وتوظفها في نماذج ذكاء اصطناعي متقدمة تُحقق ميزةً تنافسية متزايدة الأثر مع مرور الوقت، لأن النماذج الأفضل تجذب مستخدمين أكثر مما يُولّد بيانات أكثر مما يُحسّن النماذج أكثر في حلقة تعزيزية متصاعدة (Brynjolfsson et al., 2021).

تأثيرات الشبكة والمنصات الرقمية:

يُمثّل تأثير الشبكة ظاهرةً فريدةً في الاقتصاد الرقمي تقضي بأن قيمة المنتج أو الخدمة تزداد مع تزايد عدد مستخدميه، مما يخلق ديناميكية "الفائز يأخذ كل شيء" التي تُهيمن بها منصات قليلة على أسواق كاملة (Parker et al., 2016). وقد تجلّى هذا التأثير بوضوح في أسواق التجارة الإلكترونية والشبكات الاجتماعية والبحث الرقمي. وفي السياق السعودي، تُسعى مؤسسات كبرى إلى الاستفادة من هذه الديناميكية في مجالات التجارة الإلكترونية والخدمات المالية الرقمية.

سرعة الاستجابة والرشاقة المؤسسية:

في بيئة الأعمال الرقمية المتسارعة، باتت سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية والتقنية تُمثّل ميزةً تنافسيةً جوهريةً بحد ذاتها. ويُتيح التحول الرقمي للمؤسسات اعتماد منهجيات رشيقة

(Agile) في تطوير المنتجات والخدمات، وتقليص دورات الإنتاج والتسويق، والتجريب السريع والتعلم من الفشل بتكلفة منخفضة (Kane et al., 2019).

ثالثاً: التحول الرقمي وإعادة تشكيل الهياكل التنافسية في السياق السعودي

شهدت بيئة الأعمال السعودية تحولات تنافسية جذرية مدفوعة بموجة التحول الرقمي، وكان أبرز تجلياتها: ظهور شركات ناشئة رقمية في قطاعات التجارة الإلكترونية والتقنية المالية والتعليم الرقمي والصحة الرقمية نجحت في اقتطاع حصص سوقية من لاعبين تقليديين راسخين. وقد ارتفع عدد الشركات الناشئة التقنية السعودية من أقل من خمسمئة شركة عام 2018 إلى ما يزيد على ألفي شركة عام 2023 وفق تقرير منظومة قيادة الأعمال (هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2023). كما شهد قطاع التجارة الإلكترونية نمواً استثنائياً تسارع إبان جائحة كوفيد-19، مما وسّع التنافس الرقمي ليطال قطاعات لم تكن تتوقع مواجهة هذا التحدي.

النظريات المفسّرة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي:

أولاً: نظرية الموارد والكفاءات (Resource-Based View)

أرسى بارني (Barney, 1991) دعائم هذه النظرية في مقاله الرائد "موارد الشركة والميزة التنافسية المستدامة"، التي أعادت توجيه الفكر الاستراتيجي من التركيز على التحليل الخارجي للبيئة التنافسية نحو الاهتمام بالموارد والكفاءات الداخلية للمؤسسة بوصفها مصدراً للتميز المستدام. وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الموارد والكفاءات التي تُحقق ميزة تنافسية مستدامة ينبغي أن تتمتع بأربع خصائص تُعرف اختصاراً بـ VRIN وهي: القيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد وعدم القابلية للاستبدال.

وفي تطبيق هذه النظرية على التحول الرقمي، تُصبح الكفاءات الرقمية الجوهرية — كخوارزميات الذكاء الاصطناعي المملوكة وقواعد البيانات الضخمة والكوادر الرقمية المتخصصة — موارد استراتيجية تستوفي خصائص VRIN، وبالتالي تُمثل أساساً للميزة التنافسية المستدامة. ويُفسّر هذا المنطق لماذا يُترجم التحول الرقمي الناجح إلى أداء مؤسسي متميز ومستدام، في حين تعجز الاستثمارات التقنية المجردة دون بناء كفاءات داخلية عن تحقيق هذا الأثر (Bharadwaj, 2000).

ثانياً: نظرية الكفاءات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

طوّر تيس وزملاؤه (Teece et al., 1997) هذه النظرية لمعالجة محدودية نظرية الموارد الثابتة في تفسير الميزة التنافسية في البيئات المتقلبة. وتُعرّف الكفاءات الديناميكية بأنها "قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل كفاءاتها الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة". وتتضمن ثلاثة مكوّنات محورية: الاستشعار المتمثل في الكشف والتعلم عن الفرص والتهديدات، والاعتنام المتمثل في تعبئة الموارد لمعالجة الفرص، وإعادة التشكيل المتمثل في الارتقاء والجمع وحماية الأصول الملموسة وغير الملموسة.

وفي سياق التحول الرقمي، تتجلى الكفاءات الديناميكية في قدرة المؤسسة على استشعار التحولات التقنية الناشئة قبل منافسيها، واعتنام الفرص التي تُتيحها التقنيات الجديدة بسرعة أكبر، وإعادة تشكيل أصولها ومهاراتها باستمرار مواكبةً للتطور المتسارع. ويُفسّر هذا الإطار النظري لماذا تتفاوت نتائج التحول الرقمي تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات رغم التشابه في مستويات الاستثمار التقني.

ثالثاً: نظرية المحاذاة الاستراتيجية للتقنية (Strategic Alignment Theory)

قدّم هندرسون وفينكاتراماني (Henderson & Venkatraman, 1993) نموذج المحاذاة الاستراتيجية الذي يؤكد أن الأثر الأمثل لاستثمارات تقنية المعلومات على الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا حين تتحقق المحاذاة الرباعية بين: الاستراتيجية الأعمال، واستراتيجية تقنية المعلومات، والبنية التنظيمية، وبنية تقنية المعلومات. ومن ثمّ، فإن مؤسسة تستثمر في أحدث تقنيات الذكاء الاصطناعي دون أن تُحاذي هذا الاستثمار مع استراتيجيتها الأعمال وبنيتها التنظيمية ستحصل نتائج أدنى بكثير مما تُحقق مؤسسة تحرص على تحقيق هذه المحاذاة الرباعية.

وتُفيد هذه النظرية في تفسير ظاهرة التفاوت الواسع في نتائج التحول الرقمي بين المؤسسات التي تستثمر مبالغ متقاربة، وتُرشد إلى ضرورة التركيز على المحاذاة الاستراتيجية كعامل وسيط جوهري في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي (Henderson & Venkatraman, 1993).

رابعاً: نظرية قبول التقنية الموسّعة (Extended TAM & UTAUT)

أرسي ديفيس (Davis, 1989) نموذج قبول التقنية الذي يفسّر سلوك الأفراد في تبني التقنيات الجديدة من خلال متغيرين محوريين هما: سهولة الاستخدام المدركة والفائدة المدركة. ثم طوّر فيناتيش وزملاؤه (Venkatesh et al., 2003) نظريةً موحّدة لقبول التقنية واستخدامها تُعرف بنظرية UTAUT تضم ثمانية نماذج سابقة وتُحدد أربعة محددات رئيسية لقبول التقنية في السياق المؤسسي هي: توقّع الأداء، وتوقّع الجهد، والتأثير الاجتماعي، وظروف التيسير.

وتُوظَّف هذه النظرية في هذه الدراسة لتفسير التفاوت في معدلات تبني التحول الرقمي بين الموظفين والإدارات في المؤسسات السعودية، وهو تفاوت يُؤثر بصورة مباشرة في الأثر الكلي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي. كما تُساهم في توجيه توصيات عملية حول آليات تعزيز قبول التغيير الرقمي داخل المؤسسات.

خامساً: نظرية المؤسسية والضغط الإيكولوجية (Institutional Theory)

يرى ديماجيو وباول (DiMaggio & Powell, 1983) أن المؤسسات لا تتصرف في فراغ بل تستجيب لضغوط بيئية ومؤسسية تدفعها نحو التوافق مع المعايير والممارسات السائدة في بيئتها. وفي سياق التحول الرقمي، تبرز ثلاثة أنواع من الضغوط: القسرية المتمثلة في المتطلبات التنظيمية الحكومية كبرامج التحول الرقمي الوطني في المملكة العربية السعودية، والتقليدية المتمثلة في محاكاة الممارسات الرقمية للمؤسسات الرائدة في القطاع، والمعيارية المتمثلة في التوقعات المهنية المتعلقة بالتحول الرقمي في سياق الاقتصاد العالمي.

وتُفسّر هذه النظرية لماذا تُقدم المؤسسات أحياناً على التحول الرقمي ليس لأنها متقاعة بقيمته الفعلية بل استجابةً للضغوط الخارجية، وهو ما يُفسّر بدوره ظاهرة التحول الرقمي الشكلي الذي لا يُترجم إلى قيمة مؤسسية حقيقية (Isomorphic Adoption) دون تغيير جوهري).

