

عنوان البحث

دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة على شركات الاتصالات في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/بندر عبدالرحمن القحطاني

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتوي

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٧	أهمية الدراسة:
٩	أهداف الدراسة:
١١	تساؤلات الدراسة:
١٢	فروض الدراسة:
١٣	الدراسات السابقة:
١٦	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٩	المنهجية وطرق البحث:
٢٠	أدوات الدراسة:
٢١	حدود الدراسة:
٢٢	المراجع:

المقدمة:

يُعدّ التحول الرقمي من أهمّ نتائج التقدم العلمي والتكنولوجي الحديث. ولكي تصبح المؤسسات أكثر قدرة على التكيف، وإدراكًا للعمل، وقدرة على الابتكار، أصبح من الضروري أن تتبني التقنيات المعاصرة. وقد ينتقل التعليم الجامعي من استشراف المستقبل إلى استشرافه والتأثير فيه بمساعدة التحول الرقمي. ولمساعدة مؤسسات التعليم الجامعي على فهم ما يحدث (التحليلات الوصفية) وما قد يحدث في المستقبل (التحليلات التنبؤية)، بالإضافة إلى التحقيق في الأسباب والاتجاهات والتنبؤات المحتملة، فإنّ عملية التحول الرقمي تتخذ قرارات استباقية ومدروسة بناءً على مجموعة من المعلومات. ونظرًا لأهميته، تزداد حاجة الجامعات إلى التحول الرقمي نتيجةً لاستخدام هذه البيانات في إثراء عملية صنع القرار، وتحسين أداؤها في تسجيل الطلاب وقبولهم، وإدارة المنح الدراسية، وتحسين الاستشارات الأكاديمية، وغيرها من العمليات. يُعدّ التحول الرقمي بالغ الأهمية لأنه يُمكن العاملين من تحسين أدائهم داخل الشركة من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتطبيقات التي تُمكنهم من إنجاز المهام دون قيود الوقت أو المكان. تنتقل كل مؤسسة، بما فيها الجامعات، من أساليب العمل التقليدية إلى الرقمية بناءً على طبيعة عملياتها. ويعزز التحول الرقمي الكفاءات الوظيفية للموظفين، مما يُمكن أداءهم من التوافق مع أهداف المؤسسة (Alshuaibi, 2023).

يُحدث التقدم السريع في التكنولوجيا الرقمية تغييرًا جذريًا في كيفية إدارة الشركات في عالمنا المعاصر. وقد جعل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا المعاصرة التحول الرقمي جزءًا أساسيًا من خطط نمو وتطوير الأعمال، بما يعزز الفعالية التشغيلية والقدرة التنافسية. يصف مصطلح "التحول الرقمي" كيفية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يُساهم في بناء نماذج الأعمال، وتحسين الإجراءات التشغيلية، وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة تغيرات السوق والصعوبات المستقبلية (Agustian, 2023).

في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تطوير الاقتصاد الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة من خلال استخدام أحدث التقنيات، يحظى التحول الرقمي باهتمام كبير في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لدوره المحوري في تمكين البنية التحتية الرقمية، وتقديم حلول تقنية متطورة، وتحسين التواصل بين الأفراد والشركات، يُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثرًا بهذا التحول. وقد استفاد الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات من التحول الرقمي في هذا القطاع، مما رفع سرعة وكفاءة العمليات التشغيلية، وحسّن تجربة العملاء، ورفع جودة الخدمات المقدمة (Islam, 2024).

مع ذلك، لا يخلو تبني التحول الرقمي من صعوبات. فالتكلفة المرتفعة لنشر الحلول الرقمية، ومشاكل أمن البيانات، وضرورة تدريب الموظفين على المهارات الرقمية، ليست سوى أمثلة قليلة على التحديات التي يتعين على شركات الاتصالات التغلب عليها. إضافةً إلى ذلك، يُعدّ التحول الرقمي تحولاً جذرياً في الثقافة التنظيمية وإعادة تصميم الإجراءات الداخلية للتفاعل بشكل أفضل مع التقنيات المعاصرة أمرين ضروريين لتحقيقه. لذا، من الضروري البحث في كيفية تأثير التحول الرقمي على فعالية المؤسسات. تبحث هذه الدراسة في مدى مساهمة التقنيات المتطورة، مثل الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، في زيادة تنافسية شركات الاتصالات وتحسين أدائها التشغيلي (Javaid, 2024).

من خلال دراسة استراتيجيات التحول الرقمي المُطبقة وحساب آثارها على الجوانب التشغيلية والمالية والإدارية لهذه الشركات، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. كما تُسلّط الضوء على صعوبات تطبيق هذه التقنيات، بالإضافة إلى فرص تحسين تطبيقها. سيتم دراسة تأثير التحول الرقمي على مؤشرات الأداء التنظيمي باستخدام منهجية بحث تجمع بين التحليل الكمي والنوعي. سيتم جمع المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر، مثل التقارير الرسمية، والاستبيانات، والمقابلات مع خبراء الموضوع (Kothapalli, 2022).

في بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التطور، ستقدم هذه الدراسة اقتراحات قيّمة تساعد صناع القرار في قطاع الاتصالات على وضع خطط أكثر فعالية لتبني التحول الرقمي، وتعزيز قدرتهم التنافسية، وتحقيق أفضل أداء مؤسسي ممكن. وللحفاظ على نمو وابتكار مستدامين في هذا القطاع الحيوي، ستقدم الدراسة أيضاً رؤىً جوهرية حول كيفية تحقيق التوازن بين الاستفادة من مزايا التحول الرقمي وحل المشكلات المصاحبة له.

مشكلة الدراسة:

لتقييم عدد العناصر الحاسمة التي تؤثر على فعالية التحول الرقمي في مؤسسات الاتصالات التي من بينها العناصر الجاهزية الرقمية، أو استعداد المؤسسة لقبول التغييرات في ثقافة الشركة والتكنولوجيا والبنية التحتية. يأتي التنفيذ، الذي يركز على إجراءات تطبيق الاستراتيجيات الرقمية، مثل تخصيص الموارد وإدارة التغيير، بعد الرقمنة، التي تتضمن تحويل العمليات التقليدية إلى رقمية باستخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. ونظرًا لأن التبني

يقيس مدى فعالية التدريب على المهارات الرقمية ومدى قبول الموظفين والعملاء للحلول الرقمية، فهو أيضًا عنصر أساسي في نجاح التحول. ولضمان حماية البيانات والبنية التحتية الرقمية من المخاطر الإلكترونية، يُعد الأمن السيبراني ضروريًا أيضًا. وأخيرًا، تُظهر النتائج كيف يؤثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين رضا العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية - وكل ذلك يعزز القدرة التنافسية في السوق. (Mihu, 2023).

○ المشكلة الرئيسية

✓ مدى تأثير الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية بالتحول الرقمي.

