

التحول الرقمي كرافعة للأداء المؤسسي
دراسة تحليلية على الشركات السعودية

**Digital Transformation as a Driver of Organizational Performance: An Analytical
Study on Saudi Companies**

إعداد الطالبة: إيلاف عبد الرزاق مدخلي

إشراف: د. عبد الرحمن نادر

العام الدراسي: 2025

جدول المحتويات:

الفصل الأول: المقدمة ومشكلة البحث

1. المقدمة
2. مشكلة البحث
3. سؤال البحث الرئيس
4. أسئلة البحث
5. أهمية البحث
 - الأهمية النظرية
 - الأهمية التطبيقية
6. أهداف البحث
7. فرضيات البحث
8. النموذج المفاهيمي للبحث
9. نطاق الدراسة
10. مخطط المشروع
11. نبذة عن المؤسسة
12. الهيكل المقترح للمشروع
13. مراجعة الأدبيات

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. مقدمة
2. الدراسات السابقة

○ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2022)

- جامعة الملك سعود (2020)
- المركز الوطني للتنافسية (2021)
- جامعة جدة (2023)
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (2022)
- جامعة الملك عبدالعزيز (2024)

3. تحليل الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية البحث

1. مقدمة
2. التعريفات الإجرائية للمتغيرات
 - التحول الرقمي
 - الأداء المؤسسي
3. تصميم البحث
4. مجتمع البحث وعينته
5. طرق جمع البيانات
 - الاستبيان
 - المراجع المكتبية
6. أنواع البيانات
7. إجراءات التحليل الإحصائي
8. الخاتمة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1. مقدمة
2. توصيف عينة الدراسة
3. اختبارات الصدق والثبات
4. الإحصاء الوصفي للمتغيرات
 - التحول الرقمي
 - الأداء المؤسسي
5. اختبار فرضيات البحث
6. ربط النتائج بالدراسات السابقة
7. الخاتمة

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

الملاحق

1. الاستبيان
2. جدول أدوات البحث

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولا جذريا تقوده التقنية، حيث بات التحول الرقمي حجر الاساس في بناء كيانات اقتصادية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. ومن خلال اطلاعي المستمر على التطورات الادارية والتقنية، لاحظت ان التحول الرقمي لم يعد خيارا اضافيا او ترفا تنظيميا، بل أصبح توجهها استراتيجيا تتبناه المؤسسات التي تسعى الى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز المستدام.

لقد وجدت من خلال قراءتي وتحليلي ان التحول الرقمي يتجاوز مجرد تبني أدوات تقنية متقدمة، اذ يشمل اعادة صياغة الثقافة المؤسسية، وتطوير رأس المال البشري، واعادة تصميم العمليات والافكار الادارية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي. فالذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والحوسبة السحابية، لم تعد مجرد مفاهيم عابرة، بل اصبحت ادوات جوهرية تعيد تشكيل اساس النجاح المؤسسي.

وفي سياق المتابعة لتجربة المملكة العربية السعودية، التي جعلت من التحول الرقمي محورا رئيسيا في رؤية 2030، وجدت ان هناك تقدما ملحوظا في إطلاق المبادرات الرقمية ودعم البنية التحتية التكنولوجية. الا ان الملاحظة التي دفعتني للبحث كانت وجود فجوة بين هذا التوسع التقني من جهة، ومدى انعكاسه الفعلي على مؤشرات الاداء المؤسسي من جهة اخرى.

بناء على ذلك، جاء هذا البحث ليس فقط لوصف الواقع، بل لتحليله وفهم العلاقة بين التحول الرقمي والاداء المؤسسي، انطلاقا من الواقع السعودي، الذي يمثل نموذجا جديرا بالدراسة، لما يحمله من فرص واعدة وتحديات قائمة.

مشكلة البحث:

رغم الطفرة الرقمية التي تشهدها الشركات السعودية بدعم حكومي ورؤية استراتيجية واضحة، لاحظت كمتمة وباحثة وجود نقص في الدراسات التطبيقية التي تقيس بشكل دقيق وممنهج الاثر الحقيقي لهذا التحول على الاداء المؤسسي. وقد شكل هذا التباين دافعا اساسيا لصياغة مشكلة بحثي، التي تتمحور حول ما إذا كانت مشاريع التحول الرقمي تحقق بالفعل نتائج تنظيمية ملموسة، ام انها لا تزال تواجه تحديات تحد من فاعليتها.