سادساً: نظرية الابتكار التخريبي (Disruptive Innovation Theory)

أطلق كريستنسن (Christensen, 1997) نظرية الابتكار التخريبي في كتابه "معضلة المبتكر" ليصف الكيفية التي تستطيع بها شركات ناشئة بموارد محدودة تخريب أسواق راسخة يهيمن عليها لاعبون كبار، وذلك عبر تقديم خدمات أبسط وأرخص وأكثر ملاءمةً في البداية لشرائح

مُهملة من السوق، ثم التطور تدريجياً لاستهداف الشريحة الرئيسية. وقد ثبت أن التقنيات الرقمية تُمثل المنصة المثلى للابتكار التخريبي نظراً لانخفاض تكاليف الدخول وإمكانية التوسع السريع والقدرة على الوصول لشرائح واسعة بتكلفة حدية شبه معدومة (Christensen et al., 2015).

وتُفيد هذه النظرية في تفسير التحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسات السعودية التقليدية جراء صعود المنافسين الرقميين، وفي توجيه استراتيجيات التحول الرقمي نحو التحديث الوقائي قبل أن يُفرضه التخريب.

التحول الرقمي في السياق السعودي — الواقع والتحديات:

أولاً: المشهد الرقمي في المملكة العربية السعودية

تحتل المملكة العربية السعودية مكانةً متقدمةً في مؤشرات البنية التحتية الرقمية الدولية، إذ بلغ معدل انتشار الإنترنت 99% عام 2023، ومعدل انتشار الهاتف الذكي 97%، كما جاءت المملكة ضمن العشرين الأوائل في مؤشر حكومة الأمم المتحدة الإلكترونية (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، 2023). وقد أسهمت رؤية 2030 في تحويل التحول الرقمي من خيار استراتيجي إلى ضرورة وطنية يُدعمها تمويل حكومي ضخم وإرادة سياسية واضحة.

وعلى صعيد القطاع الحكومي، أطلقت الحكومة السعودية برنامج التحول الرقمي الحكومي الذي يستهدف رقمنة الخدمات الحكومية بالكامل وإتاحتها إلكترونياً بحلول عام 2025، وقد حقق هذا البرنامج نتائج ملموسة إذ تجاوزت نسبة الخدمات الحكومية المتاحة رقمياً 96% عام 2023 (هيئة الحكومة الرقمية، 2023). أما على صعيد القطاع الخاص، فتتسم الصورة بتفاوت واضح بين الشركات الكبرى كالبنوك وشركات الاتصالات التي تُسجل مستوى نضج

رقمي مرتفعاً، وبين المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي لا تزال تواجه تحديات جوهرية في مسيرة التحول.

ثانياً: أبرز التحديات أمام التحول الرقمي في المؤسسات السعودية:

رصدت الدراسات المحلية المتاحة جملةً من التحديات التي تُعيق التحول الرقمي الفعّال في المؤسسات السعودية، أبرزها:

تحدي الكفاءات البشرية الرقمية: على الرغم من الجهود الوطنية المبذولة في تطوير الكوادر الرقمية، لا تزال الفجوة بين الطلب المؤسسي على الكفاءات الرقمية المتخصصة وعرضها في سوق العمل ملموسةً (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

تحدي الثقافة التنظيمية: تتسم ثقافة كثير من المؤسسات الحكومية السعودية بالتحفظ على المخاطرة والتغيير، وهو ما يُشكّل عائقاً ثقافياً أمام تبني ممارسات التحول الرقمي التي تستلزم قدراً من التجريب والمرونة وقبول الفشل كجزء من منحى التعلم (الشهري والعتيبي، 2022).

تحدي التكامل بين الأنظمة القديمة والجديدة: تُعاني كثير من المؤسسات من عقبة الأنظمة الموروثة (Legacy Systems) التي يصعب تكاملها مع الحلول الرقمية الحديثة وتُشكّل تكاليف باهظة في الاستبدال أو الترقية.

تحدي الأمن السيبراني: مع تصاعد التحول الرقمي، تتسع سطح الهجمات السيبرانية وتتعدّد، مما يُشكّل قلقاً مشروعا يدفع بعض المؤسسات إلى التحفظ على سرعة التحول وسعته.

ثالثاً: العلاقة بين التحول الرقمي ورؤية 2030

تنظر رؤية 2030 إلى التحول الرقمي بوصفه أداة استراتيجية محورية لتحقيق أهدافها في التنويع الاقتصادي وتطوير القطاع الحكومي ورفع كفاءة بيئة الأعمال وتمكين القطاع الخاص. وتتجلى هذه العلاقة في ثلاث مسارات متوازية: مسار التحول الحكومي الرقمي نحو الارتقاء بكفاءة الجهاز الحكومي وتحسين تجربة المواطن، ومسار التحول الاقتصادي الرقمي نحو بناء اقتصاد رقمي متنوع يُسهم فيه القطاع الخاص بدور محوري، ومسار التحول الاجتماعي الرقمي نحو تطوير مهارات المواطن الرقمية وتمكينه من الاقتصاد الجديد (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016).

الأبعاد الإجرائية لمتغيرات الدراسة

في ضوء العرض النظري السابق، تتناول الدراسة الحالية التحول الرقمي من خلال مجموعة من المؤشرات الإجرائية التي تتمثل في وضوح الاستراتيجية الرقمية، وتبني التقنيات الحديثة، ودعم الإدارة العليا، وتدريب الموظفين، وتكامل الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة البيانات واتخاذ القرارات. ويُقاس الأداء المؤسسي من خلال سرعة إنجاز المعاملات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين دقة البيانات وموثوقيتها، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز الشفافية وفعالية الرقابة. أما القدرة التنافسية فتُقاس من خلال الميزة التنافسية الناتجة عن تبني التقنيات الرقمية، وسرعة الاستجابة للتغيرات، وتعزيز الابتكار، وجذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، ودعم استمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً. وقد استندت هذه المؤشرات إلى محتوى الإطار النظري وأهداف الدراسة، وشكّلت الأساس الذي بُنيت عليه عبارات الاستبانة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل المنهجية والإجراءات التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطريقة بناء الاستبانة، والأساليب المستخدمة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، ومعيار تصحيح مقياس ليكرت الخماسي، إلى جانب إجراءات جمع البيانات والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها. ويقوم هذا المنهج على وصف واقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، وتحليل علاقته بكل من الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية، اعتماداً على البيانات الميدانية التي جمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة.

كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقياس العلاقات بين المتغيرات، واختبار أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية، إلى جانب الكشف عن الفروق في الاستجابات وفقاً لنوع المؤسسة والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مستويات إدارية مختلفة، ولديهم معرفة بطبيعة الأنظمة والتقنيات الرقمية والممارسات الإدارية المطبقة داخل مؤسساتهم.

ويشمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين، ورؤساء الأقسام، وأفراد القيادات العليا في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص؛ نظرًا لارتباط مسؤولياتهم الوظيفية بالعمليات المؤسسية، وتطبيق الأنظمة الرقمية، وإدارة البيانات، واتخاذ القرارات.

ثالثًا: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 30 مشاركًا من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. وتم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة الميسرة، من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً على عدد من العاملين الذين تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة.

وقد تنوع أفراد العينة وفقاً لنوع المؤسسة والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، ويوضح الجدول رقم (1-3) توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الأولية.

جدول رقم (1-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الأولية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نوع المؤسسة	حكومية	19	63.3%
	خاصة	11	36.7%
	المجموع	30	100%
المسمى الوظيفي	إداري	10	33.3%

43.3%	13	رئيس قسم	
23.3%	7	قيادة عليا	
100%	30	المجموع	
26.7%	8	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
50.0%	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
23.3%	7	10 سنوات فأكثر	
100%	30	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (1-3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون في المؤسسات الحكومية، إذ بلغ عددهم 19 مشاركاً بنسبة 63.3%، في حين بلغ عدد العاملين في المؤسسات الخاصة 11 مشاركاً بنسبة 36.7%.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، جاءت فئة رؤساء الأقسام في المرتبة الأولى بعدد 13 مشاركاً وبنسبة 43.3%، تلتها فئة الإداريين بعدد 10 مشاركين وبنسبة 33.3%، ثم فئة القيادة العليا بعدد 7 مشاركين وبنسبة 23.3%. ويشير هذا التوزيع إلى مشاركة أفراد من مستويات إدارية مختلفة، بما يتيح الحصول على تصورات متنوعة حول واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات.