من خلال دراسة شاملة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، تُقيم الدراسة العوامل التشغيلية والمالية والإدارية التي قد تتأثر بتبني التكنولوجيا الرقمية. وتهدف الدراسة، من خلال الأتمتة وتحليلات البيانات الضخمة وتحسين التفاعل بين الأنظمة الرقمية المتنوعة، إلى زيادة الكفاءة التشغيلية. كما يتناول التقرير كيفية تأثير التحول الرقمي على الشؤون المالية، بما في ذلك كيفية توفيره للتكاليف التشغيلية، وزيادة عائد الاستثمار، وتحسين إدارة الموارد المالية. وتبحث الدراسة في كيفية تحسين التحول الرقمي لعملية صنع القرار على المستوى الإداري من خلال تعزيز الانفتاح والحوكمة وتوفير بيانات دقيقة وفورية. كما تتناول الدراسة مدى قدرة الشركات على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في عملياتها اليومية، مثل الحوسبة السحابية لتحسين مرونة الأعمال، وإنترنت الأشياء لإدارة الشبكات، والذكاء الاصطناعي لتحسين خدمة العملاء. كما تُقيم الدراسة كيفية تأثير هذا التكامل على الإنتاجية والقدرة التنافسية من خلال تعزيز رضا العملاء، وتحسين جودة الخدمة، وتسريع العمليات. وهذا يُساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وترسيخ مكانتها في السوق (Slassi-sennou, 2025).

○ المشكلات الفرعية

✓ دور التحول الرقمي في زيادة الكفاءة التشغيلية لشركات الاتصالات

يتأثر أداء أي منظمة بشكل كبير بمدى كفاءة إجراءاتها التشغيلية. ويتحسن الأداء العام من خلال التحول الرقمي باستخدام تقنيات مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي (AI)، والتي تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل الخطأ البشري وتسريع تنفيذ المهام. فعلى سبيل المثال، يمكن للأتمتة أن تقلل من الوقت المستغرق في المهام الروتينية، بينما يمكن للذكاء

الاصطناعي (AI) تعزيز عملية صنع القرار من خلال تقييم مجموعات البيانات الكبيرة والتنبؤ بالأنماط المستقبلية. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه المزايا يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك تحديث الأنظمة الحالية وحماية الشبكات وتزويد الموظفين بتدريب على المهارات الرقمية. وعلى الرغم من أن هذه النفقات قد تبدو باهظة الثمن في البداية، إلا أنها يمكن أن تؤدي ثمارها على المدى الطويل من خلال تحسين رضا العملاء والإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية (Domini, 2023).

✓ آثار تبني التكنولوجيا الرقمية على جودة الخدمة ورضا العملاء

من الأهداف الرئيسية للتحويل الرقمي تحسين تجربة العملاء. فبالإضافة إلى تقليل الأخطاء البشرية وتحسين قنوات الاتصال الرقمية التفاعلية، تُمكن التكنولوجيا من تقديم الخدمات بسرعة ودقة أكبر. ويمكن لشركات الاتصالات تعزيز رضا عملائها وولائهم من خلال توفير تجربة مُخصصة لكل عميل باستخدام تقنيات مثل روبوتات الدردشة والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة. كما يُمكن للعملاء استخدام التطبيقات والمواقع الإلكترونية للوصول إلى الخدمات بشكل مستقل بفضل التحويل الرقمي، مما يُقلل الحاجة إلى التدخل البشري ويُعزز الكفاءة التشغيلية. إلا أن لهذا الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا عيوبًا، مثل الحاجة إلى دعم فني أكثر تطورًا لحل المشكلات الفنية بسرعة، ووضع تدابير أمنية سيبرانية قوية لحماية بيانات العملاء من التهديدات الإلكترونية. وقد يتأثر العملاء الذين يرغبون في الحصول على دعم مباشر بقدرة الأتمتة على تقليل التفاعل البشري. لذلك، من الضروري دراسة مدى نجاح شركات الاتصالات في استخدام أساليب تضمن الجمع بين الابتكار التكنولوجي وتحسين تجربة العملاء، وذلك لتحقيق التوازن بين استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحسين جودة الخدمة (Pelser, 2020).

✓ التحديات التي تواجهها شركات الاتصالات السعودية عند تطبيق استراتيجيات التحويل الرقمي

على الرغم من المزايا العديدة للتحويل الرقمي، لا تزال الشركات تواجه عددًا من التحديات التي قد تعيق استخدامها بفعالية. تُعد التكلفة العالية لتبني التقنيات الجديدة من أكبر العوائق، إذ يتطلب التحويل الرقمي استثمارات ضخمة في البنية التحتية، بما في ذلك ترقية الأنظمة، والبرمجيات باهظة الثمن، وقدرات تخزين سحابية مُحسّنة. إضافةً إلى ذلك، يُمثل تثقيف الموظفين بالمهارات الرقمية صعوبةً كبيرةً، إذ تحتاج الشركات إلى برامج تدريبية شاملة لضمان قدرة موظفيها على التكيف مع التقنيات الجديدة والاستفادة منها على النحو الأمثل. ومن أبرز هذه التحديات الأمن السيبراني، إذ يزيد الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا من احتمالية حدوث خروقات وهجمات إلكترونية، مما يتطلب وضع خطط

فعالة لحماية البيانات وتحسين الأمن الرقمي. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أساليب التغلب على هذه التحديات من خلال دراسة الأساليب الناجحة لخفض النفقات، ووضع مناهج تدريبية متطورة، وتحسين الأمن السيبراني. كما تهدف إلى تقييم مدى تأثير هذه العقبات على تنفيذ التحول الرقمي، ومدى قدرة الشركات على تحقيق التوازن بين الابتكار الرقمي والحد من المخاطر التشغيلية والمالية (Faruque, 2024).

✓ تأثير الثورة الرقمية على ممارسات إدارة شركات الاتصالات وهيكلها التنظيمي

مع تزايد اعتماد الشركات الحديثة على البيانات والتحليلات المعرفية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، فإن نجاح التحول الرقمي يعتمد على إعادة تنظيم بعض العمليات الإدارية وتطبيق نماذج أعمال أكثر مرونة. ويمكن تعزيز عملية صنع القرار من خلال دمج تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، التي توفر رؤى دقيقة وتوقعات مستقبلية تساعد في توجيه الإجراءات التشغيلية والاستثمارية بفعالية أكبر. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الأدوات استجابات سريعة لتحولات السوق، مما يُحسن قدرة المؤسسات على التكيف، ويعزز قدرة الشركات على مواجهة المشكلات الجديدة. ومع ذلك، فإن إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتشجيع ثقافة الابتكار واعتماد التكنولوجيا الرقمية أمر ضروري لتحقيق هذا التغيير. تحتاج الشركات إلى نماذج تنظيمية أكثر ديناميكية مبنية على فرق عمل مرنة وتعاونية بدلاً من الأنظمة الهرمية التقليدية. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى تكيف الهياكل التنظيمية لشركات الاتصالات مع هذه التغييرات، وكيف أثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات صنع القرار من حيث زيادة القدرة التنافسية في بيئة أعمال متغيرة، وتقليل الأخطاء، وتسريع أوقات الاستجابة (Sun, 2024).

