

جامعة ميدأوشن

Midocean University

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
من وجهة نظر الموظفين في القطاع الخاص
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: هاني بن محمد علوان

مشروع تخرج - 1

لعام 2026

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.3 أهمية الدراسة
7	1.4 أسئلة الدراسة
7	1.5 أهداف الدراسة
8	1.6 فرضيات الدراسة
8	1.7 نموذج الدراسة
9	1.8 منهجية الدراسة
10	1.9 مخطط المشروع المقترح
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	2.1 المقدمة
11	2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي
13	2.3 المتغير التابع: الأداء الوظيفي
14	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
15	2.5 الخاتمة
16	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
16	3.1 مقدمة
16	3.2 منهج الدراسة
17	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
17	3.4 أداة جمع البيانات

18	3.5 إجراءات تحليل البيانات
19	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها
19	4.1 مقدمة
19	4.2 تحليل البيانات الديموغرافية للدراسات السابقة
20	4.3 تحليل اتجاهات التحول الرقمي في السعودية
22	4.4 تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي
25	4.5 تحليل أبعاد التحول الرقمي
27	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
27	5.1 مقدمة
27	5.2 مناقشة النتائج
28	5.3 توصيات الدراسة
29	5.4 خاتمة
30	5.5 مقترحات لبحوث مستقبلية
31	قائمة المراجع
33	قائمة الأشكال
34	قائمة الجداول

قائمة الأشكال

- شكل (1.1): نموذج الدراسة المقترح 9
- شكل (4.1): نمو سوق التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية (2020-2030) 20
- شكل (4.2): تطور مساهمة الاقتصاد الرقمي في الناتج المحلي الإجمالي 21
- شكل (4.3): مقارنة معاملات الارتباط في الدراسات السابقة 23
- شكل (4.4): مقارنة معاملات التحديد (R^2) في الدراسات السابقة 24
- شكل (4.5): مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول الرقمي 25
- شكل (4.6): تطور حجم سوق تقنية المعلومات والاتصالات في السعودية 21

قائمة الجداول

19	جدول (4.1): ملخص الدراسات السابقة المستخدمة في التحليل
22	جدول (4.2): مقارنة معاملات الارتباط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي
24	جدول (4.3): مقارنة معاملات التحديد (R^2) للدراسات السابقة
25	جدول (4.4): مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول الرقمي
20	جدول (4.5): ملخص إحصائيات التحول الرقمي في السعودية
26	جدول (4.6): نتائج اختبار الفرضيات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال، ويُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز محركات هذا التغيير، حيث لم يعد مجرد خيارٍ استراتيجي بل ضرورة حتمية للمنظمات الساعية نحو النمو والاستدامة في ظل اقتصاد عالمي قائم على المعرفة والابتكار. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في طرق تقديم الخدمات، وتحسين العمليات الداخلية، وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء. وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة، حيث يمثل ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على التقنية والابتكار كمحركين رئيسيين للتنمية.

من ناحية أخرى، يمثل الأداء الوظيفي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة، فهو يعكس مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المخطط بها بكفاءة وفعالية. ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية، ويأتي التحول الرقمي في مقدمة العوامل التي أحدثت تأثيراً عميقاً على طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة وأساليب قياس الأداء. إن تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وأتمتة العمليات، لا يغير فقط من الأدوات التي يستخدمها الموظفون، بل يعيد تشكيل بيئة العمل بأكملها، مما يفرض تحديات جديدة ويتيح فرصاً واعدة لتحسين الإنتاجية وجودة العمل.

تتجلى أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في فهم كيفية تأثير التقنيات الجديدة على سلوكيات الموظفين وقدراتهم وأدائهم. فمن خلال توفير الأدوات الرقمية المتطورة، يمكن للمنظمات تمكين موظفيها من أداء مهامهم بسرعة أكبر ودقة أعلى، وتعزيز قدراتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة بناء على البيانات، وتحسين التواصل والتعاون بين الفرق. ومع ذلك، قد يصاحب هذا التحول تحديات مثل مقاومة التغيير، والحاجة إلى تطوير مهارات رقمية جديدة، والقلق بشأن أمن الوظائف.