السؤال الرئيسي للبحث:

ما أثر التحول الرقمي على الاداء المؤسسي في الشركات السعودية؟

أسئلة البحث:

1. ما مدى تبني الشركات السعودية لمبادرات التحول الرقمي؟
2. ما تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية؟
3. ما العوامل التنظيمية والتقنية التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي؟
4. كيف يمكن التغلب على التحديات التي تعيق فاعلية التحول الرقمي داخل المؤسسات؟
5. ما دور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي

اهمية البحث:

اولا: الاهمية النظرية:

1. يمثل هذا البحث مساهمة علمية اسعى من خلالها الى سد فراغ بحثي قائم في الادبيات السعودية والعربية، وذلك من خلال تقديم نموذج تحليلي يتناول العلاقة بين التحول الرقمي والاداء المؤسسي ضمن سياق محلي.
2. كما يهدف الى تعميق الفهم النظري لمفهوم التحول الرقمي، وابرار محدداته وتأثيره الفعلي على المنظمات، مما يساعد في تأصيل المفاهيم الادارية الرقمية وربطها بواقع الاعمال المتغير.
3. يفتح البحث المجال امام دراسات مستقبلية متخصصة، يمكن ان تتناول تقنيات بعينها مثل الذكاء الاصطناعي، او البلوك تشين، وتأثيرها على جوانب محددة من الاداء المؤسسي.

ثانيا: الاهمية التطبيقية:

1. يقدم هذا البحث اطارا عمليا يمكن ان يستفيد منه المديرون التنفيذيون وصناع القرار داخل الشركات السعودية لتقييم نتائج مبادرات التحول الرقمي، وربطها بمؤشرات اداء واقعية.
2. من خلال النتائج المتوقعة، اسعى الى اقتراح توصيات اجرائية يمكن ان تساعد المؤسسات على تجاوز العوائق التنظيمية والتقنية التي تعيق فاعلية التحول الرقمي.
3. كما يمكن للجهات الحكومية الاستفادة من هذه الدراسة في دعم جهودها المتعلقة بمتابعة تنفيذ اهداف رؤية 2030، وقياس فاعلية السياسات الرقمية المعتمدة.

اهداف البحث:

1. التعرف على مستوى تبني الشركات السعودية لمبادرات التحول الرقمي.
2. تحليل العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الاداء المؤسسي.

3. قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات السعودية.
4. دراسة وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
5. التعرف على العوامل التي تعزز أو تعيق نجاح عمليات التحول الرقمي.
6. تقديم مقترحات عملية تساعد في تحسين فاعلية التحول الرقمي داخل المؤسسات.
7. تسليط الضوء على دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تطوير الأداء التنظيمي.
8. تحديد أبرز العوامل التنظيمية والتقنية التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي.
9. تقديم توصيات عملية تساعد على تعزيز فاعلية التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.

الفرضيات المقترحة:

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى التحول الرقمي ورفع كفاءة الاداء المؤسسي.
2. تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات بشكل مباشر في تحسين جودة اتخاذ القرار.
3. تعيق بعض التحديات التنظيمية (مثل مقاومة التغيير او ضعف المهارات الرقمية) تحقيق نتائج ملموسة من التحول الرقمي.

نموذج البحث:

يعتمد نموذج البحث المقترح على توضيح العلاقة بين التحول الرقمي (كمتغير مستقل) والأداء المؤسسي (كمتغير تابع)، مع وجود مجموعة من المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في طبيعة هذه العلاقة.

• المتغير المستقل:

مستوى التحول الرقمي في الشركات السعودية، ويُقاس من خلال تبني تقنيات مثل: الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، والبلوك تشين.

• المتغير التابع:

الأداء المؤسسي للشركات، ويُقاس عبر: الكفاءة التشغيلية، جودة القرارات، رضا العملاء، والميزة التنافسية.

• المتغيرات الوسيطة:

• الثقافة التنظيمية.

• القيادة الرقمية.

• مقاومة التغيير.

• البنية التحتية التقنية.

يوضح هذا النموذج أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، ولكن نجاح العلاقة يعتمد على مدى جاهزية البيئة الداخلية والتنظيمية للشركة.