أهمية الدراسة:

في عصرنا الحالي، يُحدث التحول الرقمي تأثيرًا كبيرًا على الأداء التنظيمي، إذ أصبح من الضروري للشركات تطبيق التقنيات الحديثة لزيادة الإنتاجية وتحسين العروض. ومن هنا، تتضح أهمية هذه الدراسة، إذ تُسلط الضوء على كيفية إسهام التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات السعودية. وتُعدُّ الأهمية الأكاديمية، التي تُركّز على الإضافة إلى المجال الأكاديمي والمعرفي، والأهمية العملية، التي تُعالج التطبيقات والنتائج العملية التي قد تُفيد الشركات المشاركة، العاملين الرئيسيين اللذين يُسهمان في أهمية الدراسة.

❖ الأهمية العلمية

ونظرًا لأنها تهدف إلى سدّ الفجوة البحثية حول كيفية تأثير التقنيات الحديثة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات في المملكة، تُمثّل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى مجموعة المعارف المتعلقة بالتحول الرقمي. ورغم كثرة الدراسات حول هذا الموضوع، إلا أن معظمها يركّز على قطاعات أخرى أو يُناقش التحول الرقمي بشكل عام دون الخوض في تفاصيل تأثيره على شركات الاتصالات بشكل خاص. وبالتالي، تُضيف هذه الدراسة إلى مجموعة المعارف في هذا المجال من خلال تقديم فهم أعمق للعلاقة بين نجاح المؤسسات والتحول الرقمي (Alshammari, 2023).

بالإضافة إلى ذلك، من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يوضح كيفية تفاعل التحول الرقمي مع الإجراءات الإدارية والتشغيلية في الشركات، تُساعد الدراسة الباحثين على ابتكار نماذج جديدة يُمكن تطبيقها في أبحاث لاحقة. وللأكاديميين المهتمين بأبحاث التحول الرقمي عبر مجموعة من الصناعات، تُقدم الدراسة أيضًا دراسة شاملة لكيفية تأثير تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة على الكفاءة التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن تطبيق استنتاجات الدراسة على صناعات أخرى ذات صلة، مما يُوسّع فهمنا للتحول الرقمي وآثاره في مختلف بيئات الشركات (Botha, 2020).

❖ الأهمية العملية

تتجاوز أهمية هذه الدراسة النطاق الأكاديمي لتشمل الآثار الواقعية التي يُمكن لشركات الاتصالات الاستفادة منها. تحتاج الشركات إلى استراتيجيات فعّالة تُمكنها من تحسين مزايا التقنيات المعاصرة في ضوء التوجه المتزايد نحو الرقمنة. يُمكن للشركات تحسين خططها وتركيز استثماراتها التكنولوجية على المجالات الأكثر إنتاجية من خلال استخدام هذه الدراسة لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على العمليات الداخلية بشكل أفضل (Santos-Pereira, 2022).

من الناحية الإدارية، تُقدم الدراسة لصانعي القرار في شركات الاتصالات فكرة واضحة عن كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال استخدام المبادرات الرقمية المتطورة. ويقدم التقرير اقتراحاتٍ فعّالة للتغلب على العقبات التي تصاحب التحول الرقمي، بما في ذلك الحاجة إلى بناء بنية تحتية تكنولوجية قوية، وتدريب الموظفين على المهارات

الرقمية، ودفع تكاليف أولية كبيرة. وتماشياً مع رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تُشدد على التحول الرقمي كقوة رئيسية للنمو الاقتصادي، تُساعد هذه الدراسة أيضاً في وضع سياسات فعّالة (Latupeirissa, 2024).

بالإضافة إلى ذلك، من خلال تقديم دراسة شاملة لكيفية تحسين تجربة العملاء من خلال التحول الرقمي، تُساعد الدراسة شركات الاتصالات على تعزيز قدرتها التنافسية في السوق. يُعد تحسين الإجراءات التشغيلية جانباً واحداً فقط من جوانب التحول الرقمي؛ ويتمثل جانب آخر في رفع معدلات رضا العملاء وولائهم من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم. كما تُقدم هذه الدراسة طوقاً مبتكرة للشركات للتعامل مع قضايا الأمن السيبراني وأمن البيانات، مما يُساعد على خلق بيئة رقمية آمنة ومستدامة تُعزز نجاح الشركات على المدى الطويل (Huseynli, 2022).

نتيجةً لذلك، يكتسب هذا العمل أهميته من خلال دمج بين الفهم الأكاديمي والتطبيقات العملية، مما يعود بالنفع على المتخصصين في مجال الاتصالات والباحثين على حد سواء. فبالإضافة إلى توفيره إطاراً علمياً لفهم العلاقة بين الأداء المؤسسي والتحول الرقمي، يقدم أيضاً استراتيجيات وحلولاً تساعد الشركات على تنفيذ تحول رقمي ناجح يعزز الإنتاجية ويدعم النمو طويل الأمد.

أهداف الدراسة:

❖ الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة كيفية إسهام التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات السعودية. وبغية تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية الشركة، برز التحول الرقمي كحاجة استراتيجية. ويُعد فهم العلاقة بين تحسين الأداء الإداري والتشغيلي داخل هذه الشركات وتطبيق أحدث التقنيات الرقمية، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، من أهم ما يجعل هذا الهدف بالغ الأهمية. وهذا يُعزز تطوير خدمة العملاء والنمو المستدام.

❖ الأهداف الفرعية

■ دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على الفعالية التشغيلية:

من خلال أتمتة الوظائف، وخفض النفقات، وتعزيز الإنتاجية، يُساعد التحول الرقمي الشركات على تحسين إجراءاتها التشغيلية. ومن خلال تقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز كفاءة الموارد، وتسريع إنجاز العمليات المختلفة، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تبني التكنولوجيا الرقمية على الأداء الداخلي لشركات الاتصالات.

■ تحليل كيفية مساعدة التقنيات الرقمية في اتخاذ قرارات أفضل:

تُعدّ البيانات من أهم الموارد التي تستخدمها الشركات الآن لتوجيه خياراتها الاستراتيجية. يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية استخدام أدوات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة لتسهيل اتخاذ قرارات أكثر دقة وفورية قائمة على البيانات. كما ستتناول الدراسة كيف يمكن لهذه التقنيات أن تساعد الشركات على أن تصبح أكثر تنافسية وأكثر قدرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق.

■ تقييم كيفية تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء:

يُعد رضا العملاء أحد العوامل الرئيسية المساهمة في نجاح شركات الاتصالات. ويهدف هذا البحث إلى تحليل كيفية تحسين التقنيات الرقمية - مثل التطبيقات الذكية والروبوتات التفاعلية وخدمات الدعم الفني المدعومة بالذكاء الاصطناعي - لتجربة العملاء. وسيبحث البحث في كيفية مساهمة التحول الرقمي في تقديم خدمات أعلى جودة وأسرع وأكثر تخصيصًا، مما يعزز رضا العملاء وولائهم.