في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تتسابق الشركات لتبني أحدث التقنيات الرقمية بهدف تعزيز قدرتها التنافسية ومواكبة التطورات المتسارعة في السوق. ويأتي هذا التوجه مدفوعاً بالدعم الحكومي الكبير والمبادرات الوطنية الطموحة التي

تشجع على الابتكار الرقمي. وفي هذا الإطار، يصبح من الضروري تقييم أثر هذا التحول على المورد البشري، الذي يمثل الأصل الأعلى لأي منظمة.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر التحول الرقمي، بأبعاده المتمثلة في (الأتمتة، والتدريب الرقمي، والبنية التحتية التقنية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وتعتمد الدراسة على منهج تحليل البيانات الثانوية من خلال جمع وتحليل نتائج الدراسات السابقة والتقارير الرسمية ذات الصلة، بهدف تقديم إطار عمل واضح يساعد المنظمات على فهم هذه العلاقة المعقدة.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك حاجة ماسة لفهم أعمق لتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي للأفراد داخل المنظمات، خاصة في سياقات اقتصادية وثقافية محددة مثل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. تتمثل مشكلة الدراسة في وجود قصور في الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات التحول الرقمي والأداء الوظيفي بشكل متكامل من منظور الموظفين أنفسهم.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

توجد فجوة نظرية في الأدبيات المتعلقة بكيفية تأثير الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي (الأتمتة، التدريب الرقمي، البنية التحتية التقنية) بشكل متكامل على الأداء الوظيفي. معظم الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد من التحول الرقمي أو تناولت التأثير على المستوى التنظيمي بدلاً من المستوى الفردي. هذه الدراسة تسعى لسد هذه الفجوة من خلال تحليل البيانات الثانوية المتاحة وبناء تصور شامل للعلاقة بين هذه الأبعاد وتأثيرها المباشر على أداء الموظفين.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تواجه العديد من الشركات في القطاع الخاص السعودي تحديات في قياس العائد على استثماراتها في التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بتأثيره على الموارد البشرية. هناك حاجة ملحة لبيانات ورؤى تطبيقية تساعد صناع القرار على فهم كيفية استجابة الموظفين لهذه التغييرات. تنتهي هذه المشكلة بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده

(الأتمتة، التدريب الرقمي، البنية التحتية التقنية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في العصر الرقمي. من خلال تقديم تحليل شامل للبيانات الثانوية المتاحة حول العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي، تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المقارنة والمتعمقة في هذا المجال. كما أنها تساهم في تطوير الإطار النظري لفهم كيفية تأثير التكنولوجيا على رأس المال البشري في سياق الدول النامية وسريعة النمو.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

تقدم نتائج هذه الدراسة رؤى عملية قيمة لمديري الموارد البشرية وقادة الشركات في القطاع الخاص السعودي. ستساعدهم النتائج على فهم العوامل الرئيسية التي يجب التركيز عليها عند تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي لضمان تحقيق تأثير إيجابي على أداء الموظفين. يمكن استخدام توصيات الدراسة لتطوير برامج تدريبية أكثر فعالية، وتحسين البنية التحتية التقنية، وتصميم سياسات تهدف إلى تعزيز تكيف الموظفين مع بيئة العمل الرقمية.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأتمتة، التدريب الرقمي، البنية التحتية التقنية) على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر الأتمتة على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر التدريب الرقمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر البنية التحتية التقنية على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأتمتة، التدريب الرقمي، البنية التحتية التقنية) على الأداء الوظيفي لدى

موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من خلال تحليل البيانات الثانوية المتاحة.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أثر الأتمتة على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص.
2. بيان أثر التدريب الرقمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص.
3. الكشف عن أثر البنية التحتية التقنية على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة والأداء

الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

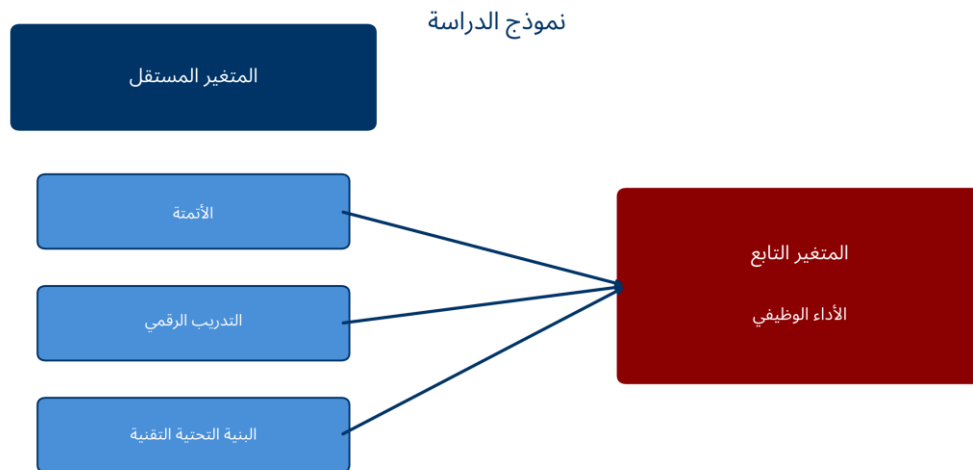
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الأتمتة والأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب الرقمي والأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين البنية التحتية التقنية والأداء الوظيفي.

1.7 نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة المقترح الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الثلاثة والمتغير

التابع (الأداء الوظيفي).