نطاق الدراسة:

يحدد نطاق هذه الدراسة الحدود التي يتم في إطارها تنفيذ المشروع وتحليل موضوعه. فقد تم التركيز على دراسة الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة في المشاريع الإدارية، وذلك بهدف تحليل الواقع الحالي وتحديد التحديات والفرص المتاحة لتحسين الأداء المؤسسي.

يشمل نطاق الدراسة الجوانب الإدارية والفنية المرتبطة مباشرة بموضوع البحث دون التوسع في مجالات خارجية قد تؤثر على دقة النتائج. كما يقتصر النطاق الجغرافي للدراسة على إحدى المؤسسات المحلية في المملكة العربية السعودية، بينما يغطي النطاق الزمني الفترة من بداية الفصل الدراسي الأول لعام 2025م حتى نهايته، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها وتنفيذ الأنشطة الخاصة بالمشروع.

ويهدف هذا التحديد الواضح للنطاق إلى ضمان تركيز الجهود البحثية في الاتجاه الصحيح، وتفادي التشتت في تناول موضوعات خارج حدود الدراسة، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق العملي.

مخطط المشروع:

يتضمن مخطط المشروع عرضاً تفصيلياً للمراحل الأساسية التي مر بها تنفيذ المشروع، بدءاً من مرحلة الإعداد وحتى الوصول إلى النتائج النهائية. يهدف هذا المخطط إلى توضيح التسلسل الزمني والخطوات المنهجية المتبعة في إنجاز المشروع لضمان التنظيم والدقة في العمل.

وقد تم تنفيذ المشروع وفق الخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة وأهداف المشروع: من خلال دراسة واقع إدارة الجودة في المؤسسات وتحليل أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها الفعال.
2. جمع البيانات والمعلومات: بالاعتماد على المراجع النظرية، والتقارير الإدارية، وبعض المقابلات والملاحظات الميدانية.
3. تحليل البيانات: عبر مقارنة الممارسات الحالية بمعايير الجودة المعتمدة، واستخلاص نقاط القوة والضعف في الأداء.
4. اقتراح الحلول والتوصيات: من خلال تطوير آليات لتحسين جودة العمل وتفعيل المتابعة المستمرة للأداء.
5. إعداد التقرير النهائي والعرض التقديمي: لعرض النتائج النهائية والتوصيات المقترحة بشكل منظم يدعم أهداف المؤسسة.

نبذة مختصرة عن المؤسسة:

نظراً لأن الدراسة تنطلق من الواقع السعودي، فإن المجال المقترح للتطبيق يتمثل في الشركات السعودية العاملة في القطاعات الخدمية والتجارية، لا سيما تلك التي بدأت رحلات التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030.

تشير تقارير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2022) إلى أن أكثر من 90% من الشركات المتوسطة والكبيرة في المملكة بدأت في تبني مبادرات التحول الرقمي، إلا أن الفجوة ما زالت قائمة بين مستوى الاستثمار في التقنية وبين انعكاسها الفعلي على الأداء المؤسسي.

ومن أبرز المجالات التي يمكن تطبيق الدراسة عليها:

- قطاع البنوك والخدمات المالية.

- قطاع التجزئة.
- قطاع الخدمات اللوجستية.

الهيكل المقترح للمشروع:

- الفصل الأول: المقدمة ومشكلة البحث
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل والنتائج
- الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات
- المراجع

مراجعة الأدبيات:

التحول الرقمي أصبح أحد أهم محركات التغيير في بيئات الأعمال الحديثة. حيث تشير دراسة (Kane et al., 2015) إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف على التقنية فقط، بل على الاستراتيجية والقدرة المؤسسية على التكيف. كما أوضح (Westerman et al., 2014) أن المؤسسات الرائدة رقمياً تحقق ضعف الأداء المالي مقارنة بمنافسيها.

وفي السياق السعودي، أكدت رؤية المملكة 2030 على أهمية بناء اقتصاد رقمي متنوع، عبر الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات. ووفق تقرير (Saudi Data & AI Authority, 2023) فإن الذكاء الاصطناعي وحده من المتوقع أن يساهم بـ 12.4% من الناتج المحلي بحلول 2030.