■ دراسة صعوبات تنفيذ التحول الرقمي:

على الرغم من مزايا التحول الرقمي العديدة، إلا أن الشركات تواجه صعوبات عند تنفيذه، بما في ذلك ارتفاع تكاليف التنفيذ، وتردد الموظفين في التغيير، ومشاكل الأمن السيبراني. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة هذه القضايا، وتقييم آثارها على تبني شركات الاتصالات للتقنية الرقمية، وتقديم حلول واستراتيجيات عملية لحلها.

■ تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠:

تهدف المملكة العربية السعودية إلى تحقيق تحوّل رقمي شامل في عدد من القطاعات، بما في ذلك قطاع الاتصالات، في إطار رؤية ٢٠٣٠. ويهدف هذا الهدف إلى تقييم مدى دعم خطط التحوّل الرقمي لشركات الاتصالات للأهداف الوطنية، ومدى مساهمتها في تطوير الاقتصاد الرقمي، ومدى كفاءة البنية التحتية الرقمية للمملكة. كما سنبحث في كيفية مساهمة هذه الشركات في التحوّل الرقمي الشامل للبلاد من خلال تعزيز الابتكار التقني وتحقيق الاستدامة الرقمية.

تساؤلات الدراسة

❖ السؤال الأساسي

○ هل يؤثر التحول الرقمي بشكل سلبي على الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

يستكشف هذا السؤال ما إذا كان التحول الرقمي قد يؤدي إلى مشكلات تنظيمية مثل زيادة التعقيد الإداري أو صعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة، مما قد يؤثر على الأداء العام للشركات.

❖ الأسئلة الفرعية

○ هل يؤدي تبني التكنولوجيا الرقمية إلى تعقيد العمليات التشغيلية وتقليل كفاءتها؟

يهدف السؤال إلى تقييم مدى تأثير التكنولوجيا الرقمية على العمليات التشغيلية، وهل تؤدي إلى تحسين الأداء أو إلى تعقيدات إضافية قد تعيق كفاءة العمل.

○ هل تشكل تكاليف التحول الرقمي عبئاً مالياً على شركات الاتصالات دون تحقيق فوائد ملموسة؟

يركز هذا السؤال على التكاليف المرتبطة بالتحول الرقمي، ومدى قدرة الشركات على تحقيق عائد استثماري يبرر هذه النفقات، أو إذا كانت هذه التكاليف تمثل عبئاً مالياً كبيراً دون جدوى واضحة.

○ هل يؤدي التحول الرقمي إلى تراجع جودة الخدمة المقدمة للعملاء بدلاً من تحسينها؟

يستكشف السؤال ما إذا كان الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا قد يؤثر سلباً على تجربة العملاء، مثل مواجهة مشاكل تقنية أو انخفاض مستوى التفاعل البشري، مما قد يؤثر على رضا العملاء.

○ هل تواجه الهياكل التنظيمية لشركات الاتصالات صعوبة في التكيف مع متطلبات التحول الرقمي؟

يبحث السؤال في مدى قدرة البنية الإدارية والتنظيمية للشركات على استيعاب التغييرات الرقمية، وهل توجد تحديات مثل مقاومة التغيير أو عدم توافر المهارات اللازمة بين الموظفين.

○ هل يزيد التحول الرقمي من مخاطر الأمن السيبراني بدلاً من تعزيز الحماية الرقمية؟

يتناول هذا السؤال التحديات الأمنية التي قد تنشأ نتيجة التحول الرقمي، مثل زيادة احتمالية التعرض للهجمات السيبرانية أو تسرب البيانات، وما إذا كانت هذه المخاطر تفوق الفوائد الأمنية التي توفرها التكنولوجيا الحديثة.

فروض الدراسة:

❖ الفرضية الأساسية

○ التحول الرقمي يعزز الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

❖ الفروض الفرعية

○ التحول الرقمي يعزز الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

○ تبني التكنولوجيا الرقمية يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

○ التحول الرقمي استثمار فعال يحقق فوائد مالية واضحة لشركات الاتصالات.

○ التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

○ الهياكل التنظيمية لشركات الاتصالات قادرة على التكيف مع التحول الرقمي ودعمه.

○ التحول الرقمي يساهم في تعزيز الأمن السيبراني وتقليل المخاطر الرقمية.

الدراسات السابقة:

تُدرس دراسة (Als Salman, 2025) استخدام وآثار مناهج القيادة التحويلية في قطاع الاتصالات السعودي، وهو قطاع حيوي في مساعي المملكة نحو التنوع الاقتصادي. وتبحث في آثار القيادة التحويلية على مشاركة الموظفين، والأداء التنظيمي، والابتكار، باستخدام منهجية دراسة حالة نوعية. وباستخدام نهج متعدد الأساليب، جُمعت المعلومات من خلال استطلاع آراء ٣٠٠ عامل من مختلف شركات الاتصالات السعودية، وإجراء مقابلات مع ٦٠ مديراً تنفيذياً في هذا القطاع. وتُظهر النتائج أن قطاع الاتصالات السعودي يستخدم مناهج القيادة التحويلية بوتيرة أكبر، مما يُعزز ثقافة التغيير التكيفي والتطوير المستمر. ومن بين الاستراتيجيات الرئيسية التي تم تحديدها، بناء جو من الثقة والتعاون، وتقديم المساعدة والتشجيع المُخصص، والتواصل بوضوح لتحقيق هدف مُقنع. وبالإضافة إلى زيادة سعادة العاملين وإنتاجيتهم، تُعطي هذه الاستراتيجيات القطاع ميزة تنافسية في سوق سريع التغير. وتُسلط الدراسة الضوء على ضرورة اتباع أساليب مُخصصة ثقافياً لتعظيم إمكانات القيادة ونجاح المؤسسات في المنطقة، مع ما يترتب على ذلك من آثار على برامج تطوير القيادة في المملكة العربية السعودية.