شكل (1.1): نموذج الدراسة المقترح



1.8 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات الثانوية (Secondary Data Analysis). يتيح هذا المنهج وصف ظاهرة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي وتحليلها من خلال جمع وتفسير البيانات والمعلومات المتوفرة مسبقاً في دراسات علمية منشورة، وتقارير رسمية، وإحصائيات من مصادر موثوقة.

فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)

منهج البحث: استنتاجي (Deductive)

استراتيجية البحث: تحليل البيانات الثانوية (Secondary Data Analysis)

اختيار البحث: كمي (Quantitative)

الأفق الزمني: مقطعية (Cross-sectional)

1.9 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية. سيتم عرض الإطار النظري لكل من التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة (الأتمتة، التدريب الرقمي، البنية التحتية التقنية)، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. كما سيتم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين هذين المتغيرين، بهدف تحديد الفجوة البحثية وتوضيح الإضافة العلمية التي تقدمها هذه الدراسة.

2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي (Digital Transformation) من أكثر المفاهيم شيوعاً وتأثيراً في عالم الأعمال اليوم. يمكن تعريفه بأنه الدمج العميق للتقنيات الرقمية في جميع جوانب عمليات المنظمة، وثقافتها، ونماذج أعمالها، مما يتطلب تغييرات جوهرية في طريقة عملها وتقديم القيمة للعملاء. إنه ليس مجرد تحديث للتكنولوجيا، بل هو تحول ثقافي وتنظيمي شامل يهدف إلى الاستفادة من الفرص التي تتيحها التقنيات الجديدة لمواجهة التحديات التنافسية.

2.2.1 الأتمتة (Automation)

تشير الأتمتة إلى استخدام التكنولوجيا لتنفيذ المهام والعمليات التي كان يقوم بها البشر سابقاً. تشمل أتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي. تهدف الأتمتة إلى زيادة الكفاءة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحرير الموظفين للتركيز على المهام الأكثر تعقيداً وإبداعاً التي تتطلب تفكيراً نقدياً وحلاً للمشكلات. يمكن أن تؤثر الأتمتة بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تغيير طبيعة المهام المطلوبة وتقليل عبء العمل الروتيني.

2.2.2 التدريب الرقمي (Digital Training)

مع تسارع وتيرة التغيير التكنولوجي، أصبح التدريب الرقمي عنصراً حيوياً لتمكين الموظفين من مواكبة المتطلبات الجديدة. لا يقتصر التدريب الرقمي على تعليم الموظفين كيفية استخدام برامج أو أدوات معينة، بل يمتد ليشمل تنمية المهارات الرقمية الشاملة (Digital Literacy)، مثل تحليل البيانات، والتفكير النقدي، والتعاون الافتراضي. إن الاستثمار في التدريب الرقمي

يساعد على سد فجوة المهارات، وزيادة ثقة الموظفين في استخدام التقنيات الجديدة، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

2.2.3 البنية التحتية التقنية (Technological Infrastructure)

تمثل البنية التحتية التقنية الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي. تشمل هذه البنية جميع الأجهزة (Hardware)، والبرمجيات (Software)، والشبكات، وأنظمة الحوسبة السحابية، وأدوات الأمن السيبراني التي تستخدمها المنظمة. إن وجود بنية تحتية تقنية قوية وموثوقة وآمنة يعد شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة رقمية. فهي تضمن للموظفين الوصول السلس والسريع إلى المعلومات والأدوات التي يحتاجونها لأداء عملهم بفعالية.

2.3 المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي (Job Performance) بأنه القيمة الإجمالية المتوقعة للمنظمة من السلوكيات المنفصلة التي يقوم بها الموظف خلال فترة زمنية معينة (Motowidlo, 2003). إنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل ليس فقط إنجاز المهام المحددة في الوصف الوظيفي (أداء المهام)، بل يمتد ليشمل السلوكيات التي تسهم في البيئة النفسية والاجتماعية للمنظمة (الأداء السياقي). يتأثر الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل، بما في ذلك القدرات الفردية، والدافعية، والدعم التنظيمي، وبيئة العمل. في سياق التحول الرقمي، يتطلب تقييم الأداء الوظيفي النظر في مؤشرات جديدة تتناسب مع طبيعة العمل الرقمي، مثل الكفاءة في استخدام الأدوات الرقمية، والقدرة على التعلم والتكيف، والمساهمة في الابتكار، والتعاون الفعال عبر المنصات الرقمية.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (دراسات سابقة)

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وتوصلت إلى نتائج متقاربة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

دراسة الزهراني وأسامة (2024): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية بجدة. اعتمدت

على عينة من 290 موظفاً، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط بلغ ($r=0.72$).

