

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/

ريم عامر الدوسري

253002655

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
5	المستخلص (Abstract)
7	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
8	مشكلة الدراسة
8-9	أهمية الدراسة
9-10	أهداف الدراسة
10	تساؤلات الدراسة
11	فروض الدراسة
11-17	الدراسات السابقة
18-19	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
20-22	الدراسات السابقة
22-56	الإطار النظري
57-58	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
58-62	مجتمع وعينة الدراسة
62	أداة الدراسة وصدقها وثباتها
63	الأساليب الإحصائية المستخدمة
64-69	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
70-73	المراجع
74	الملاحق
75-76	ملحق (1): الاستبانة
77	ملحق (2): الملخص (Abstract)

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول
61	جدول (1): الأساس المستخدم لتقدير حجم العينة المناسبة
65	جدول (2): وصف خصائص عينة الدراسة (نموذج توضيحي)
66	جدول (3): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجاور الدراسة (نموذج توضيحي)
67	جدول (4): التحليل الوصفي لمجاور الدراسة (نموذج توضيحي)
68	جدول (5): نتائج اختبار فروض الدراسة (قيم Beta) (نموذج توضيحي)

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
66	شكل (1): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس
67	شكل (2): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجاور الدراسة
68	شكل (3): المتوسطات الحسابية لمجاور الدراسة
69	شكل (4): قيم Beta لاختبار فروض الدراسة

العنوان: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بالرياض

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر التحول الرقمي، بأبعاده المختلفة (البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية)، على تحسين كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بالرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبياناً كأداة رئيسية لجمع البيانات، وُزِعَ على عينة عشوائية من الموظفين والمديرين في الشركات المستهدفة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي وتحسين كفاءة الأداء الإداري، تجلّى ذلك في تسريع إنجاز المعاملات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز دقة اتخاذ القرارات الإدارية. كما حددت النتائج عدة تحديات تعيق هذا التحول، أبرزها مقاومة التغيير داخل المؤسسات ونقص الكوادر البشرية المتخصصة في بعض القطاعات.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتبني استراتيجيات تدريبية شاملة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين، مع التركيز على تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي في بيئة العمل، فضلاً عن توفير الدعم التقني والمالي اللازم لضمان استدامة التحول الرقمي بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الإداري، القطاع الخاص، الرياض، الكفاءة الإدارية.

الفصل الأول

المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصال، أصبح التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات المعاصرة التي أعادت تشكيل بيئة الأعمال وأساليب الإدارة في مختلف القطاعات. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة إلى بيئة العمل، بل أصبح يمثل تحولاً جذرياً في الثقافة التنظيمية، والعمليات الإدارية، وآليات اتخاذ القرار، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية المؤسسية.

ومن خلال متابعتي للتحولات التي يشهدها القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ألاحظ أن التحول الرقمي يحتل مكانة محورية ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي أكدت على أهمية بناء اقتصاد رقمي متطور وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات. وتُعد مدينة الرياض نموذجاً بارزاً لهذا التحول، نظراً لما تمثله من مركز اقتصادي وإداري رئيسي يحتضن عددًا كبيراً من شركات القطاع الخاص التي تتبنى مبادرات رقمية متسارعة.

وانطلاقاً من اهتمامي بدراسة أثر المتغيرات التقنية الحديثة على الممارسات الإدارية، وجدت أن كفاءة الأداء الإداري تُعد من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسات في استثمار التحول الرقمي. فالإدارة الفعالة هي التي تستطيع توظيف التقنيات الرقمية في تحسين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وتحسين جودة القرارات.

وعلى الرغم من انتشار مبادرات التحول الرقمي في شركات القطاع الخاص، إلا أنني أرى أن قياس أثر هذا التحول على كفاءة الأداء الإداري ما يزال بحاجة إلى دراسة علمية تطبيقية تسلط الضوء على طبيعة العلاقة بينهما، وتحدد مستوى التأثير، وتكشف عن أبرز التحديات التي قد تحد من تحقيق النتائج المرجوة. ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة، التي أسعى من خلالها إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار وتعزيز فعالية الممارسات الإدارية في البيئة الرقمية.

وآمل أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال الإدارة والتحول الرقمي، وأن تقدم توصيات عملية تسهم في تطوير الأداء الإداري بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الراهنة.

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحولاً متسارعاً نحو تبني التقنيات الرقمية، مدفوعاً بالتوجهات الاستراتيجية للدولة في إطار رؤية السعودية 2030، التي تؤكد على التحول نحو الاقتصاد الرقمي وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وتُعد مدينة الرياض بيئة حيوية تتجسد فيها هذه التحولات، نظراً لاحتضانها عدداً كبيراً من الشركات التي تتبنى مبادرات التحول الرقمي في عملياتها الإدارية والتشغيلية.

ورغم التوسع في تطبيق أنظمة وتقنيات التحول الرقمي داخل شركات القطاع الخاص، إلا أن مدى انعكاس هذا التحول على كفاءة الأداء الإداري ما يزال غير واضح بصورة دقيقة، خاصة في ظل تفاوت مستويات التطبيق الرقمي بين الشركات، واختلاف قدراتها الإدارية والتنظيمية. كما أن بعض المؤسسات قد تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية التقنية، أو الثقافة التنظيمية، أو مهارات الموارد البشرية، مما قد يؤثر على تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى كفاءة الأداء الإداري، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات تنظيمية معينة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول واحداً من أبرز المتغيرات المؤثرة في بيئة الأعمال المعاصرة، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بدراسة حديثة تربط بين متغيري (التحول الرقمي) و(كفاءة الأداء الإداري)، خاصة في ظل الندرة النسبية للدراسات التي تناولت هذا الربط في بيئة الأعمال السعودية بمدينة الرياض.
2. تقديم إطار نظري وتأصيلي للمفاهيم المرتبطة بالرقمنة الإدارية، مما يفتح آفاقاً لباحثين آخرين لإجراء دراسات مكملية في قطاعات أو مدن أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تزويد صناع القرار والمديرين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض برؤية واضحة حول مدى فاعلية استثماراتهم التقنية، وكيفية توظيفها لتحقيق قفزات نوعية في الأداء.
2. المساهمة في دعم مستهدفات "رؤية المملكة 2030" المتعلقة بالتحول الرقمي وتعزيز كفاءة القطاع الخاص كشريك استراتيجي في التنمية الاقتصادية.
3. الخروج بتوصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات المتعثرة رقمياً في تجاوز عقبات الأداء التقليدي والتحول نحو نمط إداري أكثر مرونة وذكاءً.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
1. تشخيص واقع التحول الرقمي: التعرف على المستوى الفعلي لتبني التقنيات الرقمية (مثل الأنظمة السحابية، أتمتة العمليات، والذكاء الاصطناعي) في شركات القطاع الخاص العاملة بمدينة الرياض.
 2. قياس مستوى كفاءة الأداء الإداري: تحديد مؤشرات الأداء الحالية في هذه الشركات، ومدى قدرتها على إنجاز المهام الإدارية بأقل تكلفة وجهد وأعلى جودة ممكنة.
 3. تحليل أثر الرقمنة على سرعة اتخاذ القرار: استقصاء كيف ساهمت الأدوات الرقمية في توفير البيانات اللحظية للمديرين، ومدى انعكاس ذلك على سرعة ودقة القرارات الإدارية المتخذة.