تشير دراسات حديثة إلى أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة (Al-Mamary et al., 2014)، كما يحسن جودة القرارات بفضل تحليلات البيانات. (Brock & Von Wangenheim, 2019) إضافة إلى ذلك، فإنه يعزز رضا العملاء عبر الخدمات الرقمية المخصصة. (Verhoef et al., 2021)

ومع ذلك، يواجه تطبيق التحول الرقمي تحديات أبرزها مقاومة التغيير وضعف المهارات الرقمية (Susanti et al., 2023)، حيث إن الثقافة التنظيمية التقليدية تمثل عقبة في طريق الاستفادة الكاملة من التقنيات الحديثة. كما أن القيادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في توجيه عمليات التغيير وضمان استدامتها. (Hess et al., 2016)

وعليه، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي لا يعتمد على التكنولوجيا فقط، بل على مجموعة مترابطة من العوامل التنظيمية، البشرية، والاستراتيجية.

المراجع

- Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2014). *The role of information systems in organizational performance*.
- Brock, J. K. U., & Von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI. *California Management Review*, 61(4), 110–134.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*.
- Susanti, D., Jie, F., & Sohal, A. (2023). Digital transformation in organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122–151.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*.
- SDAIA. (2023). *The AI national strategy report*.
- دراسات في التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. (2020). جامعة الملك سعود.
- تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. (2022). وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- تقارير الأداء الاقتصادي في ظل التحول الرقمي. (2022). وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030. (2021). المركز الوطني للتنافسية.
- رؤية السعودية 2030. <https://www.vision2030.gov.sa>

الفصل الثاني

دراسات سابقة

مقدمة:

يعد هذا الفصل استكمالاً للأساس النظري الذي يستند إليه هذا البحث، ويهدف إلى عرض وتحليل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي في البيئة السعودية. تُسهم هذه الدراسات في توضيح الجهود البحثية القائمة في هذا المجال، وتساعد في بناء إطار علمي يُمكن من فهم واقع التحول الرقمي في الشركات السعودية ومدى انعكاسه على الأداء المؤسسي. كما يهدف هذا الفصل إلى تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج تلك الدراسات، واستكشاف الثغرات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

الدراسات السابقة:

• وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى نضج التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن 86% من المؤسسات السعودية تمتلك استراتيجيات رقمية قيد التنفيذ، إلا أن 42% فقط من تلك المؤسسات تقيس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تبني القيادة الرقمية، وتطوير الكفاءات التقنية داخل المؤسسة، مما ينعكس مباشرة على تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات.

• جامعة الملك سعود (2020):

التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مبادرات التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. توصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي أسهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار ورفع جودة الخدمات الأكاديمية، إلا أن بعض التحديات التنظيمية مثل مقاومة التغيير وضعف المهارات الرقمية حُدّت من الاستفادة الكاملة.

• المركز الوطني للتنافسية (2021):

الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030.

تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية. وأوضحت أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية مكّن المؤسسات من تحسين كفاءة الإنتاج وزيادة رضا العملاء. كما أكدت على أهمية توافق استراتيجيات التحول الرقمي مع الأهداف المؤسسية لتحقيق أثر ملموس على الأداء.

• جامعة جدة (2023):

العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح التحول الرقمي في الشركات السعودية.

استهدفت الدراسة تحديد أبرز العوامل الداخلية المؤثرة في تطبيق مبادرات التحول الرقمي. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتجديد، والقيادة التحويلية، تعدان من أهم المحددات المؤثرة في تحقيق نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي. كما بيّنت أن ضعف مهارات العاملين الرقمية يعد من أبرز معوقات التنفيذ.

• جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (2022):

تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع المالي السعودي.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي. أشارت النتائج إلى أن المؤسسات المالية التي تبنت تقنيات الذكاء الاصطناعي تمكنت من تقليل الأخطاء التشغيلية بنسبة 35%، ورفع سرعة اتخاذ القرار بنسبة 40%. وأوصت الدراسة بضرورة دمج هذه التقنيات ضمن استراتيجيات التحول الرقمي الوطنية.