أما سنوات الخبرة، فقد جاءت فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات في المرتبة الأولى بعدد 15 مشاركًا ونسبة 50.0%، تلتها فئة أقل من 5 سنوات بعدد 8 مشاركين ونسبة 26.7%، ثم فئة 10 سنوات فأكثر بعدد 7 مشاركين ونسبة 23.3%. ويدل ذلك على أن نصف أفراد العينة يمتلكون خبرة وظيفية متوسطة تتيح لهم تقييم التغيرات التي صاحبها تطبيق الأنظمة والتقنيات الرقمية داخل مؤسساتهم.

رابعاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات؛ لما تتميز به من ملاءمة للدراسات الوصفية وقدرتها على جمع البيانات من أفراد العينة بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم إعداد الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها والإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي والأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الأولية

تضمن هذا القسم ثلاثة متغيرات، هي:

1. نوع المؤسسة: حكومية أو خاصة .
2. المسمى الوظيفي: إداري، أو رئيس قسم، أو قيادة عليا .
3. سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات، أو من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، أو عشر سنوات فأكثر .

القسم الثاني: محاور الدراسة

تكون هذا القسم من 15 عبارة موزعة على ثلاثة محاور، كما يأتي:

المحور	أرقام	
	العبارة	العبارة
التحول الرقمي	1-5	5
الأداء المؤسسي	6-10	5
القدرة التنافسية	11-15	5
الاستبانة ككل	1-15	15

وقد تناول محور التحول الرقمي وضوح الاستراتيجية الرقمية، واستخدام التقنيات الحديثة، ودعم الإدارة العليا، وتدريب الموظفين، وتكامل الأنظمة الرقمية. بينما تناول محور الأداء المؤسسي سرعة إنجاز المعاملات، وخفض التكاليف، ودقة البيانات، ورضا المستفيدين، والشفافية وفاعلية الرقابة. أما محور القدرة التنافسية فتناول الميزة التنافسية، وسرعة الاستجابة، والابتكار، وجذب الكفاءات، واستمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً.

خامساً: مقياس الاستجابة وترميز البيانات

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة. وتم ترميز الإجابات بإعطاء كل استجابة وزناً رقمياً، كما هو موضح في الجدول رقم (2-3).

جدول رقم (2-3)

أوزان الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وذلك وفق الأوزان الآتية:

الوزن	الاستجابة
1	لا أو افق بشدة
2	لا أو افق
3	محايد
4	أو افق
5	أو افق بشدة

وقد تم ترميز إجابات أفراد العينة وفقاً للأوزان السابقة، بحيث تعبر الدرجة المرتفعة عن ارتفاع مستوى الموافقة على العبارة، بينما تعبر الدرجة المنخفضة عن انخفاض مستوى الموافقة.

وبعد مراجعة ملف البيانات، تبين وجود ثلاث قيم مفقودة موزعة على ثلاث عبارات مختلفة، هي العبارات رقم 3 و7 و11، إذ بلغ عدد الاستجابات الصحيحة في كل منها 29 استجابة، مقابل 30 استجابة في بقية العبارات. وقد تم التعامل مع هذه القيم بوصفها بيانات مفقودة،

دون استبدالها بإجابة محايدة أو بقيمة افتراضية، واستخدام الحالات الصالحة في كل تحليل إحصائي.

سادسًا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس المتغيرات التي أُعدت من أجل قياسها. وتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه. وتشير معاملات الارتباط الموجبة والدالة إحصائيًا إلى اتساق العبارة مع بقية عبارات المحور، وإسهامها في قياس المتغير المحدد لها. ويوضح الجدول رقم (3-3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة.

جدول رقم (3-3)

معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات الدراسة والدرجة الكلية لمحاورها

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	1	0.796	<0.001
التحول الرقمي	2	0.840	<0.001
التحول الرقمي	3	0.816	<0.001
التحول الرقمي	4	0.798	<0.001
التحول الرقمي	5	0.687	<0.001
الأداء المؤسسي	6	0.724	<0.001

الأداء المؤسسي	7	0.583	<0.001
الأداء المؤسسي	8	0.692	<0.001
الأداء المؤسسي	9	0.551	0.002
الأداء المؤسسي	10	0.625	<0.001
القدرة التنافسية	11	0.733	<0.001
القدرة التنافسية	12	0.694	<0.001
القدرة التنافسية	13	0.750	<0.001
القدرة التنافسية	14	0.809	<0.001
القدرة التنافسية	15	0.732	<0.001

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن معاملات ارتباط عبارات محور التحول الرقمي بالدرجة الكلية للمحور تراوحت بين 0.687 و0.840، وهي معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية.

كما تراوحت معاملات ارتباط عبارات محور الأداء المؤسسي بالدرجة الكلية للمحور بين 0.551 و0.724، وكانت جميعها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

أما معاملات ارتباط عبارات محور القدرة التنافسية بالدرجة الكلية للمحور، فقد تراوحت بين 0.694 و0.809، وجاءت جميعها موجبة ودالة إحصائية.

وبصورة عامة، تراوحت معاملات الارتباط لجميع عبارات الاستبانة بين 0.551 و0.840، مما يدل على وجود اتساق داخلي مناسب بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها، ويؤكد تمتع أداة

الدراسة بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، وصلاحيتها لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

سابعاً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى اتساق النتائج التي تقدمها، ومدى تجانس العبارات التي يتكون منها كل محور. وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة، وللاستبانة ككل.

وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي. ويوضح الجدول رقم (3-4) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وللأداة ككل.

جدول رقم (3-4)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللأداة ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التحول الرقمي	5	0.838	جيد
الأداء المؤسسي	5	0.620	مقبول
القدرة التنافسية	5	0.796	جيد
الاستبانة ككل	15	0.885	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن معامل ألفا كرونباخ لمحور التحول الرقمي بلغ 0.838، وهي قيمة تدل على تمتع المحور بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي.

كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء المؤسسي 0.620، وهي قيمة مقبولة في الدراسات الوصفية والاستكشافية، خاصة مع محدودية عدد العبارات المكونة للمحور وصغر حجم عينة الدراسة، إلا أنها تُظهر أن درجة الاتساق الداخلي في هذا المحور أقل من المحورين الآخرين.

وبلغ معامل الثبات لمحور القدرة التنافسية 0.796، وهو ما يشير إلى وجود درجة جيدة من الثبات بين عبارات المحور.

أما معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل فقد بلغ 0.885، وهي قيمة مرتفعة تؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الاستبانة في تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

ثامناً: معيار تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الدراسة، تم حساب طول الفئة وفقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = (أعلى قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس) ÷ عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

وبناءً على طول الفئة، تم تحديد مستويات الحسابية والاستجابات المقابلة لها،

كما هو موضح في الجدول رقم (3-5)

جدول رقم (3-5)

معيار تفسير المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي

مدى المتوسط الحسابي	الاستجابة	مستوى التقدير
المقابلة		
من 1.00 إلى 1.80	لا أوافق بشدة	منخفض جدًا
من 1.81 إلى 2.60	لا أوافق	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	أوافق	مرتفع
من 4.21 إلى 5.00	أوافق بشدة	مرتفع جدًا

كما تم حساب الوزن النسبي لكل عبارة ومحور باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5 \times 100}$$

واستخدم المتوسط الحسابي في تحديد اتجاه استجابات أفراد العينة، بينما استخدم الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت الإجابات أو تقاربها حول المتوسط. كما تم ترتيب العبارات داخل كل محور ترتيبًا تنازليًا وفقًا لمتوسطاتها الحسابية، بحيث تحصل العبارة ذات المتوسط الأعلى على المرتبة الأولى.

تاسعاً: إجراءات جمع البيانات

تم جمع بيانات الدراسة باتباع الإجراءات الآتية:

1. إعداد الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومحاورها الرئيسية .
2. تنظيم الاستبانة في صورة إلكترونية باستخدام نموذج إلكتروني .
3. توزيع رابط الاستبانة على عدد من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة .
4. توضيح الغرض العلمي من الاستبانة، والتأكيد على استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي .
5. الحصول على 30 استجابة من أفراد العينة .
6. مراجعة البيانات للتأكد من سلامتها وقابليتها للتحليل الإحصائي .
7. ترميز إجابات مقياس ليكرت الخماسي بقيم تتراوح بين 1 و 5 .
8. مراجعة القيم المفقودة والتعامل معها باستخدام الحالات الصالحة في كل تحليل، دون إعطائها قيمةً افتراضية .
9. إعداد البيانات لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية المناسبة .

عاشراً: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وأهدافها، وتمثلت فيما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الأولية لأفراد عينة الدراسة من حيث نوع المؤسسة والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة .

2. المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور من محاور الدراسة .
3. الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي .
4. الوزن النسبي: لتحديد مستوى الموافقة النسبي على عبارات ومحاور الدراسة .
5. معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وقياس العلاقة بين التحول الرقمي وكل من الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية .
6. معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات محاور الاستبانة والاستبانة ككل .
7. اختبار شايبرو-ويلك: للتحقق من مدى اقتراب بيانات المحاور من التوزيع الطبيعي قبل اختيار الاختبارات الاستدلالية .
8. اختبار ليفين: للتحقق من تجانس التباين بين المجموعات عند إجراء المقارنات .
9. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي، وأثر التحول الرقمي في القدرة التنافسية .
10. اختبارات للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا لنوع المؤسسة: حكومية أو خاصة، عند تحقق افتراضات الاختبار .
11. تحليل التباين الأحادي: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا للمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، عند تحقق افتراضات الاختبار .

12. الاختبارات غير المعلمية البديلة: مثل اختبار مان-ويتني واختبار كروسكال-واليس،

عند عدم تحقق شروط الاختبارات المعلمية .

13. مستوى الدلالة الإحصائية: تم اعتماد مستوى دلالة مقداره $\alpha \leq 0.05$ للحكم على

دلالة النتائج الإحصائية .

تناول هذا الفصل المنهجية والإجراءات التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم توضيح المنهج الوصفي التحليلي المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها المكونة من 30 مشاركاً من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة. كما تم عرض أداة الدراسة ومحاورها، وطريقة ترميز الاستجابات، وإجراءات التعامل مع البيانات المفقودة.

وتناول الفصل كذلك التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام معاملات ارتباط بيرسون، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج تمتع الاستبانة ككل بدرجة مرتفعة من الثبات بلغت 0.885. كما تم توضيح معيار تفسير المتوسطات الحسابية، وإجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج واختبار الفرضيات. ويتناول الفصل التالي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار فرضياتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت باستخدام الاستبانة من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 30 مشاركًا. ويبدأ الفصل بتحليل استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة الثلاثة، وهي التحول الرقمي، والأداء المؤسسي، والقدرة التنافسية، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومستويات الاستجابة وترتيب العبارات.

كما يتناول الفصل اختبار العلاقات والأثر الإحصائي بين متغيرات الدراسة، والكشف عن الفروق في الاستجابات وفقًا لنوع المؤسسة والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج المستخلصة، يعرض الفصل النتائج العامة والتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

تحليل البيانات

أولاً: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور التحول الرقمي

تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور التحول الرقمي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والاتجاه العام ومستوى الاستجابة والرتبة لكل عبارة من عبارات المحور، كما هو موضح في الجدول رقم (4-1)

جدول رقم (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات محور التحول

الرقمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي	3.10	0.99	محايد	62.0%	متوسط	1
2	تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، في عملياتها	2.97	1.00	محايد	59.3%	متوسط	4
3	تدعم الإدارة العليا مبادرات التحول الرقمي وتخصص لها الموارد اللازمة	3.03	1.21	محايد	60.7%	متوسط	3
4	تقدم المؤسسة التدريب الكافي للموظفين على استخدام الأنظمة والأدوات الرقمية	2.83	1.15	محايد	56.7%	متوسط	5
5	توجد في المؤسسة أنظمة رقمية متكاملة لإدارة البيانات ودعم اتخاذ القرارات	3.07	1.28	محايد	61.3%	متوسط	2
—	الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي	3.01	0.89	محايد	60.1%	متوسط	—

ملاحظة: بلغ عدد الاستجابات الصحيحة للعبارة رقم (3) عدد 29 استجابة، بينما بلغ عدد الاستجابات لبقية العبارات 30 استجابة.

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن المتوسط العام لمحور التحول الرقمي بلغ 3.01، بانحراف معياري قدره 0.89، ووزن نسبي بلغ 60.1%، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وأن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة كان محايداً.

وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين 2.83 و3.10، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.99 و1.28، مما يدل على وجود تشتت متوسط في استجابات المشاركين، واختلاف نسبي في تقييمهم لممارسات التحول الرقمي داخل المؤسسات.

وجاءت العبارة رقم (1)، التي تنص على أن «تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي»، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.10 ووزن نسبي قدره 62.0% وعلى الرغم من حصولها على أعلى متوسط داخل المحور، فإن مستواها ظل متوسطاً، مما يشير إلى أن وضوح الاستراتيجية الرقمية لا يزال غير متحقق بصورة كاملة من وجهة نظر أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم (5)، المتعلقة بوجود أنظمة رقمية متكاملة لإدارة البيانات ودعم اتخاذ القرارات، في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ 3.07. كما جاءت العبارة المتعلقة بدعم الإدارة العليا للمبادرات الرقمية في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ 3.03.

في المقابل، جاءت العبارة رقم (4)، المتعلقة بتقديم التدريب الكافي للموظفين على استخدام الأنظمة والأدوات الرقمية، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 2.83 ووزن نسبي بلغ 56.7% وتشير هذه النتيجة إلى أن تدريب العاملين يمثل الجانب الأضعف نسبياً في ممارسات التحول

الرقمي داخل المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يستدعي زيادة الاهتمام بتنمية المهارات الرقمية للموظفين.

وبصفة عامة، توضح النتائج أن المؤسسات محل الدراسة قطعت خطوات نحو التحول الرقمي، إلا أن هذا التحول لا يزال في مستوى متوسط ويحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة في مجال تدريب الموظفين وتبني التقنيات الحديثة وتحقيق التكامل بين الأنظمة الرقمية.

ثانيًا: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الأداء المؤسسي

تم تحليل محور الأداء المؤسسي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومستويات الاستجابة والرتب، كما هو موضح في الجدول رقم (2-4)

جدول رقم (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارة محور الأداء المؤسسي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
6	أدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات	3.10	1.12	محايد	62.0%	متوسط	3
7	ساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة	3.07	1.28	محايد	61.4%	متوسط	4

8	تحسنت دقة البيانات وموثوقيتها بعد تطبيق الأنظمة الرقمية	3.27	1.11	محايد	65.3%	متوسط	2
9	ارتفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة	3.03	1.16	محايد	60.7%	متوسط	5
10	ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وفعالية الرقابة داخل المؤسسة	3.30	1.02	محايد	66.0%	متوسط	1
—	الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي	3.14	0.77	محايد	62.8%	متوسط	—

ملاحظة: بلغ عدد الاستجابات الصحيحة للعبارة رقم (7) عدد 29 استجابة، بينما بلغ عدد الاستجابات لبقية العبارات 30 استجابة.

يتضح من الجدول رقم (2-4) أن المتوسط العام لمحور الأداء المؤسسي بلغ 3.14، بانحراف معياري بلغ 0.77، ووزن نسبي قدره 62.8%， وهو ما يدل على أن مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتحول الرقمي جاء بدرجة متوسطة.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين 3.03 و3.30، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 1.02 و1.28. وتشير هذه القيم إلى وجود تباين متوسط في آراء المشاركين حول مدى انعكاس التحول الرقمي على أداء المؤسسات.

وجاءت العبارة رقم (10)، التي تنص على أن «التحول الرقمي ساهم في تعزيز الشفافية وفعالية الرقابة داخل المؤسسة»، في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.30 ووزن نسبي قدره 66.0% ويشير ذلك إلى أن الشفافية والرقابة تمثلان أبرز جوانب الأداء التي يرى أفراد العينة أنها استفادت من تطبيق الأنظمة الرقمية.

وجاءت العبارة رقم (8)، المتعلقة بتحسين دقة البيانات وموثوقيتها بعد تطبيق الأنظمة الرقمية، في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ 3.27، مما يعكس إدراكاً نسبياً لأهمية الأنظمة الرقمية في تحسين جودة المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة.

أما العبارة رقم (9)، المتعلقة بارتفاع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 3.03 ويشير ذلك إلى أن التحسن في رضا المستفيدين لم يصل بعد إلى مستوى مرتفع، وقد يرجع ذلك إلى تفاوت مستوى جودة الخدمات الرقمية أو عدم اكتمال تكاملها وسهولة استخدامها.

كما جاءت مؤشرات تقليل زمن المعاملات وخفض التكاليف التشغيلية ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على أن المنافع التشغيلية للتحول الرقمي لم تتحقق بصورة كاملة أو متساوية في جميع المؤسسات محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور القدرة التنافسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لعبارات محور القدرة التنافسية، كما هو موضح في الجدول رقم (3-4)

جدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات محور القدرة

التنافسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
11	تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية واضحة نتيجة تبني التقنيات الرقمية	2.97	1.18	محايد	59.3%	متوسط	3
12	تستطيع المؤسسة الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق أو بيئة العمل	2.90	1.18	محايد	58.0%	متوسط	4
13	ساهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة	3.17	1.23	محايد	63.3%	متوسط	1
14	يسهم التحول الرقمي في جذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها	3.00	1.11	محايد	60.0%	متوسط	2
15	يُعد التحول الرقمي عاملاً أساسياً في استمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً	2.47	1.17	لا أوافق	49.3%	منخفض	5
—	الدرجة الكلية لمحور القدرة التنافسية	2.90	0.87	محايد	57.9%	متوسط	—

ملاحظة: بلغ عدد الاستجابات الصحيحة للعبارة رقم (11) عدد 29 استجابة، بينما بلغ عدد الاستجابات لبقية العبارات 30 استجابة.