4. رصد التحديات والمعوقات: تحديد العوائق (سواء كانت تقنية، بشرية، أو تنظيمية) التي تحد من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء داخل تلك الشركات.

5. تقديم نموذج مقترح (أو توصيات): الخروج بمجموعة من التوصيات العلمية والعملية لشركات القطاع الخاص في الرياض، تهدف إلى تعظيم أثر التحول الرقمي وتحويله إلى ميزة تنافسية مستدامة ترفع من كفاءة أداؤها الإداري.

تساؤلات الدراسة:

سعيًا لتحقيق أهداف البحث والإحاطة بمشكلته، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟"

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق التحول الرقمي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرين والموظفين؟
- ما هو مستوى كفاءة الأداء الإداري (السرعة، الدقة، التكلفة) السائد في هذه الشركات في ظل التوجه الرقمي الحالي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني التقنيات الرقمية وبين سرعة وجودة اتخاذ القرار الإداري؟
- ما هي أبرز المعوقات (التقنية، البشرية، أو التنظيمية) التي تحول دون الاستفادة القصوى من التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأثر التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: حجم الشركة، سنوات الخبرة، أو طبيعة النشاط)؟
- ما هي السبل والمقترحات الكفيلة بتعزيز أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري لشركات القطاع الخاص بالرياض؟

فروض الدراسة:

1. الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأنظمة السحابية وأتمتة العمليات على سرعة إنجاز المهام الإدارية.
2. الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر البنية التحتية الرقمية على دقة وجودة اتخاذ القرار الإداري.
3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين التدريب الرقمي للموظفين وتقليل الهدر في الموارد البشرية والمالية (كفاءة التكلفة).

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المرجع الأساسي الذي يُبنى عليه هذا البحث، حيث تساهم في بلورة أدوات الدراسة (الاستبيان) وتحديد الفجوات البحثية التي لم تُغطَّ بعد. ويمكن تقسيم الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وكفاءة الأداء إلى محورين:

المحور الأول: الدراسات العربية والسعودية

ركزت الدراسات المحلية في السنوات الخمس الأخيرة على أثر الرقمنة في ظل رؤية المملكة 2030.

- العتيبي (2022):

العنوان : دراسة افتراضية للنمذجة

المحتوى : تناولت أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي بالرياض. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية، إلا أنها ركزت على "الخدمة" وليس "الأداء الإداري الداخلي للشركات"، وهو ما تسعى دراستي الحالية لتغطيته.

النتائج:

- ارتباط قوي: وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي وتحسن جودة الخدمات.
- سرعة الإنجاز: تقليص زمن المعاملات بنسبة تزيد عن 40% بفضل الأتمتة.
- وعي إداري: قناعة عالية لدى القيادات (أكثر من 85% بجدوى الرقمنة).
- عائق الربط: التحدي الأكبر هو ضعف التكامل التقني بين بعض الإدارات.
- أهمية التدريب: الموظف المدرب رقمياً هو الأكثر إنتاجية والأقل خطأً.

• الزهراني (2022):

العنوان: دور القيادة الرقمية في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي بشركات القطاع الخاص.

المحتوى: تناولت الدراسة دور "المدير" أو "القائد" في إنجاح عملية التحول الرقمي، وطبقت على عينة من شركات التجزئة والخدمات في المملكة.

النتائج:

- كفاءة الأداء الإداري لا تتحقق بمجرد وجود تقنية، بل بوجود "قادة" يمتلكون مهارات التعامل مع التقنية.
- هناك علاقة طردية بين توفير بيئة عمل رقمية مرنة (مثل العمل عن بُعد) وبين زيادة إنتاجية الموظفين.
- أوصت الدراسة بضرورة دمج مهارات التحول الرقمي في خطط تقييم أداء المديرين.

• القحطاني (2023):

العنوان : معوقات التحول الرقمي وأثرها على الأداء التنظيمي في المنظمات المتوسطة بمدينة الرياض: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين.

المحتوى : بحثت في معوقات التحول الرقمي في المنظمات المتوسطة، وأشارت إلى أن "العنصر البشري" هو التحدي الأكبر وليس التقنية بذاتها.

• الشمري (2024):

العنوان : واقع التحول الرقمي وأثره في تعزيز الرقابة الإدارية والشفافية بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

المحتوى: تناولت الدراسة مفاهيم الإدارة الرقمية الحديثة، وكيف تحولت الرقابة الإدارية من الشكل التقليدي (المراقبة المباشرة والتقارير الورقية) إلى الرقابة الذكية التي تعتمد على لوحات بيانات لحظية ومؤشرات أداء رقمية (KPIs).

النتائج:

- شفافية البيانات: ساهمت الأنظمة الرقمية في توفير تقارير أداء لحظية (Dashboards)، مما رفع مستوى الشفافية الإدارية بنسبة 70%.
- جودة الرقابة: أدت الرقمنة إلى استبدال الرقابة "الشخصية" بالرقابة "الآلية" المستمرة، مما قلل الأخطاء الإدارية والمالية.
- التحدي الأمني: كشفت النتائج أن القلق من "الأمن السيبراني" وخصوصية البيانات يحد أحياناً من التوسع في استخدام بعض الأنظمة السحابية.
- دعم اتخاذ القرار: وجود قواعد بيانات متكاملة مكن المديرين من اتخاذ قرارات مبنية على حقائق وأرقام بدلاً من التخمين الشخصي.
- ارتباط الكفاءة بالبنية التحتية: أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين "جودة سرعة الإنترنت/الأجهزة" وبين "كفاءة الموظف" في إنجاز المهام الإدارية.

- آل سعود (2024):

العنوان: تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وأثره على الفاعلية الإدارية في البنوك والشركات المالية بالرياض.

المحتوى: ركزت على الجانب المتطور من التحول الرقمي (الذكاء الاصطناعي) وكيفية استخدامه في أتمتة المهام الإدارية المعقدة في القطاع المالي بالرياض.

النتائج:

- أتمتة العمليات (RPA) أدت إلى رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال توفير 60% من الوقت المستغرق في المهام الروتينية.
- الذكاء الاصطناعي ساعد في التنبؤ بالمشكلات الإدارية قبل وقوعها من خلال تحليل البيانات الضخمة.
- التحدي الأكبر هو التكلفة العالية لتشغيل هذه التقنيات والحاجة لكوادر بشرية نادرة (علماء بيانات).

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

. دراسة (Zhang, 2022 & Chen)

- **العنوان:** The Impact of Digital Transformation on Corporate Administrative Efficiency: Evidence from Listed Companies

- **المحتوى:** أجريت الدراسة على مجموعة كبيرة من الشركات التقنية والصناعية، وبحث في كيف يؤدي "نضج التحول الرقمي" إلى تقليل التكاليف الإدارية غير الضرورية.

• **النتائج:**

- التحول الرقمي يساهم في خفض التكاليف الإدارية بنسبة تصل إلى 25% من خلال إلغاء العمليات اليدوية المكررة.

- الشركات التي تتبنى "الإدارة الرقمية" تمتلك قدرة أعلى على التكيف مع الأزمات الاقتصادية المفاجئة.