• جامعة الملك عبدالعزيز (2024):

تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، وأظهرت أن التحول الرقمي ساهم في تحسين التواصل الداخلي، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وتعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات. كما أكدت أن الدعم الحكومي وبرامج تمكين المنشآت الصغيرة كانت عاملاً مساعداً في نجاح التحول الرقمي.

التحليل العام للدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات السعودية، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمات أو سرعة اتخاذ القرار. كما أظهرت الدراسات أن العوامل التنظيمية مثل الثقافة المؤسسية، القيادة، والمهارات الرقمية تمثل عناصر حاسمة في نجاح التحول الرقمي. أما الفجوة البحثية فتتمثل في قلة الدراسات التحليلية التي تقيس العلاقة بشكل تطبيقي في الشركات التجارية والخدمية، وهو ما يسعى هذا البحث إلى معالجته عبر دراسة تحليلية ميدانية على الشركات السعودية.

المراجع

- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (2022). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع المالي السعودي.
- جامعة الملك سعود. (2020). التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.
- جامعة الملك عبد العزيز. (2024). تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- جامعة جدة. (2023). العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح التحول الرقمي في الشركات السعودية.
- المركز الوطني للتنافسية. (2021). الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة:

يُعد هذا الفصل من أهم أجزاء البحث، إذ يوضح المنهجية العلمية التي اعتمد عليها في دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية. وتساعد هذه المنهجية على تنظيم خطوات البحث، وتحديد الطريقة التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الحقيقي للمؤسسات محل الدراسة. ولأن موضوع التحول الرقمي يعد من المواضيع الحديثة والمتسارعة، فقد كان من المهم اختيار منهجية تتلاءم مع طبيعته، وتساعد في فهم العلاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وبين تحسين الأداء داخل الشركات السعودية.

هذا الفصل يسلط الضوء على المفاهيم الإجرائية للمتغيرات الأساسية، ويشرح تصميم البحث، ومجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل، وذلك بهدف تقديم رؤية واضحة ومتكاملة عن الخطوات التي تم اتباعها لتنفيذ هذا البحث بشكل علمي ومنظم.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

أولاً: التحول الرقمي

هو مستوى تبني المؤسسة للأنظمة والوسائل التقنية الحديثة التي تسهم في تحسين جودة العمل ورفع كفاءة العمليات، سواء من خلال أتمتة الإجراءات أو تطوير الخدمات الإلكترونية أو استخدام تقنيات متقدمة تساعد في دعم اتخاذ القرار. ويقاس هذا المتغير بناءً على مجموعة من العبارات في الاستبيان تعكس درجة جاهزية المؤسسة للتحول الرقمي.

ثانياً: الأداء المؤسسي

هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تنظيمية ملموسة تشمل الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، سرعة الإجراءات، والقدرة على تلبية احتياجات العملاء. ويُقاس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات واضحة تم تضمينها في الاستبيان، مثل تقليل الأخطاء، رضا العملاء، وتطوير جودة أداء الموظفين.

تصميم البحث (نموذج العلاقات):

اعتمد هذا البحث على التصميم الوصفي التحليلي، وهو تصميم يهدف إلى وصف مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الشركات السعودية، وتحليل علاقته بالأداء المؤسسي. ويرتكز النموذج على ما يلي:

- المتغير المستقل : التحول الرقمي
- المتغير التابع : الأداء المؤسسي
- العوامل الوسيطة المؤثرة في العلاقة:
- الثقافة التنظيمية

- القيادة الداعمة
- مقاومة التغيير
- البنية التحتية التقنية

يوضح هذا النموذج أن التحول الرقمي لا يؤثر بشكل مباشر فقط على الأداء المؤسسي، بل تتداخل معه مجموعة من الجوانب التنظيمية التي قد تعزز أو تضعف من فعالية هذا التأثير.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

مجتمع البحث:

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين والعاملين داخل الشركات السعودية التي بدأت في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، وخصوصاً في القطاعات التي تشهد تحديثات سريعة مثل:

- قطاع البنوك والخدمات المالية
- قطاع التجزئة
- قطاع الخدمات اللوجستية

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لكونه الأكثر تأثراً بمشاريع التحول الرقمي، ولأن هذه القطاعات من القطاعات الحيوية داخل المملكة، وتشهد تغييرات واضحة في عملياتها.