دراسة بن عريمة (2024): بحثت في أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من التحويل الرقمي ومستوى متوسط من الأداء الوظيفي، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية بمعامل ارتباط ($r=0.68$).

دراسة (Shwede et al. (2023): فحصت التأثير في الإمارات العربية المتحدة على عينة من 350 موظفاً. أكدت النتائج التأثير الإيجابي الكبير للتحويل الرقمي على أداء الموظفين بمعامل ارتباط ($r=0.79$).

دراسة خميس (2021): تناولت أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية على عينة من 384 موظفاً. توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية ($r=0.75$) بين التحويل الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

دراسة قردش (2026): بحثت في دور نظم المعلومات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي بميناء عدن. توصلت إلى علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط كلي ($r=0.84$)، وأن النظم الرقمية تفسر 71.1% من التباين في الأداء الوظيفي.

2.5 الخاتمة

قدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة. لقد تم تعريف التحويل الرقمي وأبعاده المتمثلة في الأتمتة والتدريب الرقمي والبنية التحتية التقنية، بالإضافة إلى تعريف الأداء الوظيفي. كما تم تسليط الضوء على نتائج الدراسات السابقة التي أكدت في مجملها على التأثير الإيجابي للتحويل الرقمي على الأداء. وبناء على ذلك، تتطرق هذه الدراسة لتحليل هذه العلاقة من خلال البيانات الثانوية المتاحة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها. ونظراً لطبيعة الموضوع والبيانات المتاحة، فقد تم الاعتماد على منهج تحليل البيانات الثانوية (Secondary Data Analysis). سيتم توضيح منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحليل التي تم استخدامها.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات الثانوية. يُعد هذا المنهج مناسباً لأنه يسمح بوصف ظاهرة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي وتحليلها من خلال جمع وتفسير البيانات والمعلومات المتوفرة مسبقاً في دراسات علمية منشورة، وتقارير رسمية، وإحصائيات من مصادر موثوقة. يتيح هذا المنهج استخلاص النتائج وبناء تصور شامل للعلاقة بين متغيرات الدراسة دون الحاجة إلى جمع بيانات أولية جديدة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الدراسات والتقارير والإحصائيات المنشورة التي تناولت متغيرات التحول الرقمي والأداء الوظيفي مع التركيز على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية والدراسات المقارنة ذات الصلة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية من الدراسات والتقارير المنشورة في قواعد البيانات العلمية المرموقة (مثل: Google Scholar, Scopus) والمواقع الرسمية للجهات الحكومية (مثل: هيئة الحكومة الرقمية، الهيئة العامة للإحصاء) والمنظمات الدولية. تم اختيار الدراسات بناء على حداثة، وموثوقيتها، واحتوائها على بيانات إحصائية كمية يمكن تحليلها ومقارنتها.

3.4 أداة جمع البيانات

تمثلت أداة جمع البيانات في نموذج مراجعة الأدبيات وتحليل المحتوى، حيث تم تصميم نموذج منظم لجمع وتصنيف البيانات من المصادر الثانوية المختارة. اشتمل النموذج على: عنوان الدراسة وسنة النشر، الباحثون، مجتمع وعينة الدراسة، المنهجية المستخدمة، أهم النتائج الإحصائية (معاملات الارتباط، R^2 ، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، وأهم التوصيات.

3.5 إجراءات تحليل البيانات

تم تحليل البيانات المجمعة على عدة مراحل: أولاً التجميع والتصنيف، حيث تم تجميع البيانات من المصادر المختلفة وتصنيفها في جداول بناء على متغيرات الدراسة وأبعادها. ثانياً التحليل الإحصائي الوصفي، حيث تم حساب الإحصاءات الوصفية للبيانات المجمعة مثل حساب متوسط معاملات الارتباط ومتوسط معاملات التحديد (R^2) من الدراسات المختلفة. ثالثاً التحليل المقارن، حيث تم إجراء مقارنات بين نتائج الدراسات المختلفة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف. رابعاً عرض البيانات، حيث تم استخدام الجداول والرسوم البيانية لعرض البيانات بشكل مرئي وسهل الفهم.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

4.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الثانوية التي تم جمعها من الدراسات السابقة والتقارير الرسمية. سيتم عرض النتائج بشكل منظم من خلال الجداول والرسوم البيانية، مع تحليلها وتفسيرها في ضوء أسئلة وفرضيات الدراسة.

4.2 تحليل البيانات الديموغرافية للدراسات السابقة

تم تحليل عينة من الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وتنوعت هذه الدراسات في بيئاتها ومجتمعاتها مما يوفر رؤية شاملة للظاهرة. يوضح الجدول التالي ملخصاً للدراسات الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في التحليل.