- أكدت الدراسة أن أثر الرقمنة يظهر بوضوح أكبر في الشركات ذات الهياكل الإدارية المرنة مقارنة بالشركات البيروقراطية.

دراسة (Nilsen et al., 2023)

- **العنوان** Digitalization and Employee Performance: The Mediating Role of Administrative Agility.

- **المحتوى:** ركزت هذه الدراسة الأوروبية على مفهوم "الرشاقة الإدارية" (Administrative Agility) وكيف يعمل التحول الرقمي كجسر للوصول إليها.

• النتائج:

- التحول الرقمي لا يرفع الأداء مباشرة، بل من خلال خلق بيئة عمل "رشيقة" تسمح بتدفق المعلومات بسرعة بين الإدارات.

- تحسن كفاءة الأداء الإداري مرتبط بشكل وثيق بـ "الثقافة الرقمية" للمنظمة وليس فقط بجودة البرمجيات المستخدمة.

- أوصت الدراسة بضرورة دمج أدوات التواصل الرقمي مثل Slack و Microsoft Teams دراسة

(Nilsen et al., 2023)

- **العنوان الأصلي:** Digitalization and Employee Performance: The Mediating Role of Administrative Agility.

- **المحتوى:** ركزت هذه الدراسة الأوروبية على مفهوم "الرشاقة الإدارية" (Administrative Agility) وكيف يعمل التحول الرقمي كجسر للوصول إليها.

• النتائج:

- التحول الرقمي لا يرفع الأداء مباشرة، بل من خلال خلق بيئة عمل "رشيقة" تسمح بتدفق المعلومات بسرعة بين الإدارات.
- تحسن كفاءة الأداء الإداري ارتباط بشكل وثيق بـ "الثقافة الرقمية" للمنظمة وليس فقط بجودة البرمجيات المستخدمة.
- أوصت الدراسة بضرورة دمج أدوات التواصل الرقمي مثل Slack و Microsoft Teams في صلب العمليات الإدارية لتقليل زمن اتخاذ القرار.
- في صلب العمليات الإدارية لتقليل زمن اتخاذ القرار.

دراسة (Scott, 2024 & Miller)

- العنوان AI-Driven Transformation and Decision-Making Efficiency in Private Sector Enterprises.
 - المحتوى: تناولت هذه الدراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) والتحليل التنبؤي في تطوير الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة.
 - النتائج:
 - استخدام "الذكاء الاصطناعي الإداري" ساعد في تقليص الوقت المستغرق في إعداد التقارير الدورية بنسبة 60%.
 - دقة القرارات الإدارية الناتجة عن الأنظمة الرقمية كانت أعلى بنسبة 40% من القرارات المبنية على الحدس البشري المجرد.
 - التحدي الأكبر الذي رصدته الدراسة هو "الفجوة المهارية" لدى المديرين التنفيذيين في التعامل مع مخرجات البيانات الضخمة
- أولاً: من حيث المجال والبيئة التطبيقية

تنوعت الدراسات في نطاقها الجغرافي والقطاعي؛ حيث ركزت الدراسات السعودية مثل العتيبي (2022) وآل سعود (2024) على قطاعات محددة (الحكومي والمالي) في مدينة الرياض، بينما اتجهت دراسة الزهراني (2022) لتشمل قطاع التجزئة على مستوى المملكة. أما الدراسات الأجنبية مثل Zhang (2022) و Scott & Miller (2024)، فقد طبقت على شركات تقنية ومساهمة كبرى في بيئات دولية (الصين، أمريكا، وبريطانيا)، مما يعطي مؤشراً على أن التحول الرقمي توجه عالمي يتجاوز الحدود الجغرافية.

ثانياً: من حيث النتائج والمكاسب الإدارية

اتفقت جميع الدراسات على وجود أثر إيجابي جوهري للتحول الرقمي، ويمكن تلخيص النتائج المشتركة في:

- رفع الكفاءة التشغيلية: حيث أكدت دراسة العتيبي ودراسة Miller على تقليص زمن إنجاز المهام وإعداد التقارير بنسبة تتراوح بين 40% إلى 60%.
- خفض التكاليف: أشارت دراسة Zhang & Chen إلى دور الرقمنة في خفض التكاليف الإدارية بنسبة 25% نتيجة إلغاء العمليات اليدوية.
- دعم اتخاذ القرار: أجمعت دراسات الشمري و Miller على أن الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي يرفعان دقة القرارات الإدارية ويبعدانها عن التخمين الشخصي.
- الرشاقة التنظيمية: أبرزت دراسة Nilsen (2023) أن التحول الرقمي يخلق بيئة عمل "رشيقة" تسهل تدفق المعلومات بين الإدارات.

ثالثاً: من حيث التحديات والمعوقات

رغم الفوائد، رصدت الدراسات تحديات حقيقية تمنع الوصول للكفاءة القصوى:

- التحدي البشري: اتفقت دراسة القحطاني (2023) مع دراسة Miller (2024) على أن "مقاومة التغيير" و"الفجوة المهارية" لدى الموظفين والمديرين هي العائق الأول، وليست التقنية بذاتها.
- التحدي التقني والتنظيمي: رصدت دراسة العتيبي ضعف التكامل بين الأنظمة، بينما ركزت دراسة الشمري على مخاوف "الأمن السيبراني".

- التحدي الثقافي والقيادي: شددت دراسة الزهراني ودراسة Nilsen على أن غياب "القيادة الرقمية" و"الثقافة التنظيمية الداعمة" يقلل من جدوى الاستثمار التقني.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولاً جذرياً مدفوعاً بالتطورات التقنية المتسارعة، حيث لم يعد التحول الرقمي خياراً استراتيجياً تتبناه المؤسسات لتعزيز تنافسيتها فحسب، بل أصبح ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. وفي قلب هذا المشهد، تبرز مدينة الرياض كمركز اقتصادي إقليمي رائد، يسعى جاهداً لتحقيق مستهدفات "رؤية المملكة 2030" التي تضع التحول الرقمي كأحد الركائز الأساسية لرفع كفاءة الأداء الإداري والإنتاجية.

إن الانتقال من النظم الإدارية التقليدية إلى النظم الرقمية المعتمدة على تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، يفرض تحديات وفرصاً جديدة أمام شركات القطاع الخاص. فمن جهة، يوفر التحول الرقمي أدوات فاعلة لتسريع اتخاذ القرار، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز الشفافية والرقابة. ومن جهة أخرى، يتطلب هذا التحول إعادة هيكلة العمليات الإدارية، وتطوير الكوادر البشرية، وبناء بنية تحتية تقنية قادرة على مواكبة المتطلبات المتزايدة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على واقع التحول الرقمي داخل شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، محاولةً رصد الأثر المباشر لهذا التحول على كفاءة الأداء الإداري. فبينما تتسارع المؤسسات نحو رقمنة خدماتها وإجراءاتها، تبرز الحاجة الملحة لفهم مدى انعكاس هذه الاستثمارات التقنية على النتائج الإدارية الملموسة، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحليله وتأطيره علمياً، لتكون مرجعاً يساهم في دعم صناع القرار والمديرين في تبني استراتيجيات رقمية أكثر فاعلية

-الدراسات السابقة

1. زاهد، أ. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. *EKB Journal Management System*, 45(2), 239-256. توصلت إلى أن عناصر تخفيض الوقت وخفض الروتين ومرونة الأنظمة لها دور كبير جداً في رفع الكفاءة التشغيلية، مع وجود صعوبات متوسطة تتعلق بضعف البرامج التدريبية.