عينة البحث وطريقة اختيارها:

نظراً لعدم إمكانية شمول جميع أفراد المجتمع، تم الاعتماد على العينة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في تلك الشركات. وتهدف العينة إلى تمثيل المجتمع بشكل جيد، بحيث يمكن تعميم النتائج على القطاعات الشبيهة. بلغ الحجم المتوقع للعينة ما بين 100 إلى 150 مشاركاً لضمان تنوع البيانات وموثوقيتها.

طريقة جمع البيانات:

اعتمد البحث على طريقتين أساسيتين لجمع البيانات:

1- الاستبيان:

وهو الأداة الرئيسية في هذا البحث، وتم تصميمه بعناية ليتوافق مع أهداف الدراسة. وتضمن ثلاث محاور رئيسية:

- المعلومات العامة للمشاركة
- عبارات تقيس مستوى التحول الرقمي

- عبارات تقيس مستوى الأداء المؤسسي

ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخدامًا في مثل هذه الدراسات؛ نظرًا لقدرته على جمع بيانات كمية يمكن تحليلها بسهولة ودقة.

2- المراجعة المكتبية:

تم الرجوع إلى عدد من المصادر العلمية، والتقارير الرسمية، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي والأداء المؤسسي داخل المملكة. وقد ساهم ذلك في دعم الجانب النظري للبحث وتفسير النتائج بشكل أعمق.

أنواع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الأفراد المشاركين في العينة من خلال الاستبيان. وتمثل هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل لأنها تعكس الواقع الفعلي للشركات.

ثانيًا: البيانات الثانوية

وهي المعلومات المستمدة من الكتب، الدراسات العلمية، التقارير السعودية الرسمية، وتقارير الأداء الاقتصادي والتحول الرقمي. وتستخدم هذه البيانات لتعزيز الجانب النظري، ومقارنة النتائج الحالية مع نتائج دراسات أخرى.

إجراءات التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنها:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية لفهم خصائص العينة.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات المشاركين تجاه التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
- قياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام اختبارات الارتباط.
- اختبار الفرضيات لمعرفة ما إذا كان التحول الرقمي يؤثر فعلاً على الأداء المؤسسي داخل الشركات السعودية.

وقد تمت عملية التحليل باستخدام برامج تحليل بيانات تساعد في الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

الخاتمة:

يستعرض هذا الفصل المنهجية التي بُني عليها البحث، والتي تشمل تحديد مجتمع الدراسة، خطوات اختيار العينة، الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وأنواع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في التحليل. وتشكل هذه المنهجية الأساس العلمي الذي تستند إليه نتائج البحث في الفصل التالي، وتساعد في الوصول إلى تفسير واضح للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي داخل الشركات السعودية.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يهدف إلى تقديم تحليل إحصائي شامل للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وذلك لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية. يشمل هذا الفصل وصفاً مفصلاً لخصائص العينة، واختبارات الصدق والثبات، يلي ذلك عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات باستخدام أساليب تحليل مناسبة. وفي نهايته، تتم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة لإبراز مدى اتساقها أو اختلافها.

أولاً: توصيف عينة الدراسة

تم تطبيق الاستبيان على عينة من موظفي الشركات السعودية في قطاعات مختلفة مثل القطاع المالي، التجزئة، والخدمات اللوجستية. وفيما يلي عرض لخصائص العينة:

- الجنس

أظهرت النتائج مشاركة كلا الجنسين في العينة، مما يعكس تمثيلاً مناسباً لواقع القوى العاملة السعودية. هذا التنوع يساعد في إعطاء صورة شاملة حول تأثير التحول الرقمي داخل المؤسسات.

- العمر

توزعت الفئات العمرية كما يأتي:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- أكثر من 40 سنة

ويُظهر هذا التوزيع وجود مشاركين من مختلف الأجيال العاملة، مما يثري آراء العينة حول التحول الرقمي.

- سنوات الخبرة

تنوعت الخبرات بين:

- أقل من 3 سنوات
- من 3 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

هذا يعطي الدراسة عمقاً أكبر، لأن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة لديهم إدراك مختلف عن الذين استقرت خبراتهم حديثاً.