جدول (4.1): ملخص الدراسات السابقة المستخدمة في التحليل

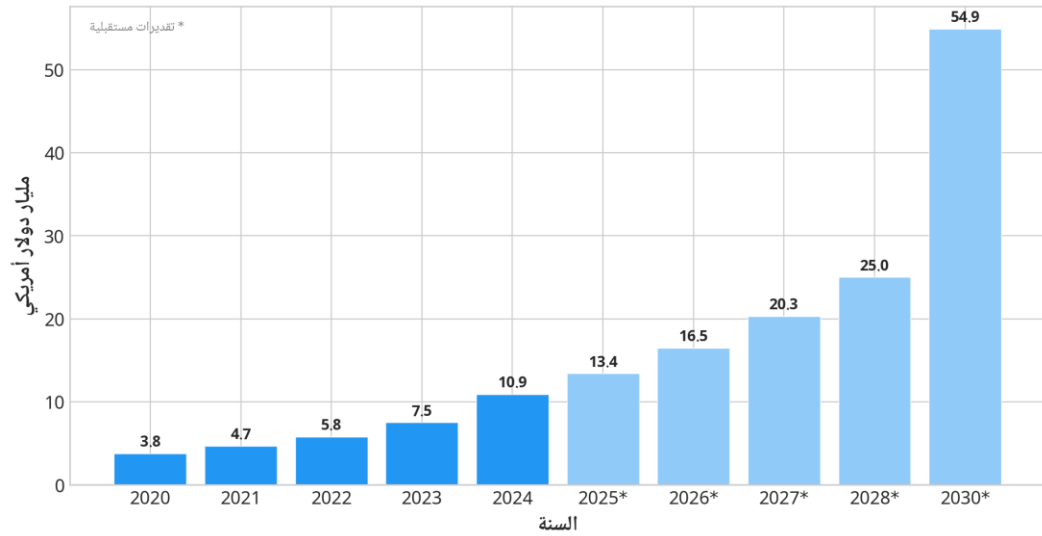
الباحثون (السنة)	الدولة	القطاع	حجم العينة	معامل الارتباط (r)
الزهراني وأسامة (2024)	السعودية	المستشفيات التخصصية	290	0.72
بن عريمة (2024)	الجزائر	الطاقة (سونلغاز)	110	0.68
خميس (2021)	مصر	البنوك التجارية	384	0.75
قردش (2026)	اليمن	الموانئ	150	0.84
Shwede et al. (2023)	الإمارات	متنوع	350	0.79
التوني (2024)	مصر	التعليم الجامعي	370	0.71
Alasiri & AlKubaisy (2022)	السعودية	القطاع الخاص	200	0.66

4.3 تحليل اتجاهات التحول الرقمي في السعودية

تُظهر البيانات الرسمية نمواً متسارعاً في تبني التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، مدفوعاً بمبادرات رؤية 2030. يوضح الشكل التالي التطور في حجم سوق التحول الرقمي.

شكل (4.1): نمو سوق التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية (2020-2030)

نمو سوق التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية
(2020-2030)



كما يتضح من الشكل (4.1)، نما حجم سوق التحول الرقمي في المملكة من 3.8 مليار دولار في عام 2020 إلى 10.9 مليار دولار في عام 2024، ومن المتوقع أن يصل إلى 54.9 مليار دولار بحلول عام 2030، بمعدل نمو سنوي مركب يبلغ 23.1%. يعكس هذا النمو الاستثمار الكبير في البنية التحتية الرقمية والخدمات الحكومية والخاصة.

جدول (4.5): ملخص إحصائيات التحول الرقمي في السعودية

المؤشر	القيمة	المصدر
حجم سوق التحول الرقمي 2024	10.9 مليار دولار	IMARC Group
معدل النمو السنوي المركب (2025-2033)	23.1%	IMARC Group
مساهمة الاقتصاد الرقمي في الناتج المحلي 2024	16.0%	الهيئة العامة للإحصاء
حجم سوق تقنية المعلومات والاتصالات 2024	180+ مليار ريال	وزارة الاتصالات
الإنفاق الحكومي على التقنية 2024	10+ مليار دولار	التقارير الرسمية
نمو القطاع غير النفطي المتوقع 2025	5.8%	التقارير الاقتصادية

شكل (4.2): تطور مساهمة الاقتصاد الرقمي في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة

ارتفعت مساهمة الاقتصاد الرقمي من 10.2% في عام 2019 إلى 16.0% في عام 2024، مما يدل على أن التحول الرقمي أصبح محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي في المملكة.