2. الأحمد، ب. ع. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*, العدد 68. أظهرت تحسناً في جودة إدارة الموارد البشرية واختصار الجهد والوقت، مع تحديات تتعلق بمقاومة التغيير.

3. دراسة (باحثة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في وزارة العدل بجدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*. عينة 640 موظفاً؛ درست أثر أبعاد (العمليات، الابتكار، البنية التحتية التقنية، القدرات الرقمية) على الأداء الوظيفي.

4. أسواط، ط. ع. هـ. أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي. *المجلة العربية للنشر العلمي*, العدد 43.

5. دراسة تبوك (جامعة سعودية). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة

تبوك. أظهرت علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي (الإدارة العلائقية، التحويلية، التشغيلية) وأداء الموظفين.

6. دراسة (2022) - شركة إيجي سيرف للخدمات البريدية، مصر. دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام، عينة 210 موظفين، منهج المعادلات الهيكلية. أكدت تأثيراً مباشراً ومعنوياً للتحول الرقمي على أبعاد الأداء المستدام.

7. مخرمش وسالمى. التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي. مذكرة ماستر، إدارة موارد بشرية (جزائر).

8. دراسة اتصالات الجزائر. التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. منهج وصفي تحليلي؛ أشارت إلى تحسّن كفاءة الإدارة وتقليل زمن العمليات الإدارية.

9. بكاليد وبورعيري. أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (حالة اتصالات الجزائر - ورقلة). عينة 60 موظفاً (53 استجابة صالحة)، SPSS.

10. دراسة (ليبيا، 2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (النظام المحاسبي العام). أظهرت أثراً إيجابياً على الكفاءة المحاسبية والشفافية، مقيداً بضعف البنية التحتية.

11. دراسة ميناء السويس (2025). أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة/العمليات التشغيلية. ANOVA و Pearson و Regression؛ نتائج إيجابية على السرعة والدقة وسهولة الوصول للخدمة.

12. دراسة (2025)، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية. أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية. خلصت إلى تحسّن سرعة الأداء، تقليل الأخطاء، تعزيز التنسيق الداخلي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

13. Wibowo, W. A. (2024). *Digital Transformation and Organizational Performance: Exploring Strategic Opportunities and Challenges in the Digital Era*؛ خلصت إلى أن التحول الرقمي يتجاوز تبني (PRISMA).مراجعة أدبية منهجية (Era) التقنية ليشمل تغييرات شاملة في الهياكل والعمليات والقدرات.

14. Abiodun, T. S., Rampersad, G., & Brinkworth, R. (2023). *Driving smartness for organizational performance through Industry 4.0: a systems perspective*. Journal of Manufacturing Technology Management, 34(9), 40-63. وجدت أن "الذكاء المؤسسي" قدرة تنظيمية ينتجها التحول الرقمي وتُمكن من تحسين الأداء.

15. دراسة صينية (2022). *The impact of digital transformation on corporate total factor productivity*. Frontiers in Psychology, 13, 40-63. عينة شركات صناعية صينية مدرجة (2016-2020)، نموذج FGLS؛ نتائج إيجابية معززة بمستويات أداء ESG أعلى.

-الإطار النظري

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة الذي يمثل الركيزة العلمية التي تُبنى عليها فرضيات البحث وتساؤلاته، ويُعد بمثابة العمود الفقري لأي بحث علمي، إذ لا يكتمل البحث من الناحية المنهجية إلا من خلال استعراض المفاهيم والنظريات والدراسات ذات الصلة بموضوعه (البار، 2019). وتسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر

التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في كفاءة الأداء الإداري داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، باعتبار أن التحول الرقمي أصبح من أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها منظمات الأعمال في ظل التنافسية المتزايدة ومتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تضع التحول الرقمي على رأس أولوياتها التنموية.

وينقسم هذا الإطار النظري إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ يتناول المبحث الأول مفهوم التحول الرقمي وأبعاده ومتطلباته والنظريات المفسرة له، بينما يعرض المبحث الثاني مفهوم كفاءة الأداء الإداري وأبعاده ومعاييرها والعوامل المؤثرة فيه، في حين يخصص المبحث الثالث لبيان العلاقة النظرية بين المتغيرين مع استعراض تحليلي للدراسات السابقة ذات الصلة وموقع الدراسة الحالية منها.

وتنبع أهمية بناء إطار نظري متكامل من كونه يوفر أرضية مفاهيمية مشتركة تُمكن الباحث من تحديد متغيرات الدراسة بدقة، وصياغة فرضياتها انطلاقاً من أسس علمية راسخة، كما يتيح للباحث تفسير النتائج التي يتوصل إليها في ضوء ما تراكم من معرفة سابقة حول الموضوع، بدلاً من الاجتهاد الشخصي المجرد من السند العلمي. ومن هنا تنبع الحاجة إلى استعراض شامل ودقيق لأدبيات التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري بوصفهما متغيري الدراسة الرئيسيين.

مصطلحات الدراسة الإجرائية

قبل الخوض في تفصيل مباحث الإطار النظري، تجدر الإشارة إلى أهم المصطلحات الإجرائية التي تتبناها الدراسة الحالية، وذلك تحقيقاً للدقة العلمية ولضمان وضوح الفهم المشترك لهذه المصطلحات لدى القارئ.

● التحول الرقمي إجرائياً: هو درجة تبني شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض للتقنيات الرقمية الحديثة في عملياتها الإدارية، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد هي: البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية المؤهلة رقمياً، كما تعكسها استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة القياس المستخدمة.

● كفاءة الأداء الإداري إجرائياً: هي درجة قدرة الجهاز الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض على إنجاز أعماله بسرعة ودقة وجودة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق رضا المستفيدين، كما تعكسها استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة القياس المستخدمة.

- شركات القطاع الخاص إجرائياً: يقصد بها المنشآت التجارية والخدمية والصناعية المسجلة رسمياً والعاملة في مدينة الرياض، والتي لا تخضع ملكيتها أو إدارتها المباشرة لجهات حكومية.

المبحث الأول: التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يُعد مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعددت تعريفاتها تبعاً لاختلاف زوايا النظر إليها؛ فمن الناحية التقنية يُنظر إليه بوصفه عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليل البيانات الضخمة في العمليات التنظيمية بهدف تحسين الأداء وتقديم قيمة مضافة للمستخدمين. ويرى البار (2019) أن التحول الرقمي هو عملية شاملة تتجاوز مجرد إدخال التقنية إلى المؤسسة، لتشمل إعادة هيكلة العمليات وأساليب العمل والثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي.

أما البلوشية (2018) فتُعرّف التحول الرقمي بأنه انتقال المؤسسة من الاعتماد على الأساليب الورقية والتقليدية في أداء أعمالها إلى الاعتماد الكلي أو الجزئي على الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية في تنفيذ العمليات الإدارية والفنية. في حين يُشير الحارثي (2020) إلى أن التحول الرقمي يمثل نقلة نوعية في أسلوب تقديم الخدمات وإدارة الموارد، تقوم على الدمج العميق بين التقنية والعمليات الإدارية بما يحقق السرعة والدقة وخفض التكلفة.