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن المتوسط العام لمحور القدرة التنافسية بلغ 2.90، بانحراف معياري بلغ 0.87، ووزن نسبي قدره 57.9%، وهو ما يشير إلى أن القدرة التنافسية للمؤسسات المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي جاءت بدرجة متوسطة.

وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين 2.47 و3.17، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 1.11 و1.23، مما يعكس وجود اختلاف ملحوظ نسبياً بين المشاركين في تقدير دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية.

وجاءت العبارة رقم (13)، المتعلقة بإسهام التحول الرقمي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.17 ووزن نسبي قدره 63.3% وتشير هذه النتيجة إلى أن الابتكار يمثل الجانب الأكثر وضوحاً ضمن الآثار التنافسية للتحول الرقمي، وإن ظل في المستوى المتوسط.

وجاءت العبارة المتعلقة بجذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ 3.00، تلتها العبارة المتعلقة بتحقيق ميزة تنافسية واضحة بمتوسط بلغ 2.97.

أما العبارة رقم (15)، التي تنص على أن التحول الرقمي عامل أساسي في استمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 2.47 ووزن نسبي بلغ 49.3%، وبمستوى منخفض. وتوضح هذه النتيجة أن أفراد العينة لا يرون أن التحول الرقمي المطبق حالياً قد أصبح ضماناً واضحاً لاستمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً، وهو ما قد يرتبط بعدم اكتمال التحول أو محدودية نتائجه الاستراتيجية طويلة الأجل.

رابعاً: المقارنة بين محاور الدراسة

يوضح الجدول رقم (4-4) ترتيب محاور الدراسة وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (4-4)

المتوسطات العامة وترتيب محاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة النسبية	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
الأداء المؤسسي	3.14	0.77	محايد	62.8%	متوسط	1
التحول الرقمي	3.01	0.89	محايد	60.1%	متوسط	2
القدرة التنافسية	2.90	0.87	محايد	57.9%	متوسط	3

يتبين من الجدول رقم (4-4) أن محور الأداء المؤسسي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.14، يليه محور التحول الرقمي بمتوسط بلغ 3.01، ثم محور القدرة التنافسية بمتوسط بلغ 2.90.

وقد جاءت المحاور الثلاثة جميعها ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن التحول الرقمي وآثاره المؤسسية والتنافسية لم تصل إلى مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

كما توضح النتائج أن أثر التحول الرقمي ظهر بصورة أكبر نسبياً في مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلية مقارنةً بمؤشرات القدرة التنافسية والاستمرارية المستقبلية. وقد يعني ذلك أن المؤسسات بدأت في تحقيق بعض المكاسب المتعلقة بالبيانات والشفافية والرقابة، إلا أن هذه المكاسب لم تتحول بعد بصورة كاملة إلى مزايا تنافسية استراتيجية طويلة الأجل.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل إجراء الاختبارات الاستدلالية، تم استخدام اختبار شايفرو-ويلك للتحقق من مدى اقتراب درجات محاور الدراسة من التوزيع الطبيعي. ويوضح الجدول رقم (4-5) النتائج.

جدول رقم (4-5)

نتائج اختبار شايفرو-ويلك للتوزيع الطبيعي

المحور	إحصائية شايفرو-مسـتوى القرار	
	ويلك	الدلالة
التحول الرقمي	0.969	0.508
الأداء المؤسسي	0.941	0.098
القدرة التنافسية	0.943	0.110

يتضح من الجدول أن مستويات الدلالة لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود انحراف دال إحصائيًا عن التوزيع الطبيعي. وبناءً عليه، تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار واختبارات وتحليل التباين الأحادي في اختبار الفرضيات.

2. اختبار الارتباط بين محاور الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على اتجاه وقوة العلاقات بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

جدول رقم (4-6)

معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

العلاقة	معامل ارتباط مستوى القرار		
	بيرسون	الدلالة	
التحول الرقمي والأداء المؤسسي	0.612	<0.001	علاقة موجبة دالة إحصائيًا
التحول الرقمي والقدرة التنافسية	0.730	<0.001	علاقة موجبة دالة إحصائيًا
الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية	0.783	<0.001	علاقة موجبة دالة إحصائيًا

يتضح من الجدول رقم (4-6) وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.612 ويعني ذلك أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي يرتبط بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي.

كما بلغ معامل الارتباط بين التحول الرقمي والقدرة التنافسية 0.730، وهي علاقة موجبة قوية نسبياً ودالة إحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تحصل على درجات أعلى في التحول الرقمي تميل أيضاً إلى الحصول على درجات أعلى في القدرة التنافسية.

وبلغ معامل الارتباط بين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية 0.783، وهو أعلى معاملات الارتباط، مما يدل على أن تحسن الأداء المؤسسي يرتبط بصورة قوية بتحسن القدرة التنافسية.

3. اختبار أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر الإحصائي للتحول الرقمي في كل من الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

جدول رقم (7-4)

ملخص نماذج الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى القرار	الدلالة
الأداء المؤسسي	0.612	0.374	0.352	16.72	<0.001	النموذج دال إحصائياً
القدرة التنافسية	0.730	0.533	0.516	31.96	<0.001	النموذج دال إحصائياً

جدول رقم (8-4)

معاملات الانحدار لأثر التحول الرقمي

المتغير التابع	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta المعياري	قيمة t	مستوى القرار	الدلالة
الأداء المؤسسي	0.532	0.130	0.612	4.09	<0.001	أثر موجب دال إحصائياً
القدرة التنافسية	0.718	0.127	0.730	5.65	<0.001	أثر موجب دال إحصائياً

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.

يتضح من الجدولين رقم (4-7) و(4-8) أن نموذج الانحدار الخاص بالأداء المؤسسي كان دالاً

إحصائياً، إذ بلغت قيمة $F = 16.729$ عند مستوى دلالة أقل من 0.001.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.374$ ، مما يعني أن التحويل الرقمي يفسر ما نسبته 37.4% من

التباين في مستوى الأداء المؤسسي، بينما ترجع النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.532$ ، وكانت قيمة $t = 4.090$ دالة إحصائياً.

ويعني ذلك أن ارتفاع مستوى التحويل الرقمي بمقدار درجة واحدة يرتبط بارتفاع متوقع في

الأداء المؤسسي بمقدار 0.532 درجة.

ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار كما يأتي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 1.542 + 0.532 \times \text{التحويل الرقمي}$$

وبناءً على ذلك، تُدعم الفرضية الرئيسية الأولى، مع التأكيد على أن الأثر المقاس هو أثر

إحصائي تنبؤي في بيانات مقطعية، ولا يمثل إثباتاً سببياً نهائياً بمفرده.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية.

أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار كان دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 31.967$ عند مستوى دلالة أقل من 0.001.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.533$ ، مما يعني أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 53.3% من التباين في القدرة التنافسية، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبياً مقارنةً بحجم النموذج.

كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.718$ ، وقيمة $t = 5.654$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً. ويعني ذلك أن ارتفاع التحول الرقمي بمقدار درجة واحدة يرتبط بارتفاع متوقع في القدرة التنافسية بمقدار 0.718 درجة.

وتتمثل معادلة الانحدار فيما يأتي:

$$\text{القدرة التنافسية} = 0.737 + 0.718 \times \text{التحول الرقمي}$$

وبناءً على ذلك، تُدعم الفرضية الرئيسية الثانية.

4. اختبار الفروض الفرعية المرتبطة بمؤشرات الأداء المؤسسي

نظراً لأن كل مؤشر من مؤشرات الأداء المؤسسي قيس بعبارة منفردة على مقياس رتبي، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتحقق من ارتباط مستوى التحول الرقمي بكل مؤشر.

جدول رقم (4-9)

نتائج اختبار الفروض الفرعية المتعلقة بالأداء المؤسسي

رقم	المؤشر	معامل ارتباط	مستوى القرار	العبارة
6	تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات	0.309	غير مدعومة إحصائيًا	0.096
7	خفض التكاليف التشغيلية	0.084	غير مدعومة إحصائيًا	0.664
8	تحسين دقة البيانات وموثوقيتها	0.394	مدعومة إحصائيًا	0.031
9	رفع مستوى رضا المستفيدين	0.235	غير مدعومة إحصائيًا	0.212
10	تعزيز الشفافية وفاعلية الرقابة	0.457	مدعومة إحصائيًا	0.011

توضح النتائج أن التحول الرقمي ارتبط ارتباطًا موجبًا ودالًا إحصائيًا بتحسين دقة البيانات وموثوقيتها، حيث بلغ معامل سبيرمان 0.394، كما ارتبط بتعزيز الشفافية وفاعلية الرقابة بمعامل بلغ 0.457.