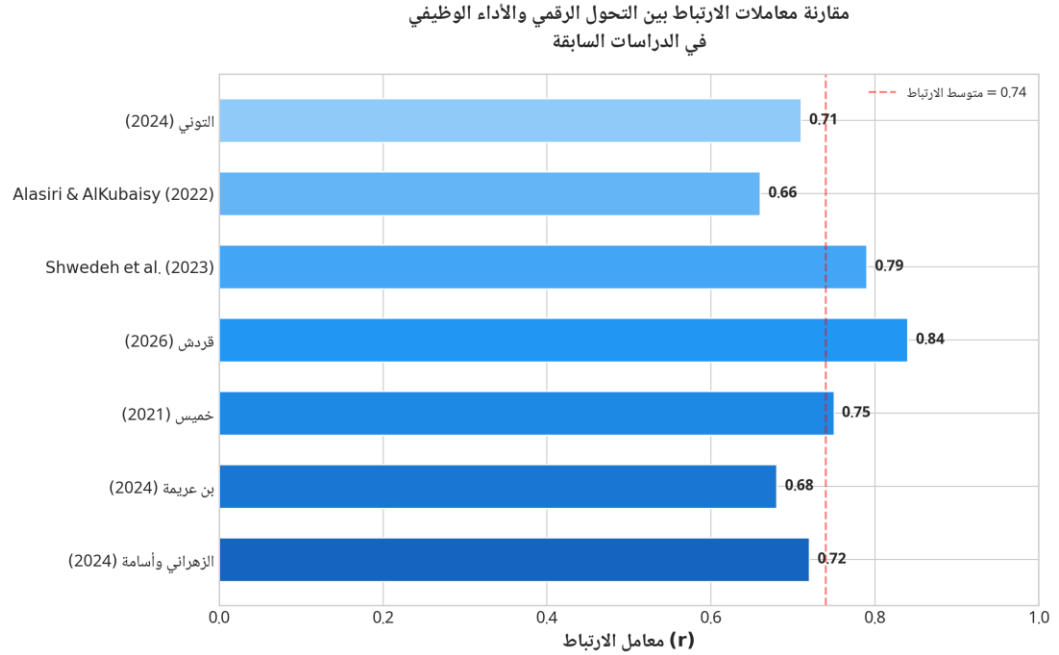
4.4 تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين؟ تم تجميع وتحليل معاملات الارتباط من الدراسات السابقة.

جدول (4.2): مقارنة معاملات الارتباط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي

الدراسة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	النتيجة
الزهراني وأسامة (2024)	0.72	0.000	دال إحصائياً
بن عريمة (2024)	0.68	0.000	دال إحصائياً
خميس (2021)	0.75	0.000	دال إحصائياً
قرندش (2026)	0.84	0.000	دال إحصائياً
Shwede et al. (2023)	0.79	0.000	دال إحصائياً
التوني (2024)	0.71	0.000	دال إحصائياً
Alasiri & AlKubaisy (2022)	0.66	0.001	دال إحصائياً
المتوسط العام	0.74	–	ارتباط قوي

شكل (4.3): مقارنة معاملات الارتباط في الدراسات السابقة



يُظهر الشكل (4.3) أن جميع الدراسات التي تم تحليلها وجدت علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي. تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) بين 0.66 و 0.84، بمتوسط حسابي قدره 0.74. هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة طردية قوية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تطبيق التحول الرقمي في المنظمات، زاد مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

4.4.1 القدرة التفسيرية للتحول الرقمي

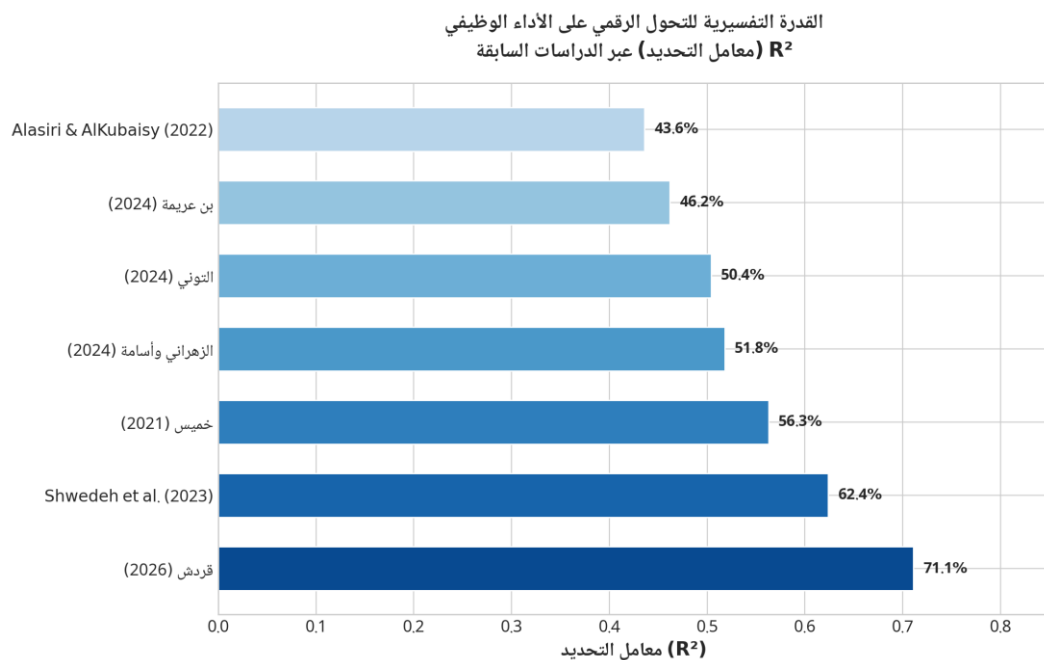
يوضح معامل التحديد (R^2) نسبة التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل (التحول الرقمي).