ويمكن القول بأن التحول الرقمي، في ضوء ما تقدم، هو عملية تنظيمية متكاملة تقوم على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإعادة تصميم العمليات الإدارية والتشغيلية، وتغيير نماذج العمل والثقافة التنظيمية، بما يفضي إلى تحسين جودة الخدمات وسرعة إنجازها وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

ومن الجدير بالذكر أن كثيراً من الباحثين يفرقون بين ثلاثة مستويات مترتبة ترتبط بمفهوم التحول الرقمي، أولها الرقمنة (Digitization) وتعني تحويل البيانات والمعلومات من صورتها التناظرية أو الورقية إلى صورة رقمية، وثانيها الأتمتة الرقمية (Digitalization) وتعني توظيف التقنيات الرقمية في تحسين العمليات التشغيلية القائمة دون تغيير جوهري في نموذج العمل، وثالثها التحول الرقمي (Digital Transformation) بوصفه أعمق هذه المستويات وأكثرها شمولاً، إذ يتجاوز مجرد أتمتة العمليات إلى إعادة تصور نموذج العمل بأكمله وإحداث تحول جذري في القيمة المقدمة للعملاء وفي طريقة عمل المنظمة ذاتها. وهذا التمييز مهم منهجياً لأنه يوضح أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال حاسبات وبرمجيات، بل هو تغيير استراتيجي وثقافي شامل يمس جميع مستويات المنظمة.

ثانياً: نشأة التحول الرقمي وتطوره

مرّ مفهوم التحول الرقمي بمراحل تطور متعددة ارتبطت بتطور تقنية المعلومات ذاتها؛ فقد بدأت الجذور الأولى للمفهوم مع ظهور الحوسبة الإلكترونية في ستينيات القرن الماضي، ثم تطورت مع انتشار الحاسبات الشخصية في الثمانينيات، وشهدت نقلة كبرى مع ظهور شبكة الإنترنت في تسعينيات القرن العشرين التي مهدت لما يُعرف بالأعمال الإلكترونية (Zein, 2016). ومع بداية الألفية الثالثة، ظهرت مفاهيم الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية بوصفها تطبيقات أولية للتحول الرقمي داخل المؤسسات.

وفي العقد الثاني من الألفية الثالثة، تسارعت وتيرة التحول الرقمي مع ظهور تقنيات الجيل الرابع من الثورة الصناعية، كالذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، والتي أتاحت للمؤسسات إعادة تصميم نماذج أعمالها بشكل جذري. وقد أسهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع هذا التوجه بشكل غير مسبوق، حيث اضطرت كثير من المنظمات إلى تبني العمل عن بُعد والخدمات الرقمية لضمان استمرارية أعمالها.

وعلى المستوى المحلي، شهدت المملكة العربية السعودية توجهاً حكومياً واضحاً نحو ترسيخ التحول الرقمي بوصفه أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030، حيث أطلقت مبادرات وطنية عديدة كبرنامج التحول الوطني، والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي، وهيئة الحكومة الرقمية، بهدف تسريع تبني التقنيات الرقمية في القطاعين الحكومي والخاص على حد سواء. وقد انعكس هذا التوجه الوطني على قطاع الأعمال الخاص، إذ باتت شركات القطاع الخاص، لا سيما في مدينة الرياض بوصفها المركز الاقتصادي والإداري للمملكة، مطالبة بمواكبة هذا التحول للحفاظ على تنافسيته والاستفادة من الحوافز الحكومية الداعمة للتحول الرقمي.

ثالثاً: أهمية التحول الرقمي في المنظمات

تتضح أهمية التحول الرقمي للمنظمات المعاصرة في جوانب متعددة، يمكن إجمالها فيما يأتي:

- تحسين سرعة إنجاز المعاملات وتقليل زمن تنفيذ العمليات الإدارية (المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 2025).
- خفض التكاليف التشغيلية من خلال الاستغناء عن الإجراءات الورقية والتخزين التقليدي للمستندات.

- تعزيز دقة العمليات وتقليل نسبة الأخطاء البشرية الناتجة عن الأداء اليدوي.
- تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري من خلال توفير بيانات دقيقة وأنية لصناع القرار.
- تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والاستجابة السريعة لمتغيرات بيئة الأعمال.
- رفع مستوى رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين عن جودة الخدمات المقدمة (الزهراني ومجلد، 2024).

ومن هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي لم يعد خياراً استراتيجياً بقدر ما أصبح ضرورة وجودية للمنظمات الراغبة في البقاء والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، لا سيما في ظل توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تضع تمكين القطاع الخاص وتعزيز الاقتصاد الرقمي في صميم أهدافها.

كما تبرز أهمية التحول الرقمي أيضاً من زاوية استراتيجية أوسع تتمثل في قدرته على إحداث تحول جوهري في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية؛ فمن خلال منصات التجارة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية، تستطيع شركات القطاع الخاص الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء وبتكلفة أقل مقارنة بالقنوات التقليدية، كما يتيح التحول الرقمي إمكانية تخصيص الخدمات والمنتجات وفق احتياجات كل عميل بناءً على تحليل بياناته وسلوكه الشرائي، وهو ما يعزز من ولاء العملاء ويرفع من القيمة التنافسية للمنظمة. وبذلك فإن أهمية التحول الرقمي لا تقتصر على البعد الداخلي المتمثل في تحسين الكفاءة التشغيلية، بل تمتد لتشمل البعد الخارجي المتعلق بتعزيز الموقف التنافسي للمنظمة في السوق.

رابعاً: أبعاد التحول الرقمي ومكوناته

أشارت أدبيات التحول الرقمي إلى عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مستوى تطبيقه داخل المنظمات، ومن أبرزها ما أورده الزهراني ومجلد (2024) في دراستهما، والتي تتمثل فيما يأتي:

1. البنية التحتية التكنولوجية

وتشمل الأجهزة والمعدات والشبكات وأنظمة التشغيل والبرمجيات التي تُشكل الأساس المادي والتقني الذي تقوم عليه عمليات التحول الرقمي، فكلما كانت البنية التحتية حديثة ومتطورة كلما زادت قدرة المنظمة على تبني التقنيات الرقمية بكفاءة.

وتتضمن البنية التحتية التكنولوجية عناصر متعددة تتكامل فيما بينها، منها شبكات الاتصال عالية السرعة التي تضمن انسيابية تبادل البيانات بين مختلف وحدات المنظمة وفروعها، ومراكز البيانات أو الحلول السحابية التي توفر سعة تخزينية ومعالجة كافية للبيانات المتزايدة، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات المتكاملة (ERP) التي تربط مختلف الوظائف الإدارية كالمالية والموارد البشرية والمشتريات في منظومة موحدة. ويُعد الاستثمار المستمر في تحديث هذه البنية وصيانتها من العوامل الحاسمة في ضمان استدامة مكاسب التحول الرقمي وعدم تراجعها بمرور الوقت.