في المقابل، لم تكن العلاقات مع تقليل زمن المعاملات أو خفض التكاليف التشغيلية أو رفع رضا المستفيدين دالة إحصائيًا عند مستوى 0.05.

وتدل هذه النتائج على أن الفروض الفرعية المرتبطة بالأداء المؤسسي حصلت على دعم جزئي، حيث ظهر أثر التحول الرقمي بصورة أوضح في جودة البيانات والشفافية والرقابة، ولم يظهر بصورة دالة في جميع المؤشرات التشغيلية والخدمية.

5. اختبار الفروض الفرعية المرتبطة بمؤشرات القدرة التنافسية

جدول رقم (4-10)

نتائج اختبار الفروض الفرعية المتعلقة بالقدرة التنافسية

رقم المؤشر	معامل ارتباط	مستوى القرار	العبارة
	سبيرمان	الدلالة	
11	0.499	0.006	تحقيق ميزة تنافسية نتيجة تبني التقنيات الرقمية
12	0.446	0.013	سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق أو بيئة العمل
13	0.436	0.016	تعزيز الابتكار داخل المؤسسة
14	0.468	0.009	جذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها
15	0.261	0.163	دعم استمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً

يتبين من الجدول رقم (10-4) وجود علاقات موجبة ودالة إحصائية بين التحول الرقمي وكل من الميزة التنافسية، وسرعة الاستجابة، والابتكار، وجذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها.

وقد تراوحت معاملات الارتباط الدالة بين 0.436 و0.499، مما يعكس علاقات متوسطة القوة.

أما العلاقة بين التحول الرقمي واستمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً فلم تكن دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.163 وبذلك تحظى الفروض الفرعية المرتبطة بالقدرة التنافسية بدعم كبير، باستثناء المؤشر المرتبط بالاستمرارية المستقبلية.

6. اختبار الفروق وفق نوع المؤسسة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى إلى نوع المؤسسة: حكومية أو خاصة.

تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة. كما أظهرت نتائج اختبار ليفين أن مستويات الدلالة كانت أكبر من 0.05 في المحاور الثلاثة، مما يسمح بافتراض تجانس التباين.

جدول رقم (4-11)

نتائج اختبارات للفروق وفق نوع المؤسسة

المحور	الحكومية: المتوسط والانحراف	الخاصة: المتوسط والانحراف	قيمة t	مستوى القرار	الدلالة
التحول الرقمي	2.85 ± 0.92	3.27 ± 0.80	- 1.26 0	لا توجد فروق دالة	0.218
الأداء المؤسسي	3.11 ± 0.75	3.20 ± 0.84	- 0.30 9	لا توجد فروق دالة	0.759
القدرة التنافسية	2.79 ± 0.88	3.07 ± 0.87	- 0.84 3	لا توجد فروق دالة	0.406

يتضح من الجدول رقم (4-11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في أي من محاور الدراسة، حيث كانت جميع مستويات الدلالة أكبر من 0.05.

وعلى الرغم من أن متوسطات العاملين في المؤسسات الخاصة جاءت أعلى من متوسطات العاملين في المؤسسات الحكومية في المحاور الثلاثة، فإن هذه الفروق لم تكن كبيرة بدرجة تسمح باعتبارها فروقاً إحصائية في ضوء حجم العينة. وبناءً على ذلك، لا تُدعم الفرضية الرئيسية الثالثة.

7. اختبار الفروق وفق المسمى الوظيفي

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمقارنة الإداريين ورؤساء الأقسام والقيادة العليا.

جدول رقم (4-12)

نتائج تحليل التباين الأحادي وفق المسمى الوظيفي

المحور	إداري	رئيس قسم	قيادة عليا	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
التحول الرقمي	2.70 ± 1.10	3.06 ± 0.79	3.34 ± 0.67	1.13 0	0.338	لا توجد فروق دالة
الأداء المؤسسي	3.15 ± 1.05	3.18 ± 0.73	3.06 ± 0.41	0.05 8	0.944	لا توجد فروق دالة
القدرة التنافسية	2.74 ± 1.12	2.94 ± 0.85	3.03 ± 0.53	0.24 5	0.785	لا توجد فروق دالة

يتضح من النتائج أن مستويات الدلالة للمحاور الثلاثة كانت أكبر من 0.05، مما يدل على

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وعلى الرغم من ارتفاع متوسط تقييم القيادة العليا للتحول الرقمي مقارنةً برؤساء الأقسام

والإداريين، فإن هذا الاختلاف لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

وبناءً على ذلك، لا تُدعم الفرضية الرئيسية الرابعة.

8. اختبار الفروق وفق سنوات الخبرة

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول رقم (4-13)

نتائج تحليل التباين الأحادي وفق سنوات الخبرة

المحور	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	قيمة F	حجم الأثر η^2	مستوى القرار	الدلالة
التحول الرقمي	2.35 ± 0.81	2.99 ± 0.74	3.80 ± 0.69	7.04 8	0.343	0.003	توجد فروق دالة
الأداء المؤسسي	2.83 ± 0.79	3.24 ± 0.71	3.29 ± 0.91	0.88 0	0.061	0.426	لا توجد فروق دالة
القدرة التنافسية	2.43 ± 0.75	2.87 ± 0.82	3.49 ± 0.87	3.13 5	0.188	0.060	لا توجد فروق دالة

يتضح من الجدول رقم (4-13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى التحول

الرقمي وفقاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة $F = 7.048$ عند مستوى دلالة 0.003.

وبلغ حجم الأثر $\eta^2 = 0.343$ ، مما يعني أن سنوات الخبرة تفسر نحو 34.3% من التباين في

تقديرات أفراد العينة لمستوى التحول الرقمي، وهو حجم أثر كبير نسبياً.

ولمعرفة اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية.

جدول رقم (4-14)

نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية وفق سنوات الخبرة

المقارنة	المجموعة ذات الفرق			مستوى الدلالة القرار
	المتوسط الأعلى	المتوسطات	المعدل	
10 سنوات فأكثر مقابل أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	1.45	0.002	فرق دال إحصائياً

توضح نتيجة اختبار توكي أن الفروق الدالة كانت بين المشاركين الذين تبلغ خبرتهم 10 سنوات فأكثر والمشاركين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وجاءت الفروق لمصلحة أصحاب الخبرة الأعلى.

وقد بلغ متوسط أصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر 3.80، مقابل 2.35 لأصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات. وقد يعكس ذلك امتلاك أصحاب الخبرة الأعلى معرفة أوسع بالتطورات المؤسسية وقدرة أكبر على مقارنة الأنظمة الرقمية الحالية بالممارسات السابقة.

أما الفروق المتعلقة بالأداء المؤسسي والقدرة التنافسية فلم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية. وقد اقتربت الفروق في القدرة التنافسية من مستوى الدلالة، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.060، إلا أنها تظل أعلى من المستوى المعتمد 0.05.

وبناءً على ذلك، تُدعم الفرضية الرئيسية الخامسة جزئياً فيما يتعلق بمحور التحول الرقمي فقط.

سادساً: النتائج العامة للدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. بلغ مستوى التحول الرقمي في المؤسسات محل الدراسة درجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ 3.01 ووزن نسبي بلغ 60.1%.
2. جاءت الاستراتيجية الرقمية في المرتبة الأولى ضمن عبارات التحول الرقمي، بينما جاء تدريب الموظفين على الأنظمة والأدوات الرقمية في المرتبة الأخيرة .
3. بلغ مستوى الأداء المؤسسي درجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ 3.14 ووزن نسبي بلغ 62.8%.
4. جاء تعزيز الشفافية وفاعلية الرقابة في المرتبة الأولى بين مؤشرات الأداء المؤسسي، يليه تحسين دقة البيانات وموثوقيتها .
5. جاء رضا المستفيدين في المرتبة الأخيرة ضمن مؤشرات الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن أثر التحول الرقمي على تجربة المستفيد لم يصل بعد إلى المستوى المرتفع .
6. بلغ مستوى القدرة التنافسية درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2.90 ووزن نسبي بلغ 57.9%، وهو أدنى متوسط بين محاور الدراسة .
7. جاء تعزيز الابتكار في المرتبة الأولى ضمن مؤشرات القدرة التنافسية، بينما جاء اعتبار التحول الرقمي عاملاً أساسياً في استمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض .
8. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.612.

9. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة وقوية نسبياً بين التحول الرقمي والقدرة

التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.730.

10. فسّر التحول الرقمي ما نسبته 37.4% من التباين في الأداء المؤسسي، مما يؤكد وجود

أثر تنبؤي دال إحصائياً .