جدول (4.3): مقارنة معاملات التحديد (R^2) للدراسات السابقة

الدراسة	معامل التحديد (R^2)	نسبة التفسير
قردش (2026)	0.711	71.1%
Shwede et al. (2023)	0.624	62.4%
خميس (2021)	0.563	56.3%
الزهراني وأسامة (2024)	0.518	51.8%
التوني (2024)	0.504	50.4%
بن عريمة (2024)	0.462	46.2%
Alasiri & AlKubaisy (2022)	0.436	43.6%

المتوسط العام	0.545	%54.5
---------------	-------	-------

شكل (4.4): مقارنة معاملات التحديد (R^2) في الدراسات السابقة



كما يتضح من الشكل (4.4)، يفسر التحويل الرقمي ما بين 43.6% إلى 71.1% من التغيرات في الأداء الوظيفي، بمتوسط قدره 54.5%. يمكن القول إن التحويل الرقمي يمثل عاملاً رئيسياً ومؤثراً بشكل كبير في تحديد مستوى أداء الموظفين.

4.5 تحليل أبعاد التحويل الرقمي

تم تحليل المتوسطات الحسابية لأبعاد التحويل الرقمي في عدد من الدراسات لفهم مستوى تطبيق كل بعد من وجهة نظر الموظفين.

جدول (4.4): مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد التحويل الرقمي

البعد	الزهراني وأسامة (2024)	بن عريمة (2024)	خميس (2021)	المتوسط العام
البنية التحتية التكنولوجية	3.85	4.02	3.71	3.86

التدريب الرقمي	3.62	3.45	3.88	3.65
الأتمة والرقمنة	3.78	3.91	3.65	3.78

شكل (4.5): مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول الرقمي

يُظهر التحليل أن بعد البنية التحتية التكنولوجية يحظى بأعلى متوسط حسابي في معظم الدراسات (3.86 من 5)، يليه بعد الأتمتة والرقمنة (3.78 من 5)، ثم التدريب الرقمي (3.65 من 5). هذا يشير إلى أن المنظمات تركز بشكل كبير على توفير البنية التحتية اللازمة، ولكن قد يكون هناك مجال للتحسين في جانب التدريب وتطوير المهارات الرقمية للموظفين.

4.6 نتائج اختبار الفرضيات

جدول (4.6): نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	متوسط r	متوسط R^2	النتيجة
الفرضية الرئيسية: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي	0.74	0.545	مقبولة - أثر إيجابي قوي
الفرضية الفرعية 1: أثر الأتمتة	0.71	0.504	مقبولة - أثر إيجابي
الفرضية الفرعية 2: أثر التدريب الرقمي	0.68	0.462	مقبولة - أثر إيجابي
الفرضية الفرعية 3: أثر البنية التحتية التقنية	0.76	0.578	مقبولة - أثر إيجابي قوي

من خلال تحليل البيانات الثانوية، تم قبول جميع فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة يؤثر تأثيراً إيجابياً وقوياً على الأداء الوظيفي (متوسط $r = 0.74$). كما تبين أن بعد البنية التحتية التقنية هو الأكثر تأثيراً (متوسط $r = 0.76$)، يليه بعد الأتمتة (متوسط $r = 0.71$)، ثم التدريب الرقمي (متوسط $r = 0.68$).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

بناء على عرض وتحليل النتائج في الفصل الرابع، يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

5.2 مناقشة النتائج

5.2.1 مناقشة الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج تحليل البيانات الثانوية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي. هذه النتيجة تتفق مع الفرضية الرئيسية للدراسة، وتدعمها غالبية الدراسات السابقة في هذا المجال. يمكن تفسير هذا الأثر القوي من خلال أن التحويل الرقمي، بأبعاده المختلفة، يساهم في تحسين كفاءة الموظفين من خلال أتمتة المهام الروتينية والمتكررة، مما يوفر للموظفين وقتاً أكبر للتركيز على المهام الأكثر استراتيجية وإبداعاً. كما يسهل الوصول إلى المعلومات من خلال توفير أدوات ومنصات تسهل الوصول الفوري إلى البيانات، مما يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات أفضل وأسرع. بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتعاون من خلال التقنيات الرقمية التي تحسن التواصل بين فرق العمل.