2. التشريعات والسياسات الداعمة

وتتمثل في الأطر القانونية والتنظيمية التي تضبط استخدام التقنية داخل المنظمة، وتشمل سياسات أمن المعلومات وحماية البيانات والخصوصية، والتي تُعد ضامناً أساسياً لنجاح واستدامة عمليات التحول الرقمي. وتتضمن هذه التشريعات أيضاً السياسات الداخلية للمنظمة لصلاحيات الوصول إلى الأنظمة والبيانات، وآليات التوقيع الإلكتروني واعتماد المعاملات رقمياً، بما يتوافق مع الأنظمة الوطنية كنظام حماية البيانات الشخصية في المملكة العربية السعودية. ويُساهم وضوح هذه السياسات في بناء الثقة لدى العاملين والعملاء على حد سواء تجاه الأنظمة الرقمية المستخدمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على معدلات الإقبال على استخدامها.

3. الثقافة التنظيمية الرقمية

وتشير إلى مدى تقبل العاملين والإدارة العليا للتغيير التقني، ومدى استعدادهم لتبني أساليب العمل الجديدة، إذ تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه نجاح مبادرات التحول الرقمي.

وتتشكل الثقافة التنظيمية الرقمية من خلال القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين حول أهمية التقنية ودورها في تحسين العمل، وتتأثر بشكل كبير بموقف القيادة العليا ومدى تبنيها الفعلي، لا الشكلي فقط، لمبادرات التحول الرقمي. ويُساهم بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم المستمر في تسريع تقبل العاملين للأنظمة الرقمية الجديدة وتقليل مستويات القلق والمقاومة المرتبطة بها.

4. الموارد البشرية المؤهلة رقمياً

وتتمثل في مدى امتلاك العاملين للمهارات والكفايات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة والتطبيقات الحديثة، وما يرتبط بذلك من برامج تدريب وتطوير مستمر لرفع كفاءتهم التقنية.

ويتطلب هذا البعد استثماراً منظماً في برامج التدريب والتطوير المستمر، إضافة إلى وضع معايير توظيف تراعي المهارات الرقمية عند اختيار الكوادر الجديدة، كما يتطلب تصميم مسارات وظيفية تحفز العاملين الحاليين على اكتساب مهارات رقمية إضافية، بما يضمن توافر رأس مال بشري قادر على مواكبة التطور المستمر في أدوات وتقنيات التحول الرقمي.

خامساً: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المنظمات

يتطلب نجاح تطبيق التحول الرقمي توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، أبرزها: وجود دعم واضح من الإدارة العليا والتزامها برؤية رقمية طويلة المدى، وتوفير الموارد المالية الكافية للاستثمار في البنية التقنية، وبناء القدرات البشرية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتطوير سياسات وإجراءات عمل مرنة تستوعب التغيير التقني، إضافة إلى ضمان أمن المعلومات وحماية البيانات من المخاطر السيبرانية المتزايدة. كما يُعد التخطيط الاستراتيجي التدريجي للتحول الرقمي، بدلاً من التحول المفاجئ الشامل، من العوامل التي تسهم في تقليل مقاومة التغيير وضمان الاستدامة (البلوشية، 2018).

وتؤكد الأدبيات أن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف عند توافر المتطلبات التقنية والمالية فحسب، بل يتطلب أيضاً وجود رؤية استراتيجية واضحة للتحول تحدد الأهداف المرحلية والنهائية له، وآلية واضحة لإدارة التغيير تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية المصاحبة لعملية التحول، وقنوات اتصال فعالة تُشرك العاملين في مختلف مراحل التخطيط والتنفيذ بما يعزز شعورهم بالانتماء للمشروع الرقمي ويقلل من مقاومتهم له. كما يُشكل قياس الأثر وتقييم النتائج بشكل دوري ركيزة أساسية لضمان استمرارية التحسين وتصحيح المسار كلما استدعت الحاجة ذلك.

سادساً: مراحل تطبيق التحول الرقمي في المنظمات

يمر تطبيق التحول الرقمي داخل المنظمات عادة بمراحل متسلسلة تبدأ بمرحلة التقييم والتشخيص، التي تقوم فيها الإدارة بتحليل الوضع الراهن للبنية التقنية والعمليات الإدارية القائمة، وتحديد الفجوات بين الواقع الحالي والمستوى المنشود من النضج الرقمي. تليها مرحلة وضع الاستراتيجية الرقمية، التي يتم فيها تحديد الرؤية

والأهداف طويلة المدى للتحويل الرقمي وربطها بالاستراتيجية العامة للمنظمة، مع تحديد أولويات التنفيذ والموارد اللازمة لذلك.

وتأتي بعد ذلك مرحلة التنفيذ والتطبيق، وتشمل بناء البنية التحتية التقنية اللازمة، وتطوير أو اقتناء الأنظمة والتطبيقات الرقمية، وتدريب الموارد البشرية على استخدامها، مع مراعاة إدارة التغيير بشكل تدريجي لتقليل مقاومة العاملين. وأخيراً تأتي مرحلة التقييم والتحسين المستمر، التي يتم فيها قياس أثر التحويل الرقمي على مؤشرات الأداء المختلفة، وتحديد نقاط القوة والضعف في التطبيق، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان استدامة التحسين. وتتسم هذه المراحل بطبيعتها التكرارية والدائرية، إذ لا تنتهي عملية التحويل الرقمي عند نقطة معينة، بل تستمر المنظمة في التطور والتكيف مع مستجدات التقنية بشكل مستمر.

سابعاً: النماذج والنظريات المفسرة للتحويل الرقمي

استندت الدراسات في تفسير عملية تبني التحويل الرقمي إلى عدد من النماذج والنظريات الإدارية والتقنية، من أبرزها:

1. نموذج قبول التقنية (Technology Acceptance Model - TAM)

طوّره ديفيز عام 1989م لتفسير العوامل المؤثرة في قبول الأفراد لاستخدام التقنية، ويقوم على متغيرين رئيسيين هما: إدراك سهولة الاستخدام، وإدراك المنفعة المتحققة من استخدام التقنية، إذ يرى النموذج أن اقتناع الفرد بفائدة التقنية وسهولة استخدامها يزيد من احتمالية تبنيه لها، وهو ما ينعكس على معدل نجاح مشروعات التحويل الرقمي داخل المنظمات.

ويفترض نموذج قبول التقنية أن هذين المتغيرين، إدراك المنفعة وإدراك سهولة الاستخدام، يؤثران في اتجاه الفرد نحو استخدام التقنية، وهو ما ينعكس بدوره على النية السلوكية للاستخدام الفعلي، ثم على الاستخدام الفعلي للنظام. وقد استُخدم هذا النموذج على نطاق واسع في الدراسات التي تناولت قبول الموظفين للأنظمة الرقمية الجديدة داخل المنظمات، إذ يُسهم في تفسير أسباب نجاح أو فشل بعض مبادرات التحويل الرقمي من الناحية السلوكية للأفراد، بصرف النظر عن مدى تطور التقنية المستخدمة من الناحية الفنية البحتة.