11. فسّر التحول الرقمي ما نسبته 53.3% من التباين في القدرة التنافسية، مما يدل على

قوة دوره في تفسير اختلاف مستويات القدرة التنافسية بين المؤسسات .

12. ظهر الارتباط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي بصورة دالة في مؤشري دقة

البيانات والشفافية والرقابة، بينما لم يظهر بصورة دالة في تقليل الزمن وخفض

التكاليف ورضا المستفيدين .

13. ارتبط التحول الرقمي بصورة دالة بالميزة التنافسية وسرعة الاستجابة والابتكار

وجذب الكفاءات، بينما لم تكن علاقته بالاستمرارية المستقبلية دالة إحصائياً .

14. لم تظهر فروق دالة في محاور الدراسة تعزى إلى نوع المؤسسة الحكومية أو الخاصة .

15. لم تظهر فروق دالة في محاور الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي .

16. ظهرت فروق دالة في مستوى التحول الرقمي تعزى إلى سنوات الخبرة، وكانت الفروق

لمصلحة المشاركين الذين تبلغ خبرتهم 10 سنوات فأكثر مقارنةً بمن تقل خبرتهم عن 5

سنوات .

17. لم تظهر فروق دالة وفق سنوات الخبرة في الأداء المؤسسي أو القدرة التنافسية .

18. تدعم النتائج الفرضيتين الرئيسيتين المتعلقةتين بأثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية، بينما لم تدعم فرضيتي الفروق وفق نوع المؤسسة والمسمى الوظيفي، ودعمت فرضية سنوات الخبرة بصورة جزئية .

سابعاً: توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. ضرورة قيام المؤسسات الحكومية والخاصة بتطوير استراتيجيات واضحة ومتكاملة للتحول الرقمي، تتضمن أهدافاً قابلة للقياس ومؤشرات محددة لمتابعة التنفيذ والنتائج .
2. زيادة الاستثمار في برامج تدريب الموظفين على الأنظمة والأدوات الرقمية، نظراً لأن التدريب حصل على أدنى متوسط ضمن محور التحول الرقمي .
3. تصميم برامج تدريبية تتناسب مع المستويات الوظيفية والخبرات المختلفة، مع التركيز بصورة خاصة على الموظفين الأقل خبرة .
4. تعزيز تكامل الأنظمة الرقمية المستخدمة داخل المؤسسة، بما يضمن تدفق البيانات بين الإدارات وتقليل الازدواجية وتحسين جودة القرارات .
5. توسيع استخدام التحليلات الرقمية والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة وإمكاناتها .
6. ربط مبادرات التحول الرقمي بمؤشرات تشغيلية واضحة، مثل زمن إنجاز المعاملات والتكلفة التشغيلية ونسبة الأخطاء ومستوى رضا المستفيدين .

7. عدم الاكتفاء برقمنة الإجراءات القائمة، بل إعادة تصميم العمليات المؤسسية بما يسمح بتحقيق وفورات فعلية في الوقت والتكلفة .
8. تطوير أنظمة قياس منتظمة لرضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية، والاستفادة من الملاحظات في تحسين تجربة الاستخدام .
9. تعزيز الشفافية والرقابة الرقمية من خلال لوحات المتابعة الفورية، وتوحيد قواعد البيانات، وتوفير معلومات دقيقة لصانعي القرار .
10. دعم الابتكار الرقمي داخل المؤسسات من خلال إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات، وتشجيع التجريب وتطوير خدمات ونماذج عمل جديدة .
11. تطوير قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق وبيئة العمل من خلال تبني أساليب إدارية مرنة ورشيقة .
12. توظيف التحول الرقمي في استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، من خلال بيئات العمل الرقمية وفرص التطوير المهني والعمل المرن .
13. وضع خطط واضحة لاستمرارية الأعمال والمرونة الرقمية، نظرًا لانخفاض تقييم دور التحول الرقمي في ضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها مستقبلاً .
14. الاستفادة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في قيادة مبادرات التحول الرقمي ونقل المعرفة إلى الموظفين الأقل خبرة .
15. تعزيز التواصل بين الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والموظفين عند تنفيذ مشروعات التحول الرقمي، لضمان فهم أهداف التحول وتقليل مقاومة التغيير .

16. إجراء تقييم دوري لمستوى النضج الرقمي والأداء المؤسسي والقدرة التنافسية،

ومقارنة النتائج بالمستهدفات الاستراتيجية للمؤسسة .

ثامناً: مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء البحوث المستقبلية الآتية:

1. إعادة تطبيق الدراسة على عينة أكبر من المؤسسات الحكومية والخاصة؛ لتعزيز

إمكانية تعميم النتائج .

2. إجراء دراسة مقارنة بين قطاعات مختلفة، مثل القطاع المالي والصحي والتعليمي

والصناعي .

3. دراسة أثر الأبعاد التفصيلية للتحويل الرقمي، مثل البنية التحتية الرقمية والثقافة

التنظيمية والقيادة الرقمية والكفاءات البشرية .

4. دراسة الدور الوسيط للابتكار المؤسسي في العلاقة بين التحويل الرقمي والقدرة

التنافسية .

5. دراسة الدور المعدل للقيادة الرقمية أو الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحويل

الرقمي والأداء المؤسسي .

6. إجراء دراسات طولية تقيس تغير الأداء قبل تطبيق مبادرات التحويل الرقمي وبعدها،

بما يسمح بتقديم أدلة أقوى على العلاقة السببية .

7. استخدام مؤشرات موضوعية للأداء إلى جانب الاستبانة، مثل زمن إنجاز المعاملات

والتكاليف التشغيلية ونسب رضا المستفيدين .

8. دراسة العوامل التي تحد من تحول الاستثمارات الرقمية إلى استمرارية مؤسسية وميزة تنافسية طويلة الأجل .

9. إجراء دراسات نوعية تعتمد على المقابلات مع القيادات والموظفين لتفسير أسباب انخفاض بعض المؤشرات، خاصة التدريب والاستمرارية المستقبلية .

10. دراسة أثر الأمن السيبراني وحوكمة البيانات في نجاح التحول الرقمي واستدامته .

تناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، حيث تم تحليل استجابات أفراد العينة تجاه محاور التحول الرقمي والأداء المؤسسي والقدرة التنافسية. وأظهرت النتائج أن المحاور الثلاثة جاءت بمستويات متوسطة، مع تفوق نسبي للأداء المؤسسي وانخفاض القدرة التنافسية مقارنةً ببقية المحاور.

كما أظهرت اختبارات الفرضيات وجود أثر موجب ودال إحصائيًا للتحول الرقمي في كل من الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية، في حين لم تظهر فروق دالة تعزى إلى نوع المؤسسة أو المسمى الوظيفي. وظهرت فروق في مستوى التحول الرقمي تعزى إلى سنوات الخبرة، وكانت لمصلحة أصحاب الخبرة الأعلى.

وفي ضوء هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تستهدف تعزيز فاعلية التحول الرقمي وتحويله من مجرد استخدام للتقنيات إلى أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي ودعم القدرة التنافسية والاستمرارية المستقبلية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الأنصاري، محمد سعد. (2021). محددات نجاح التحول الرقمي في شركات القطاع المالي في دول مجلس التعاون الخليجي: دراسة تحليلية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 215-242.
- الشهري، نورة، والعتيبي، منال. (2022). أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي في الجهات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 62(1)، 89-124.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير الاقتصاد الرقمي في المملكة العربية السعودية 2023. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2023). مؤشرات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2023). تقرير التحول الرقمي الحكومي: الإنجازات والمستهدفات. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120

-Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–.101

-Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American -Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333–.372

-Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–.340

-Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–.343

McKinsey & Company. (2022). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

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. *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.

الملاحق

ملحق رقم(1)

استبانة بعنوان:

أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية: دراسة تطبيقية على القطاعين الحكومي والخاص

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص. وتأتي هذه الاستبانة في إطار استكمال متطلبات الدراسة العلمية.

يرجى التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علمًا بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم في تحديد هوية المشاركين أو مؤسساتهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في إنجاز هذه الدراسة.

أولاً: البيانات الأولية

1. نوع المؤسسة

☐ حكومية

☐ خاصة

2. المسمى الوظيفي

☐ إداري

☐ رئيس قسم

☐ قيادة عليا

3. سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

ثانيًا: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي الآتي:

الدرجة	الاستجابة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المحور الأول: التحول الرقمي

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، في عملياتها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تدعم الإدارة العليا مبادرات التحول الرقمي وتخصص لها الموارد اللازمة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تقدم المؤسسة التدريب الكافي للموظفين على استخدام الأنظمة والأدوات الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	توجد في المؤسسة أنظمة رقمية متكاملة لإدارة البيانات ودعم اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

م	العبارة	1	2	3	4	5
6	أدى التحول الرقمي إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات.	☐	☐	☐	☐	☐
7	ساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تحسنت دقة البيانات وموثوقيتها بعد تطبيق الأنظمة الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	ارتفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وفاعلية الرقابة داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: القدرة التنافسية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية واضحة نتيجة تبني التقنيات	☐	☐	☐	☐	☐
1	الرقمية.					
1	تستطيع المؤسسة الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق أو بيئة	☐	☐	☐	☐	☐
2	العمل.					
1	ساهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
3						
1	يسهم التحول الرقمي في جذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها.	☐	☐	☐	☐	☐
4						
1	يُعد التحول الرقمي عاملاً أساسياً في استمرارية المؤسسة وتفوقها	☐	☐	☐	☐	☐
5	مستقبلاً.					