تُقَدِّم المملكة العربية السعودية منظوراً بديلاً للاعتقاد السائد بأنَّ الشرق الأوسط غير مستقر سياسياً واقتصادياً واجتماعياً. يستكشف مقال (Aldhobaib, 2025) كيفية تعزيز نظريات وممارسات الاستراتيجية التنظيمية من خلال دعوة الباحثين للتركيز على البيئة المتغيرة في المملكة العربية السعودية. وهو مستوحى من رؤية المملكة (رؤية ٢٠٣٠) والبحوث المتنامية التي تدرس تغيراتها الاجتماعية والاقتصادية. يُجيب المقال على ثلاثة أسئلة جوهرية لتحقيق ذلك:

١. لماذا ينبغي على الباحثين التفكير في إجراء البحوث في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما هي مجالات الدراسة التي لديها القدرة على تقديم مساهمة جوهرية في نظريات وممارسات الاستراتيجية التنظيمية؟

٣. ما هي العقبات الرئيسية أمام إجراء الدراسات في المملكة العربية السعودية؟

حدّد المقال ثلاثة محاور رئيسية من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والتحليل الاجتماعي والاقتصادي وتقييم أهداف رؤية ٢٠٣٠:

(١) الديناميكيات الاجتماعية والثقافية وتأثيرها على الاستراتيجيات التنظيمية؛

(٢) التنوع الاقتصادي وتأثيره على المرونة الاستراتيجية؛

(٣) المواءمة الاستراتيجية للاستثمار الأجنبي المباشر مع نجاح البعثات الوافدة.

تُفسي هذه النتائج إلى جداول أعمال دراسية محددة مرتبطة بأطر نظرية ذات صلة، مثل النظرة القائمة على الموارد، والنظرية المؤسسية، والنظرية عبر الثقافية. ولتعزيز فهم أعمق للاستراتيجية التنظيمية في المملكة العربية السعودية والسياق العالمي الأوسع، تختتم المقالة بحث الأكاديميين على دراسة هذه القضايا والتوصل إلى اكتشافات تُثري نظريات الاستراتيجية التنظيمية الحالية وتقدم حلولاً فعّالة.

باستخدام التكنولوجيا الذكية، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على أداء الأعمال. شارك في هذه الدراسة ٤٦٠ مشاركاً من ١٥٠ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية، واستخدمت استبياناً دقيقاً ومنظمة جيداً لجمع البيانات. واستُخدم برنامج SmartPLS لفحص هذه البيانات. ووفقاً للنتائج التجريبية للدراسة، لا يوجد تأثير مباشر واضح للثورة الرقمية على أداء الأعمال. وبالتالي، في هذه الحالة، تُعد التقنيات الذكية أساسية لبناء الصلة بين نجاح الشركة والتحول الرقمي. ومن خلال دراسة الدور الوسيط للتقنيات الذكية بين التحول الرقمي وأداء الأعمال، تُسهّم هذه الدراسة في سلسلة التوريد الرقمية من وجهة نظر الشركات الصغيرة والمتوسطة (AlMulhim, 2021).

على مدى السنوات العشر الماضية، اهتمّ علماء الإدارة والتنظيم بالتحول الرقمي. كما ازداد اهتمام الشركات باستخدامه لتحقيق ميزة تنافسية. ومع ذلك، لا تزال الأبحاث حول نتائجه قليلة. لذا، ومن خلال تصنيف المهارات اللازمة لتحقيق الابتكار في تكنولوجيا المعلومات، وتجربة العملاء، والتحول الرقمي، أجرت هذه الدراسة دراسة تجريبية لتأثير التحول الرقمي على أداء الشركات. جُمعت البيانات من ١٦٤ من مديري المعلومات، ومديري التحول، ومديري تكنولوجيا المعلومات العاملين في شركات قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية باستخدام استبيان موحد. تُظهر نتائج هذه الدراسة بوضوح أن الابتكار في تكنولوجيا المعلومات، والتحول الرقمي، وتجربة العملاء تُحسّن جميعها أداء الشركات، مع التركيز على تجربة العملاء (Masoud, 2023).

من خلال استبدال أنظمة التعلم والعمل التقليدية في المملكة العربية السعودية بأنظمة التعلم الرقمي وأنظمة العمل التكنولوجية، تبحث هذه الدراسة في مدى قدرة تقنيات الثورة الصناعية الرابعة على التخفيف من آثار كوفيد-١٩ على

التعليم العالي. ومع ذلك، أغلقت جميع الجامعات أبوابها خلال جائحة كوفيد-١٩، لكنها استمرت في تقديم الخدمات التعليمية واستمرت في استخدام أنظمة العمل التكنولوجية والتعلم الرقمي لمواصلة عملها. تحاول الدراسة شرح كيفية تأثير الثورة الصناعية الرابعة على التعليم العالي وكيف تستعد الجامعات لمواجهة التحديات التي جلبتها جائحة كوفيد-١٩ في المملكة العربية السعودية باستخدام استطلاع تم تنفيذه في كليات مختلفة وكان موجّهًا إلى أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. تهدف الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للثورة الصناعية الرابعة، في هذه الأوقات غير المستقرة، أن تعمل كمحفز لتعزيز رفاهية مكان العمل ونتائج التعلم والإنتاجية. تُظهر النتائج أن التعلم الرقمي يختلف عن التعلم التقليدي من حيث إنه يعزز نتائج تعلم الطلاب ومهارات تنفيذ النظام التقني لأعضاء هيئة التدريس وإنتاجية الموظفين وبيئة العمل (Abdulrahim, 2020).

يُشار إلى الإطار الرسمي للأدوار والواجبات والعلاقات في أي مؤسسة باسم الهيكل التنظيمي. يُحدد هذا الهيكل هياكل التقارير، وإجراءات اتخاذ القرار، والتسلسل الهرمي التي تؤثر على كيفية إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. يعتمد نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية على هيكل تنظيمي فعال، إذ يضمن التخصيص الأمثل للموارد والتنسيق ومواءمة الجهود. يجب تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات ومشاريع ملموسة. ويتطلب ذلك حشد الموارد، وقيادة قوية، وتواصلًا شفافًا. ويُعد تحديد الأولويات، وتفويض المهام، ووضع مقاييس أداء لرصد التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، جزءًا لا يتجزأ من عملية التنفيذ. ويتوفر إطار تنفيذ هذه الواجبات من خلال هيكل تنظيمي واضح المعالم، مما يُمكن الشركة من التعامل مع الفرص والتحديات بطريقة منسقة وفعالة. ووفقًا لاستنتاجات الدراسة، عملت اتصالات على مواءمة أهدافها الاستراتيجية مع هيكلها التنظيمي الهرمي. وقد أتاح التمييز بين خطوط السلطة والمسؤولية اتخاذ قرارات فعالة وتخصيص الموارد للمبادرات الاستراتيجية. تُمكن التقييمات الدورية الشركة من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وتطبيق التغييرات المطلوبة، وضمان التماسك الاستراتيجي. ووفقًا لنتائج الدراسة، فقد أتاح الهيكل التنظيمي التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، مما سهّل إطلاق مبادرات مبتكرة في مجال البنية التحتية والخدمات. ومن خلال التواصل الناجح مع أصحاب المصلحة بشأن الأهداف الاستراتيجية للشركة، أثمر التعاون والدعم التنظيمي ورضا العملاء. ووفقًا للدراسة، ينبغي على اتصالات التركيز على تشجيع المرونة والقدرة على التكيف ضمن هيكلها التنظيمي الهرمي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق مناهج مرنة وتشكيل فرق

عمل متعددة الوظائف قادرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق والاتجاهات الجديدة. ولضمان نجاح تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، ينبغي على اتصالات تعزيز أنظمة مراقبة وتقييم الأداء لديها (Sajjad, 2023).