2. نموذج التقنية والمنظمة والبيئة (Technology-Organization-Environment - TOE)

قدّمه تورناتزكي وفلايشر عام 1990م، ويرى أن قرار المنظمة بتبني تقنية جديدة يتأثر بثلاثة أبعاد رئيسية: البعد التقني المرتبط بمدى توافر التقنيات المناسبة وملاءمتها، والبعد التنظيمي المرتبط بالموارد والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، والبعد البيئي المرتبط بالمنافسة والتشريعات الحكومية وضغوط السوق. ويُعد هذا النموذج من أكثر الأطر تفسيراً لعملية تبني التحول الرقمي على مستوى المنظمات.

ويكتسب نموذج TOE أهمية خاصة في سياق دراسة التحول الرقمي في شركات القطاع الخاص، لكونه يجمع بين البعد التقني الذي يعكس مدى نضج البنية التحتية الرقمية، والبعد التنظيمي الذي يعكس جاهزية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية للتغيير، والبعد البيئي الذي يعكس ضغوط المنافسة والتشريعات الحكومية الداعمة كرؤية المملكة 2030. ولذلك فإن الدراسة الحالية تستند بشكل ضمني إلى هذا النموذج في تحديد أبعادها الخاصة بالتحول الرقمي، والتي تشمل البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية المؤهلة رقمياً.

3. نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation)

قدّمها روجرز عام 2003م، وتفسر كيفية انتشار الأفكار والتقنيات الجديدة عبر الزمن داخل المجتمعات والمنظمات، وتصنف تبني الأفراد للابتكار إلى فئات متعددة، من المبادرين الأوائل إلى المتأخرين في التبني، وتسهم هذه النظرية في تفسير التفاوت بين شركات القطاع الخاص في سرعة تبنيها لمبادرات التحول الرقمي.

وتُصنف هذه النظرية خصائص الابتكار التي تؤثر في معدل تبنيه إلى خمس خصائص رئيسية، هي: الميزة النسبية التي يوفرها الابتكار مقارنة بالأسلوب القديم، والتوافق مع القيم والاحتياجات القائمة للمنظمة، ودرجة التعقيد المرتبطة بفهم واستخدام الابتكار، وإمكانية تجربته على نطاق محدود قبل التبني الكامل، وأخيراً قابلية ملاحظة نتائجه من قبل الآخرين. وتساعد هذه الخصائص في تفسير سبب تفاوت شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض في سرعة تبنيها لتقنيات التحول الرقمي المختلفة، إذ تميل الشركات إلى تبني التقنيات ذات الميزة النسبية الواضحة والمنخفضة التعقيد بشكل أسرع من غيرها.

ثامناً: معوقات التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي

على الرغم من الجهود المتسارعة نحو التحول الرقمي، إلا أن ثمة معوقات تحد من فاعلية تطبيقه، تتمثل أبرزها في: ارتفاع التكلفة الاستثمارية اللازمة لبناء البنية التحتية التقنية، ومقاومة بعض العاملين للتغيير نتيجة

اعتمادهم على الأساليب التقليدية، وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الكوادر البشرية، فضلاً عن التحديات المرتبطة بأمن المعلومات وحماية البيانات من الاختراقات السيبرانية، إضافة إلى غياب التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة داخل بعض المنظمات (المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 2025).

ويضاف إلى ما سبق تحدٍ آخر يتمثل في الفجوة الرقمية بين الشركات الكبرى التي تمتلك موارد مالية وتقنية كافية للاستثمار في التحول الرقمي، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي قد تواجه صعوبة في مواكبة هذا التحول بالسرعة ذاتها، مما يستدعي وجود برامج دعم حكومي موجهة لهذه الفئة من المنشآت. كما تُشكل ندرة الكوادر البشرية المتخصصة في مجالات التقنية الحديثة كعلوم البيانات والأمن السيبراني تحدياً إضافياً يواجهه شركات القطاع الخاص في سعيها لبناء فرق عمل قادرة على قيادة عملية التحول الرقمي بكفاءة.

تاسعاً: دور القيادة الإدارية في إنجاح مسار التحول الرقمي

تلعب القيادة الإدارية العليا دوراً محورياً في تحديد مسار ونجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المنظمة، إذ لا يكفي توافر الموارد المالية والتقنية لضمان النجاح ما لم تتوافر إرادة قيادية حقيقية تؤمن بأهمية هذا التحول وتدفع باتجاهه بشكل مستمر. وتتجلى مسؤولية القيادة في عدة جوانب، أولها صياغة رؤية رقمية واضحة ومقنعة تُشرك جميع مستويات المنظمة في تحقيقها، وثانيها تخصيص الموارد الكافية ودعم المبادرات الرقمية عملياً لا شفهيّاً فقط، وثالثها القدرة على إدارة مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال مع العاملين وتوضيح الفوائد المرجوة من التحول، ورابعها تحمل المخاطرة المحسوبة المرتبطة بتجربة حلول تقنية جديدة قد لا تنجح من المحاولة الأولى.

وتشير كثير من الدراسات الإدارية إلى أن غياب الالتزام القيادي الحقيقي يُعد من أبرز أسباب فشل مشروعات التحول الرقمي، حتى في المنظمات التي تمتلك موارد تقنية ومالية كافية، مما يؤكد أن البعد القيادي يمثل عاملاً مكماً للأبعاد الأربعة السابقة للتحول الرقمي (البنية التحتية، والتشريعات، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية)، وإن لم يُدرج كبعد مستقل ضمن أداة قياس الدراسة الحالية، فإن أثره يتغلغل ضمناً في تشكيل الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

المبحث الثاني: كفاءة الأداء الإداري

أولاً: مفهوم الأداء الإداري

يُعد الأداء الإداري من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، ويُقصد به مجمل الأنشطة والممارسات التي يقوم بها الجهاز الإداري في المنظمة بهدف تحقيق أهدافها المرسومة، من خلال تنفيذ وظائف الإدارة الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ويرتبط الأداء الإداري بمدى قدرة الإدارة على تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات فعلية تتوافق مع ما هو مخطط له.

ويشير مفهوم الأداء الإداري كذلك إلى محصلة تفاعل عناصر العملية الإدارية من موارد بشرية ومادية ومعلوماتية، بما يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة في آن واحد.

ويمكن النظر إلى الأداء الإداري من منظورين متكاملين؛ الأول منظور فردي يتعلق بأداء الموظف أو المدير في أداء مهامه ومسؤولياته الوظيفية بالمستوى المطلوب من الجودة والإنتاجية، والثاني منظور تنظيمي يتعلق بالأداء الكلي للجهاز الإداري في المنظمة، ويشمل كفاءة الأنظمة والإجراءات المتبعة في تسيير العمل، ومدى قدرتها على تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية. وتتفاعل هذه المستويات فيما بينها بحيث ينعكس أداء الأفراد على الأداء التنظيمي العام والعكس صحيح، وهو ما يجعل من الضروري دراسة العوامل المؤثرة في الأداء الإداري على المستويين معاً.