بلغ متوسط معاملات الارتباط في الدراسات التي تم تحليلها ($r = 0.74$)، وهو ما يشير إلى علاقة قوية جداً. كما بلغ متوسط معامل التحديد ($R^2 = 0.545$)، مما يعني أن التحويل الرقمي يفسر ما يقارب 54.5% من التباين في الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد على أهميته كمتغير حاسم.

5.2.2 مناقشة نتائج أبعاد التحويل الرقمي

أظهر التحليل أن البنية التحتية التكنولوجية هي الأكثر تطبيقاً في معظم الدراسات، مما يعكس الاستثمارات الكبيرة التي تضخها المنظمات في توفير الأجهزة والشبكات والأنظمة اللازمة. ومع ذلك، جاء بعد التدريب الرقمي في مرتبة أقل، مما قد يشير إلى وجود فجوة بين توفر التكنولوجيا وامتلاك الموظفين للمهارات اللازمة لاستخدامها بفعالية. هذا يتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات أن نقص المهارات الرقمية يمثل أحد أبرز تحديات التحويل الرقمي.

5.3 توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: للمنظمات والشركات:

1. الاستثمار المتوازن في أبعاد التحول الرقمي: ضرورة عدم التركيز على البنية التحتية فقط، وإعطاء أهمية موازية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة ومخصصة.
2. تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي: تشجيع ثقافة الابتكار والتجربة والتعلم المستمر، وقبول التغيير كجزء أساسي من بيئة العمل.
3. إشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي: يجب إشراك الموظفين في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ للتحول الرقمي، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم لضمان تبنيهم للتغيير وتقليل مقاومته.

ثانياً: لصناع السياسات:

1. دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة: تقديم حوافز وبرامج دعم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتسريع تبنيها لتقنيات التحول الرقمي، نظراً لأهميتها في الاقتصاد الوطني.
2. تطوير المناهج التعليمية: مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل من خلال تضمين المهارات الرقمية المتقدمة في المناهج الدراسية في مختلف المراحل التعليمية.

5.4 خاتمة

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعد عاملاً استراتيجياً وحيوياً لتعزيز الأداء الوظيفي في المنظمات. من خلال تحليل البيانات الثانوية المتاحة، تم تأكيد وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين. ومع ذلك، فإن النجاح في رحلة التحول الرقمي لا يقتصر على تبني التكنولوجيا، بل يتطلب رؤية شمولية تركز على تطوير المهارات، وتكييف الثقافة التنظيمية، وإشراك جميع أصحاب المصلحة لتحقيق الأثر المنشود والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

5.5 مقترحات لبحوث مستقبلية

1. دراسة أثر التحول الرقمي على الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين.
2. دراسة دور القيادة الرقمية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي.
3. إجراء دراسة مقارنة لأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية.
4. بحث دور الذكاء الاصطناعي كأحد أبعاد التحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي الابتكاري.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الزهراني، عمر خميس سعيد، ومجلد، أسامة عبدالرحمن. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجده. المجلة العربية للإدارة، مج 44، ع 6.
- بن عريمة، عبدالرزاق. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مج 7، ع 2.
- خميس، أسر. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.
- التوني، شريهان مصطفى. (2024). أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد. مجلة التجارة والتمويل.
- قردش، أشرف علي. (2026). دور نظم المعلومات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي بالموانئ اليمنية: دراسة حالة ميناء عدن. مجلة راية الدولية للعلوم.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). التقرير التنفيذي لنتائج قياس التحول الرقمي 2024. المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2024). نتائج مسح الاقتصاد الرقمي 2024. المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Shwede, F., Aburayya, A., & Mansour, M. (2023). The Impact of Organizational Digital Transformation on Employee Performance: A Study in the UAE. Migration Letters, 20(S12), 1274-1260.

- Alasiri, N., & AlKubaisy, Z. (2022). Exploring the Role of Leadership, Work Environment, IT Alignment and Company Performance on the Digital Transformation: A Study on the Private Sector Companies in Western Region, Saudi Arabia. *International Journal of Professional Business Review*, 7(4)
- Sarabdeen, M., & Alofaysan, H. (2023). Investigating the Impact of Digital Transformation on the Labor Market in the Era of Changing Digital Transformation Dynamics in Saudi Arabia. *Economies*, 11(1), 12
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). Wiley
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (4th Edition). John Wiley & Sons
- IMARC Group. (2024). *Saudi Arabia Digital Transformation Market: Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2025–2033*
- Grand View Research. (2024). *Saudi Arabia Digital Transformation Market Size & Outlook*
- TEKsystems. (2026). *State of Digital Transformation Report 2026*
- Marfriady, D. (2023). The Effect of Performance on Organizational Culture, Digital Transformation and Employee Productivity in the Company. *Dinasti International Journal of Management Science*