يهدف بحث (Mutahar, 2015) إلى دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام القدرات الديناميكية للتعلم التنظيمي. وقد أُجريت اختبارات فرضيات البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. واستُخدمت استبيانات لجمع البيانات، وأُرسلت إلى العاملين في قطاع الاتصالات بالمملكة. جُمعت البيانات من عينة عشوائية من ٧٠ موظفًا، وقد استجاب ٨٠٪ منهم. وتُظهر النتائج أن للقيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا على التعلم والأداء التنظيمي. كما تُثبت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الأداء والتعلم التنظيمي. وتساعد الدراسة المديرين في قطاع الاتصالات على فهم كيفية تحسين قادة التحول لقدرات التعلم لدى الموظفين، مما يُعزز بدوره أداءهم.

تزداد شعبية الحكومة الإلكترونية اليوم، مما يدل على تبني العديد من الدول للابتكار التكنولوجي. على سبيل المثال، تصدر الإمارات العربية المتحدة دول العالم من حيث امتلاكها نظام حكومة إلكترونية موثوق، وفقًا لتقرير صادر عن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة. تبحث هذه الدراسة في أساسيات تطبيق تحليلات البيانات الضخمة (BDA) في غالبية مدن الإمارات، بالإضافة إلى بعض الدول المتقدمة، في إطار مفهوم الحكومة الإلكترونية الذكية (SMART) المُعرّف حديثًا. بالإضافة إلى ذلك، يبحث هذا البحث في العلاقة بين ابتكارات تحليلات البيانات الضخمة ونجاحها، وكفاءة الموظفين التقنية، وإمكانية الوصول إلى بنية تحتية متطورة. يمكن تطبيق الاقتراحات المقدمة في ضوء هذه النتائج في دبي ومواقع أخرى. ومن المثير للاهتمام، أنه في هذه الدراسة، استُخدمت تحليلات البيانات الضخمة (BDA) والتحليلات بالتبادل ضمن مفهوم الحكومة الإلكترونية الذكية (Khatib, 2022).

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات التي تصف العلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات والتحول الرقمي. وبفضل هذه النظريات، تُفهم آليات التحول الرقمي وأثاره على الإجراءات التشغيلية والأطر الإدارية وفعالية الأعمال بشكل عام بشكل أفضل. ويرد أدناه ملخص شامل للنظريات الرئيسية المطبقة في الدراسة.

❖ نظرية أنظمة الأداء التنظيمي

وفقًا لنظرية الأنظمة، تُعتبر المنظمة نظامًا متكاملًا يتكون من عدد من الأجزاء المترابطة التي تتعاون لتحقيق أهداف محددة. وتنص هذه الفكرة على أن أي تعديل يُجرى على أحد أجزاء النظام سيؤثر على الأجزاء الأخرى، سواءً إيجابًا أو سلبيًا. ويُحدث إدخال التقنيات المعاصرة، مثل الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، تحولًا جذريًا في كيفية عمل المنظمة في سياق التحول الرقمي. على سبيل المثال، يؤثر استخدام شركة اتصالات لأنظمة تحليل بيانات العملاء على خيارات التسويق وإجراءات الفوترة وجودة الخدمة، بالإضافة إلى تحسين خدمة العملاء. وبالتالي، يُسهّل استخدام نهج النظم فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على المؤسسة بأكملها، مما يسمح للشركات بوضع استراتيجيات متكاملة لتحقيق أقصى استفادة (Dekkers, 2015).

❖ نظرية الابتكار التكنولوجي

وفقًا لنموذج الابتكار التكنولوجي، يُعدّ التقدم التكنولوجي القوة الرئيسية وراء رفع القدرة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي. تنص هذه الفرضية على أن الشركات التي تستثمر في أحدث التقنيات تكون أكثر استعدادًا لزيادة رضا العملاء، وخفض تكاليف التشغيل، وتحسين الخدمات. وقد طُوّرت تقنيات مثل الجيل الخامس (5G)، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي نتيجةً للتحول الرقمي في قطاع الاتصالات، مما يُمكن الشركات من تقديم خدمات أسرع وأكثر فعالية. على سبيل المثال، أدى استخدام روبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي إلى تحسين رضا العملاء وتقصير أوقات الاستجابة. كما تُظهر هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية التي تُعزز الإبداع، وترحب بالتغيير، وتحفز الموظفين على تعلم مهارات رقمية جديدة، لا تقل أهمية عن توافر التكنولوجيا لنجاح التحول الرقمي (Dong, 2023).

❖ نظرية التغيير التنظيمي

وفقًا لنظرية التغيير التنظيمي، لكي تستمر المؤسسة وتتطور، يجب أن تتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار. لمواكبة الثورة الرقمية، يتعين على الشركات تحديث أنظمتها، وإعادة تنظيم عملياتها، وتدريب موظفيها. تركز هذه النظرية على فكرة أن التحول التنظيمي يتطلب تخطيطًا دقيقًا لتحقيق النجاح. ويتطلب ذلك تحديد هدف واضح، وتخطيطًا استراتيجيًا، ومهارة في التعامل مع العقبات المحتملة. قد يكون التحول الرقمي في قطاع الاتصالات صعبًا للغاية، خاصةً

إذا واجه معارضة من الموظفين أو واجه صعوبة في الاتصال بالأنظمة القديمة. لذا، تؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب المستمر، وقيادة التغيير، ووضع مناهج واضحة المعالم للتغلب على العقبات المحتملة أمام تحقيق التحول الرقمي (Hoàng, 2023).

❖ نظرية الموارد الديناميكية

وفقًا لهذه النظرية، فإن الشركات القادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية هي الأكثر قدرة على بناء ميزة تنافسية طويلة الأجل. ووفقًا لهذه النظرية، يجب أن تكون الشركات قادرة على إعادة تخصيص مواردها، وتنمية قوتها العاملة، وتطبيق استراتيجيات رقمية ناجحة إذا أرادت النجاح في عملية التحول الرقمي. تواجه الشركات في قطاع الاتصالات باستمرار تحديات مثل تغير تفضيلات المستهلكين، والتطورات التقنية السريعة، ودخول منافسين جدد. لذلك، ستمتع الشركات بفرصة أفضل للنجاح في ظل مناخ تنافسي متغير إذا تمكنت من بناء بنيتها التحتية الرقمية، وتدريب موظفيها، واستخدام البيانات بكفاءة. على سبيل المثال، قد تقدم شركات الاتصالات التي تستثمر في تحليلات البيانات الضخمة عروضًا مخصصة للعملاء، مما يعزز الاحتفاظ بالعملاء ويزيد إيرادات الأعمال (Abdulwase, 2020).