شكراً لحسن تعاونكم ومشاركتكم.

ملحق رقم(2)

نتائج صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح الجدول الآتي النتائج:

معاملات ارتباط عبارات الدراسة بالدرجة الكلية لمحاورها

المحور	رقم	معامل	مستوى الدلالة
	العبارة	الارتباط	
التحول الرقمي	1	0.796	أقل من 0.001
التحول الرقمي	2	0.840	أقل من 0.001
التحول الرقمي	3	0.816	أقل من 0.001
التحول الرقمي	4	0.798	أقل من 0.001
التحول الرقمي	5	0.687	أقل من 0.001
الأداء المؤسسي	6	0.724	أقل من 0.001
الأداء المؤسسي	7	0.583	0.001
الأداء المؤسسي	8	0.692	أقل من 0.001
الأداء المؤسسي	9	0.551	0.002
الأداء المؤسسي	10	0.625	أقل من 0.001

القدرة التنافسية	11	0.733	أقل من 0.001
القدرة التنافسية	12	0.694	أقل من 0.001
القدرة التنافسية	13	0.750	أقل من 0.001
القدرة التنافسية	14	0.809	أقل من 0.001
القدرة التنافسية	15	0.732	أقل من 0.001

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وتراوح قيمها بين 0.551 و0.840. وتدل هذه النتائج على وجود اتساق داخلي مناسب بين عبارات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها، بما يؤكد صلاحية الأداة لقياس متغيرات الدراسة.

ثانيًا: نتائج ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي لعبارات كل محور وللاستبانة ككل، كما يوضح الجدول الآتي:

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللأداة ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التحول الرقمي	5	0.838	جيد
الأداء المؤسسي	5	0.620	مقبول
القدرة التنافسية	5	0.796	جيد
الاستبانة ككل	15	0.885	مرتفع

يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0.885، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. كما جاءت معاملات الثبات لمحوري التحول الرقمي والقدرة التنافسية بمستوى جيد، بينما جاء معامل محور الأداء المؤسسي بمستوى مقبول لأغراض الدراسة.

ملحق رقم(3)

مخرجات التحليل الإحصائي

أولاً: الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
الأداء المؤسسي	3.14	0.77	62.8%	متوسط	1
التحول الرقمي	3.01	0.89	60.1%	متوسط	2
القدرة التنافسية	2.90	0.87	57.9%	متوسط	3

تشير النتائج إلى أن المحاور الثلاثة جاءت ضمن المستوى المتوسط، حيث جاء محور الأداء

المؤسسي في المرتبة الأولى، يليه محور التحول الرقمي، ثم محور القدرة التنافسية.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

نتائج اختبار شايبرو-ويلك لمحاور الدراسة

المحور	إحصائية شايبرو-ويلك	مستوى القرار	الدلالة
التحول الرقمي	0.969	0.508	تتبع البيانات التوزيع الطبيعي
الأداء المؤسسي	0.941	0.098	تتبع البيانات التوزيع الطبيعي

القدرة التنافسية	0.943	0.110	تتبع البيانات التوزيع الطبيعي
------------------	-------	-------	-------------------------------

يتضح أن مستويات الدلالة لجميع المحاور أكبر من 0.05، ولذلك لا توجد فروق دالة بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

ثالثاً: معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

نتائج معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
التحول الرقمي والأداء المؤسسي	0.612	أقل من 0.001	علاقة موجبة دالة إحصائياً
التحول الرقمي والقدرة التنافسية	0.730	أقل من 0.001	علاقة موجبة دالة إحصائياً
الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية	0.783	أقل من 0.001	علاقة موجبة دالة إحصائياً

توضح النتائج وجود علاقات موجبة ودالة إحصائياً بين محاور الدراسة، وكان أقوى ارتباط بين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

رابعاً: نتائج تحليل الانحدار الخطي

ملخص نماذج الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى القرار	الدلالة
الأداء المؤسسي	0.612	0.374	0.352	16.72	أقل من 0.001	النموذج دال إحصائياً
القدرة التنافسية	0.730	0.533	0.516	31.96	أقل من 0.001	النموذج دال إحصائياً

معاملات الانحدار لأثر التحول الرقمي

المتغير التابع	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة t	مستوى القرار	الدلالة
الأداء المؤسسي	0.532	0.130	0.612	4.09	أقل من 0.001	أثر موجب دال إحصائياً
القدرة التنافسية	0.718	0.127	0.730	5.65	أقل من 0.001	أثر موجب دال إحصائياً

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يفسر 37.4% من التباين في الأداء المؤسسي، كما يفسر

53.3% من التباين في القدرة التنافسية.

خامسًا: الفروق وفق نوع المؤسسة

نتائج اختبارات للعينات المستقلة

المحور	متوسط القطاع الحكومي	متوسط القطاع الخاص	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
التحول الرقمي	2.85	3.27	- 1.260	0.218	لا توجد فروق دالة
الأداء المؤسسي	3.11	3.20	- 0.309	0.759	لا توجد فروق دالة
القدرة التنافسية	2.79	3.07	- 0.843	0.406	لا توجد فروق دالة

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المؤسسات

الحكومية والخاصة في محاور الدراسة.

سادساً: الفروق وفق المسمى الوظيفي

نتائج تحليل التباين الأحادي

المحور	إداري	رئيس قسم	قيادة عليا	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
التحول الرقمي	2.70	3.06	3.34	1.13	0.338	لا توجد فروق دالة
الأداء المؤسسي	3.15	3.18	3.06	0.05	0.944	لا توجد فروق دالة
القدرة التنافسية	2.74	2.94	3.03	0.24	0.785	لا توجد فروق دالة

توضح النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

سابعاً: الفروق وفق سنوات الخبرة

نتائج تحليل التباين الأحادي وفق سنوات الخبرة

المحور	أقل من 5 من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 من 5 إلى أقل من 10 سنوات	فاكثر	قيمة F	حجم الأثر η^2	مستوى القرار	القرار
التحول الرقمي	2.35	2.99	3.80	7.04	0.343	0.003	توجد فروق دالة
الأداء المؤسسي	2.83	3.24	3.29	0.88	0.061	0.426	لا توجد فروق دالة
القدرة التنافسية	2.43	2.87	3.49	3.13	0.188	0.060	لا توجد فروق دالة

نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية

المقارنة	المجموعة الأعلى	فروق المتوسطات	مستوى القرار	القرار
10 سنوات فأكثر مقابل أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	1.45	0.002	فروق دالة إحصائية

توضح النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي وفقاً لسنوات الخبرة، وكانت الفروق لمصلحة المشاركين الذين تبلغ خبرتهم 10 سنوات فأكثر مقارنةً بالمشاركين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

طلب تحكيم استبيان بحثي

سعادة الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

"أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المؤسسات السعودية: دراسة

تطبيقية على القطاع الحكومي والخاص"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة ميدأوشن، وتحت

إشراف الأستاذ الدكتور فايز الجراد.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية ومنهجية، يرجو الباحث من سعادتكم التكرم بالاطلاع

على الاستبانة المرفقة، وإبداء الرأي والملاحظات حول الجوانب التالية:

1. مدى انتماء الفقرات إلى المحور الذي تندرج تحته.
2. مدى وضوح صياغة الفقرات لغوياً وعلمياً.
3. مدى ملائمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله.
4. مدى كفاية فقرات كل محور، مع اقتراح الحذف أو الإضافة أو التعديل إن لزم الأمر.
5. أي ملاحظات أخرى ترونها مناسبة لإثراء الأداة وتحسينها.

شاكرين لسعادتكم سلفاً ما ستقدمونه من وقت وجهد علمي قيّم، سائلين المولى عز وجل أن
يجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: احمد عبد الله الجامع

التوقيع: محمد عبد الله الجامع

التاريخ : 2026/07/10م

Med-Ocean University

College of Business Administration

Department / Major: Business Administration

Research Title:

**The Impact of Digital Transformation on Institutional Performance and
Competitiveness in Saudi Institutions: An Applied Study on the Public and Private**

Sectors

Prepared by:

Ahmed Abdullah Aljamea

253002909

Supervised by:

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2026