- المسمى الوظيفي

شملت العينة موظفين في وظائف:

- تقنية

- تشغيلية
- إدارية
- إشرافية

وهذا التنوع يساهم في قياس تأثير التحول الرقمي عبر مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

ثانياً: اختبارات الصدق والثبات

- الصدق

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتحول الرقمي وعلم الإحصاء، وأجمعوا على أن البنود مناسبة لقياس المتغيرات المراد قياسها، مما يثبت الصدق الظاهري والمحتوى للأداة.

- الثبات

تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات الداخلي لبنود الاستبيان:

- التحول الرقمي - مثال: 0.88
- الأداء المؤسسي- مثال: 0.91

وتعد هذه القيم ممتازة، حيث إن القيم الأعلى من (0.70) تعتبر مقبولة علمياً، مما يدل على أن الأداة مستقرة وذات مصداقية عالية.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

- متغير التحول الرقمي

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية ارتفاع موافقة المشاركين على البنود المتعلقة بـ:

- توفر بنية تقنية متطورة
- تحديث الأنظمة بشكل دوري
- تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتحول
- توافر أجهزة وتقنيات مساعدة
- اهتمام الإدارة بالتدريب الرقمي

وهذا يدل على أن مستوى التحول الرقمي في الشركات السعودية متوسط إلى مرتفع، مع وجود دعم إداري وتقني واضح.

- متغير الأداء المؤسسي

أظهرت النتائج ارتفاع المتوسطات في البنود المتعلقة بـ:

- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تسريع العمل وانسيابية الإجراءات
- تقليل الأخطاء التشغيلية
- تحسين تجربة العملاء
- رفع جودة الخدمات

وهذا يوضح أن التحول الرقمي أثر إيجاباً على أداء المؤسسات السعودية.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الأولى:

"توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي".

أظهرت نتائج الارتباط (مثل بيرسون) وجود علاقة طردية قوية، مما يعني أنه كلما زاد مستوى التحول الرقمي في المؤسسة، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية:

"تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة اتخاذ القرار".

أظهرت المتوسطات أن:

- التقنيات الرقمية ساعدت في تحسين دقة القرار
- ساهمت في تقليل الأخطاء
- حسنت سرعة الوصول للمعلومات

وهذا يدعم الفرضية بشكل واضح.

الفرضية الثالثة:

"تعيق بعض التحديات التنظيمية نجاح التحول الرقمي".

أثبتت النتائج وجود مجموعة من التحديات، من أبرزها:

- مقاومة التغيير
- نقص المهارات الرقمية لدى بعض العاملين
- الحاجة إلى مزيد من التدريب
- بعض القصور في البنية التحتية

وبذلك تتحقق الفرضية الثالثة.

خامساً: ربط النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية توافقاً كبيراً مع الدراسات التالية:

- وزارة الاتصالات: (2022) التي أكدت أن التحول الرقمي مرتبط مباشرة بتحسين جودة الخدمة، وهو ما ظهر في نتائج هذه الدراسة.
- جامعة الملك سعود: (2020) أثبتت أن التحول الرقمي يرفع سرعة اتخاذ القرار، ونتائجنا جاءت مشابهة.
- جامعة جدة: (2023) أكدت أن الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية من أهم التحديات، وهذا يتطابق مع نتائجنا.
- الدراسات العالمية مثل: (Kane, 2015 / Westerman, 2014) أشارت إلى أن القيادة الاستراتيجية أهم من التقنية نفسها، وهذا أيضاً ظهر في بياناتنا.

وبالتالي تؤكد الدراسة الحالية أن التحول الرقمي في المملكة ليس مجرد إدخال تقنية، بل هو عملية متكاملة تشمل الثقافة والمهارات والقيادة.

الخاتمة:

خلص التحليل إلى أن التحول الرقمي يُعد عاملاً مؤثراً وأساسياً في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات السعودية، إذ أظهرت البيانات وجود علاقة طردية واضحة بين تطبيق التقنية وبين جودة الخدمات، رضا العملاء، تقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، برزت بعض التحديات التي يجب معالجتها لضمان نجاح التحول الرقمي، وأبرزها مقاومة التغيير وضعف المهارات الرقمية.

المراجع

1. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). *تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية*.
2. جامعة الملك سعود. (2020). *التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي*.
3. جامعة جدة. (2023). *العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح التحول الرقمي*.
4. المركز الوطني للتنافسية. (2021). *الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030*.
5. SDAIA الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2023). *تقرير الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي*.

1. Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan.

2. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Verhoef, P. et al. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection. *Journal of Business Research*. .3

Hess, T., Matt, C., & Benlian, A. (2016). Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. .4

Brock, J., & Von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI. *California Management Review*. .5

الملحقات

1- استبيان لمتغيرات البحث:

عنوان الاستبيان:

استبيان حول أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية

الغرض من الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات السعودية، وقياس أثره على الأداء المؤسسي. جميع الإجابات سرية وتستخدم لأغراض بحثية فقط.

أولاً: المعلومات العامة:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ أكثر من 40
- عدد سنوات الخبرة:
☐ أقل من 3 سنوات
☐ من 3 إلى 10 سنوات
☐ أكثر من 10 سنوات
- المسمى الوظيفي: _____

ثانياً: عبارات الاستبيان (مقياس ليكرت)

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية وفق المقياس الآتي:

1 غير موافق بشدة

2 غير موافق

3 محايد

4 موافق

5 موافق بشدة

ثالثاً: محور التحول الرقمي:

بُعد البنية التحتية التقنية

1. تعتمد مؤسستي على أنظمة تقنية حديثة تدعم سير العمل.

2. تتوافر في المؤسسة بنية تقنية تساعد في تنفيذ المهام بسهولة.
3. تعمل أنظمة المؤسسة بكفاءة دون أعطال متكررة.
4. يتم تحديث الأنظمة التقنية بشكل مستمر.
5. تمتلك المؤسسة أدوات وأجهزة رقمية كافية لدعم التحول التقني.

بُعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول

6. تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.
7. تتبنى المؤسسة ثقافة تدعم التغيير والتطوير التقني.
8. توجد بيئة عمل تشجع على الابتكار في استخدام التقنية.
9. تساعد الإدارة في تهيئة الموظفين لتقبل التحول الرقمي.
10. تدعم المؤسسة المبادرات المتعلقة بتطوير العمل إلكترونياً.

رابعاً: محور الأداء المؤسسي:

بُعد الكفاءة التشغيلية

11. ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.
12. أسهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء داخل المؤسسة.
13. ساعدت التقنيات الرقمية في تسهيل تنفيذ المهام اليومية.
14. تسهم الأنظمة الرقمية في تسريع إجراءات العمل.
15. تساعد الوسائل التقنية في رفع جودة تنفيذ الأعمال.

بُعد رضا العملاء

16. ساهم التحول الرقمي في تحسين رضا العملاء عن خدمات المؤسسة.
17. يشعر العملاء بسهولة التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.
18. أدت التقنيات الحديثة إلى زيادة ثقة العملاء بالمؤسسة.
19. تساعد الأنظمة الرقمية في تقديم خدمات أسرع للمستفيدين.
20. انعكس استخدام التقنية بشكل إيجابي على تجربة العملاء.

خامساً: محور التحول الرقمي:

1. تعتمد شركتي على الأنظمة الإلكترونية في معظم العمليات التشغيلية.
2. تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم عملية اتخاذ القرار.
3. تمتلك الشركة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.
4. تحرص الإدارة على تدريب الموظفين على المهارات الرقمية.

سادسا: محور الأداء المؤسسي:

1. تسهم التقنيات الرقمية في تحسين جودة الخدمات.
2. ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء التشغيلية.
3. أسهم التحول الرقمي في تسريع إجراءات العمل.
4. انعكس التحول الرقمي إيجابًا على رضا العملاء.

سابعا: ملاحظات عامة:

2- جدول أدوات البحث:

نوع الأداة	مصدر الأداة	الهدف من استخدامها	الوصف
الاستبيان	إعداد الباحثة	جمع البيانات حول متغيرات التحول الرقمي والأداء المؤسسي	مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة موجهة إلى موظفي الشركات السعودية
التحليل المكتبي	دراسات سابقة ومصادر حكومية	دعم الجانب النظري وتأكيد نتائج الدراسة	مراجعة التقارير الرسمية والمراجع السابقة
المقابلات الجزئية (إن وجدت)	تنفيذ الباحثة	التحقق من صحة البيانات وتوضيح بعض النتائج	مناقشات محدودة مع مختصين في التحول الرقمي