❖ نظرية الاعتماد على التكنولوجيا

وفقًا لهذه الفرضية، تعتمد الشركات بشكل متزايد على التكنولوجيا لتنفيذ إجراءاتها التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ونتيجة للتحول الرقمي، أصبحت التكنولوجيا الآن جزءًا أساسيًا من وضع خطط الأعمال، وزيادة الإنتاج، وتحسين رضا العملاء. ولتوفير خدمات مثل الفوترة الإلكترونية، والمساعدة الفنية الذكية، وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، يتعين على شركات الاتصالات الآن الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية. تنص هذه الفرضية على أن الاعتماد الأكبر على التكنولوجيا يستلزم الاستثمار في الأمن السيبراني، وتحسين البنية التحتية الرقمية، والتأكد من امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا (Värzaru, 2024).

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج شيوعاً لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية. ومن خلال مراجعة البيانات والمعلومات المتاحة، واستطلاع آراء الخبراء والمختصين في هذا المجال، يسعى هذا المنهج إلى وصف واقع التحول الرقمي في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، ومن ثم تحليل أثره على الأداء التنظيمي. ويساعد هذا المنهج في تقديم فهم شامل لمدى فعالية الشركات في تبني التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها في ذلك.

لجمع البيانات الأولية، اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني. سيُوزع على موظفي شركات الاتصالات في المملكة استبيان مصمم لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في عدد من المجالات، بما في ذلك الفعالية التشغيلية، وجودة الخدمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتكون الاستبيان من سلسلة من الاستفسارات تتناول مواضيع بحثية متعددة، وقد صُممت بعناية لضمان شمولية المعلومات ودقتها. ولضمان وصول أكبر عدد ممكن من المشاركين وتحسين دقة النتائج، سيتم نشر الاستبيانات إلكترونياً.

إلى جانب الاستبيان، ستستخدم الدراسة مقابلات شخصية مع عدد من المديرين وخبراء قطاع الاتصالات لمعرفة المزيد عن كيفية تطبيق الشركات للتحول الرقمي وما يُسهم في نجاحه. تُقدم هذه المقابلات معلومات مُعمّقة حول أساليب التحول الرقمي، ومدى تكيف الموظفين مع الأنظمة المُعاصرة، والصعوبات التي تواجهها الإدارة عند تطبيق هذه الأساليب.

فيما يتعلق بتحليل البيانات، سيتم تطبيق تقنيات إحصائية مُناسبة لاستخلاص النتائج بدقة. ولتحديد مدى الارتباط بين مُتغيرات الدراسة، وللتوصل إلى نتائج موثوقة تدعم أهداف البحث، سيتم استخدام أداة التحليل الإحصائي SPSS لاختبار الفرضيات وفحص إجابات المُشاركين على الاستبيان. كما سيتم تحليل المعلومات المُجمعة من المقابلات باستخدام التحليل النوعي، الذي سيُصنّف الإجابات ويُحدد الاتجاهات المهمة التي تُسهم في فهم أفضل لكيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

ستُستخدم أيضاً مصادر ثانوية، بما في ذلك الأبحاث الأكاديمية المنشورة حول التحول الرقمي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات، والمنشورات الرسمية، والدراسات السابقة. تُضيف هذه الموارد إطاراً نظرياً متيناً يدعم تحليل النتائج، ويُسهّل مقارنة العمليات الفعلية لشركات الاتصالات السعودية مع مثيلاتها في دول أخرى.

تُشكّل هذه التقنية أساسًا لهدف الدراسة المتمثل في تقديم تحليل شامل ومتكامل لكيفية مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، وتحديد العوامل التي تُسهم في النجاح. ولتعظيم مزايا التكنولوجيا المعاصرة وتعزيز تنافسية الشركات في السوق كما تهدف الدراسة أيضًا إلى تقديم اقتراحات قيّمة يُمكن للشركات تطبيقها أثناء وضع خطط التحول الرقمي.

أدوات الدراسة:

لتقديم نتائج علمية موثوقة، تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من أدوات البحث التي تُسهم في جمع البيانات وتحليلها بدقة. يُعدّ الاستبيان من أكثر الأدوات استخدامًا. سيُوزع على موظفي شركات الاتصالات السعودية استبيانًا لتعبئته لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي. يتناول الاستبيان عددًا من المواضيع المهمة، بما في ذلك مدى كفاءة الإجراءات التشغيلية، وجودة الخدمات المُقدّمة، ومدى تكيف الموظفين مع التقنيات الرقمية المعاصرة. وللوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، ستُقدّم الاستبيانات إلكترونيًا، مما يُحسّن دقة البيانات التي سيتم فحصها لاحقًا. ولضمان دقة وموثوقية النتائج، سيتم استخدام برنامج تحليل البيانات بالإضافة إلى الاستبيان. يُعدّ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبارات الإحصائية التي تقيس الارتباط بين متغيرات الدراسة أمثلةً على التحليلات الوصفية والاستدلالية التي تُتيحها حزمة SPSS الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهي إحدى الأدوات الإحصائية الأساسية التي سيتم استخدامها. يُتيح هذا البرنامج اختبار النظريات علميًا، مما يُساعد في استخلاص نتائج موثوقة حول كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تصفية البيانات الخام وتنظيمها باستخدام برنامج مايكروسوفت إكسل، والذي سيُستخدم أيضًا لإنشاء جداول ورسوم بيانية تُسهم في عملية البحث وتُساعد على تصوّر النتائج. يُعدّ إكسل أداةً فعّالة لمعالجة البيانات وتبويبها قبل استيرادها إلى برنامج SPSS، مما يضمن تفسيرًا دقيقًا للبيانات ويزيد من كفاءة التحليل. ولضمان دقة التحليل، تُستخدم هذه الأدوات بالتزامن. يُمكن جمع معلومات أساسية حول آراء موظفي شركات الاتصالات من خلال الاستبيان، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

❖ حدود الدراسة:

❖ الحدود البشرية

تستهدف الدراسة موظفي شركات الاتصالات السعودية. يعمل المشاركون في الأقسام الإدارية والتشغيلية والفنية، بالإضافة إلى إدارات ومستويات وظيفية أخرى. يهدف هذا المشروع إلى جمع معلومات موثوقة حول كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع الأنظمة الرقمية المعاصرة. يُعزز هذا فهمًا شاملاً لكيفية تأثير التحول الرقمي على سير العمل والكفاءة التشغيلية.

❖ الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٤. وقد تم اختيار هذه الفترة لمواكبة أحدث التطورات في مجال التحول الرقمي في قطاع الاتصالات. وقد تبنت العديد من الشركات السعودية مبادرات التحول الرقمي خلال هذه الفترة، مما يجعلها فرصة مناسبة لدراسة كيفية تأثير هذه التقنيات على الأداء التنظيمي باستخدام بيانات حديثة ودقيقة. كما يُتيح هذا الجدول الزمني تحليل كيفية تغير الأداء خلال تلك الفترة، مما يُساعد على إنتاج نتائج أكثر دقة وقابلة للتطبيق في الظروف الحالية.

❖ الحدود المكانية

تُعدّ شركات الاتصالات الرئيسية المزودة لخدمات الاتصالات والإنترنت في المملكة العربية السعودية من بين شركات الاتصالات التي تُشكّل موضوع الدراسة. يُتيح هذا التركيز الإقليمي إجراء دراسة مُعمّقة للمشهد التنظيمي لهذه الشركات، وتقييم آثار التحول الرقمي عليها في إطار التقدم الاقتصادي والتكنولوجي للمملكة. كما يُساهم في صياغة اقتراحات قيّمة تُناسب مناخ الأعمال في المملكة، ويُساعد على تحقيق نتائج مُلائمة للقطاع المحلي.

المراجع:

- A. H. Alshuaibi .(٢٠٢٣) .The Role of Digital Transformation in Developing the Performance of Umm Al-Qura University Employees . تم الاسترداد من <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1899&context=isl>
- Abdullah Fahad AlMulhim .(٢٠٢١) .Smart supply chain and firm performance: the role of digital technologies . تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bpmj-12-2020-0573/full/html>
- Abdulrahim .(٢٠٢٠) .COVID-19 and the Digital Transformation of Saudi Higher Education . تم الاسترداد من <https://eric.ed.gov/?id=EJ1289975>
- Ahmad Al Mazroui Sajjad .(٢٠٢٣) .Organizational Structure and Implementation of Strategic Plans: A Case Study of Etisalat in UAE . تم الاسترداد من <https://www.stratfordjournals.com/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/1962>
- Amena Y. Mutahar .(٢٠١٥) .Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance . تم الاسترداد من <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijefi/issue/31972/352311>
- Anca Bocean Vărzaru .(٢٠٢٤) .Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/383962325_Digital_Transformation_and_Innovation_The_Influence_of_Digital_Technologies_on_Turnover_from_Innovation_Activities_and_Types_of_Innovation
- Asmahan Ibrahim Alsalman .(٢٠٢٥) .Transformational Leadership Practices in Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Telecom Industry .(٢) .doi:10.62754/joe.v4i2.6124
- Bahman Huseynli .(٢٠٢٢) .Digital Transformation for Improving Customer Experience . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/361414886_Digital_Transformation_for_Improving_Customer_Experience
- Brian Domini .(٢٠٢٣) .The Effects of Artificial Intelligence (AI) on Company Performance Including the Value of AI-based Business Transformation Initiatives . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/374861332_The_Effects_of_Artificial_Intelligence_AI_on_Company_Performance_Including_the_Value_of_AI-based_Business_Transformation_Initiatives
- Cantemir Miha .(٢٠٢٣) .Drivers of Digital Transformation and their Impact on Organizational Management . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/370793249_Drivers_of_Digital_Transformation_and_their_Impact_on_Organizational_Management
- Carla Mónica Santos-Pereira .(٢٠٢٢) .The Importance of Digital Transformation in International Business . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/357810662_The_Importance_of_Digital_Transformation_in_International_Business

- Chante Botha .(٢٠٢٠) .A framework for digital transformation and business model innovation .
٢٥ (٢) . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/347561378_A_framework_for_digital_transformation_and_business_model_innovation
- Jonathan Jacob Paul Latupeirissa .(٢٠٢٤) .Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives . تم الاسترداد من (٧) ١٦ .<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2818>
- Kanaka Rakesh Varma Kothapalli .(٢٠٢٢) .Exploring the Impact of Digital Transformation on Business Operations and Customer Experience . تم الاسترداد من (٢) ١١ .
https://www.researchgate.net/publication/383559246_Exploring_the_Impact_of_Digital_Transformation_on_Business_Operations_and_Customer_Experience
- Khalid H. Alshammari .(٢٠٢٣) .The potential impacts of digital transformation on organizations .
١٢ (٦٤) . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/372693053_The_potential_impacts_of_digital_transformation_on_organizations
- Kresnawidiansyah Agustian .(٢٠٢٣) .The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/374425876_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Business_Models_and_Competitive_Advantage
- Md Omar Faruque .(٢٠٢٤) .Technology Adoption and Digital Transformation in Small Businesses: Trends, Challenges, and Opportunities . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/385247341_Technology_Adoption_and_Digital_Transformation_in_Small_Businesses_Trends_Challenges_and_Opportunities
- Md Tasbirul Islam .(٢٠٢٤) .Sustainable green energy transition in Saudi Arabia: Characterizing policy framework, interrelations and future research directions . تم الاسترداد من
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949821X24000668>
- Meshal Abdulaziz Aldhobaib .(٢٠٢٥) .The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy . تم الاسترداد من (١) ٥ .
<https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5>
- Mohd Javaid .(٢٠٢٤) .Digital economy to improve the culture of industry 4.0: A study on features, implementation and challenges . تم الاسترداد من (٢) ٢ .
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949736124000101>
- Mounir M. El Khatib .(٢٠٢٢) .Digital Transformation and SMART-The Analytics factor . تم الاسترداد من
<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9759084>
- Phạm Minh Hoàng .(٢٠٢٣) .A Framework for Managing Organizational Change in the Context of Digital Transformation . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/371004476_A_Framework_for_Managing_Organizational_Change_in_the_Context_of_Digital_Transformation
- Rasheed Abdulwase .(٢٠٢٠) .The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization . تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/344944641_The_role_of_business_strategy_to_create_a_competitive_advantage_in_the_organization

Rawan Masoud .(٢٠٢٣) .The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2673-6470/3/2/8>

Rob Dekkers .(٢٠١٥) .Applied Systems Theory تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/283472366_Applied_Systems_Theory

Siham Slassi-sennou .(٢٠٢٥) .Managing Financial and Operational Risks Through Digital Transformation: The Mediating Influence of Information and Communication Technologies' Adoption and Resistance to Change تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/389525878_Managing_Financial_and_Operational_Risks_Through_Digital_Transformation_The_Mediating_Influence_of_Information_and_Communication_Technologies'_Adoption_and_Resistance_to_Change

Theuns Pelser .(٢٠٢٠) .Implications of Digital Transformation on the Strategy Development Process for Business Leaders تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/342620551_Implications_of_Digital_Transformation_on_the_Strategy_Development_Process_for_Business_Leaders

Vu Van Dong .(٢٠٢٣) .The Impact of Technological Innovation on Business Model Innovation and Start-up Performance تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/377112711_The_Impact_of_Technological_Innovation_on_Business_Model_Innovation_and_Start-up_Performance

Xinbo Sun .(٢٠٢٤) .Getting organizational adaptability in the context of digital transformation . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/369880187_Getting_organizational_adaptability_in_the_context_of_digital_transformation

Mid-Ocean University

College of Management

Major in Business Administration



Research Title

The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational
Performance: A Study of Telecom Companies in the Kingdom of
Saudi Arabia

Prepared by the Student/ Bandar Abdulrahman Al-Qahtani

Supervised by/

Academic Year:

2025