ثانياً: التمييز بين الأداء الوظيفي والأداء الإداري والأداء التنظيمي

يخلط كثير من الباحثين أحياناً بين مفاهيم الأداء الوظيفي والأداء الإداري والأداء التنظيمي، رغم وجود فروق دقيقة بينها تستحق التوضيح. فالأداء الوظيفي (Job Performance) يشير إلى مستوى إنجاز الموظف الفرد لمهامه ومسؤولياته المحددة في وصفه الوظيفي، ويُقاس عادة من خلال تقييمات الأداء الفردية. أما الأداء الإداري (Administrative Performance) فهو مفهوم أوسع يتعلق بكفاءة الجهاز الإداري ككل في تنفيذ وظائفه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويشمل أداء الأفراد والوحدات الإدارية معاً. في حين يُشير الأداء التنظيمي (Organizational Performance) إلى المستوى الأشمل الذي يعكس تحقيق المنظمة بأكملها لأهدافها الاستراتيجية، ويشمل الأبعاد المالية والتسويقية والإدارية والتشغيلية مجتمعة.

وتُركز الدراسة الحالية على مستوى الأداء الإداري تحديداً، باعتباره حلقة الوصل بين الأداء الفردي للعاملين والأداء التنظيمي الشامل للمنظمة، ولكونه المستوى الأكثر ارتباطاً وتأثراً بشكل مباشر بأدوات التحول الرقمي التي تستهدف بالأساس تحسين العمليات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة.

ثالثاً: مفهوم الكفاءة الإدارية وتمييزها عن الفاعلية

تُعرف الكفاءة الإدارية (Managerial Efficiency) بأنها مهارة الإداري في الاستفادة مما هو متاح أمامه من معلومات ونظريات وعلوم إدارية، واختيار ما يتلاءم مع الموقف الإداري وتطبيقه بنجاح لتحقيق الأهداف المنشودة، كما تعني أداء المهام الإدارية بفاعلية بأقل قدر ممكن من الموارد والوقت والتكلفة. وتُعد الكفاءة من منظور الإدارة قدرة النظام على خفض تكلفة الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة دون التضحية بمخرجات النظام، أي أنها تُعنى بأداء الأشياء بالطريقة الصحيحة.

ومن المهم في هذا السياق التمييز بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، فبينما تُركز الكفاءة (Efficiency) على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي القيام بالعمل بأقل تكلفة ووقت وجهد ممكن، تُركز الفاعلية (Effectiveness) على مدى تحقيق الأهداف المرسومة بصرف النظر عن حجم الموارد المستخدمة، وهو ما ذهب إليه دراكر (Drucker) حين يميز بين 'فعل الأشياء الصحيحة' الذي يمثل الفاعلية، و'فعل الأشياء بطريقة صحيحة' الذي يمثل الكفاءة. وتسعى المنظمات الناجحة إلى تحقيق التوازن بين البعدين معاً بما يضمن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءة الإدارية تمر عادة بثلاث مراحل متدرجة في تطورها داخل المنظمة؛ تركز المرحلة الأولى على الكفاءات الشخصية للمدير ومهاراته الفردية في التخطيط والتنظيم والتوجيه، بينما تتجه المرحلة الثانية نحو التركيز على إمكانيات إدارة الكفاءات على مستوى المنظمة ككل من خلال تطوير الأنظمة والعمليات، أما المرحلة الثالثة فتتمثل في تحديد الكفاءات الجوهرية للمنظمة، أي حشد الكفاءات التنظيمية الهامة التي يمكن استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتُعد هذه المراحل الثلاث متكاملة، إذ تشكل الكفاءات الفردية اللبنة الأولى التي تُبنى عليها الكفاءات التنظيمية الجوهرية للمنظمة.

رابعاً: أبعاد ومعايير كفاءة الأداء الإداري

تتعدد الأبعاد التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى كفاءة الأداء الإداري داخل المنظمة، ويمكن إجمال أبرزها فيما يأتي:

- سرعة إنجاز الأعمال: وتعني القدرة على تنفيذ المهام والمعاملات الإدارية في أقصر وقت ممكن دون التأثير سلباً على جودتها.
- دقة الأداء وجودته: وتعني مدى مطابقة المخرجات الإدارية للمعايير المحددة، وانخفاض نسبة الأخطاء والانحرافات.
- الاتصال الإداري الفعال: ويعني تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل واضح وسريع.
- القدرة على اتخاذ القرار: وتشير إلى مدى توافر المعلومات الدقيقة والآنية التي تدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
- الكفاءة الإنتاجية: وتعني تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات وبأدنى تكلفة ممكنة.
- رضا المستفيدين: ويقصد به مستوى تقييم العملاء أو الموظفين الداخليين لجودة الخدمات والمعاملات الإدارية المقدمة لهم.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها، بل تتفاعل فيما بينها بشكل متكامل؛ فسرعة إنجاز الأعمال دون مراعاة الدقة قد تؤدي إلى تراكم الأخطاء وزيادة التكلفة على المدى الطويل، في حين أن الدقة المفرطة دون مراعاة السرعة قد تؤدي إلى تأخر الخدمات وعدم رضا المستفيدين. ومن هنا تبرز أهمية النظر إلى كفاءة الأداء الإداري بوصفها منظومة متكاملة من الأبعاد التي يجب تحقيق التوازن بينها، وهو ما تسعى أدوات التحول الرقمي إلى تحقيقه من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية وتوفير أدوات رقابة آنية تضمن الجودة دون التضحية بالسرعة.

خامساً: العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء الإداري

تتأثر كفاءة الأداء الإداري بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، فمن العوامل الداخلية: مدى وضوح الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ومستوى تأهيل وتدريب الموارد البشرية، وكفاءة نظم المعلومات الإدارية المستخدمة، وطبيعة القيادة الإدارية وأسلوبها في التعامل مع العاملين. أما العوامل الخارجية فتشمل: طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة، والتشريعات والأنظمة الحكومية النازمة لنشاط القطاع،

ومستوى التطور التقني في بيئة الأعمال المحيطة، وهو ما يفسر الأهمية المتزايدة لمتغير التحول الرقمي بوصفه أحد أبرز العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في كفاءة الأداء الإداري في الوقت الراهن.

ومن العوامل الجوهرية أيضاً التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، مدى توافر أنظمة معلومات إدارية متكاملة تتيح تدفق البيانات بسلاسة بين مختلف المستويات الإدارية، ومدى انتشار ثقافة العمل بالبيانات (Data-Driven Culture) التي تجعل القرارات الإدارية مبنية على تحليل موضوعي للمعطيات بدلاً من الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية فقط. كما يُسهم توافر نظام حوافز عادل يربط الأداء بالتقدير والمكافأة في تحفيز العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم، وهو ما يتكامل مع الأثر الذي تحدثه أدوات التحول الرقمي في تسهيل قياس الأداء الفردي بموضوعية ودقة أكبر.

ويُضاف إلى ما سبق عامل الحوكمة المؤسسية، إذ إن وضوح آليات المساءلة والمراجعة الداخلية يُسهم في ضبط جودة الأداء الإداري والحد من الانحرافات المحتملة، كما يُسهم الاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمالة في الحفاظ على الخبرات المتراكمة لدى الموظفين وانعكاسها على استمرارية الأداء الجيد. وتتفاعل هذه العوامل جميعها، الداخلية والخارجية، بشكل متبادل مع مستوى التحول الرقمي المطبق في المنظمة، بحيث يُشكل التحول الرقمي في كثير من الأحيان عاملاً مسرعاً يعزز الأثر الإيجابي لبقية العوامل على كفاءة الأداء الإداري.

سادساً: طرق ومؤشرات قياس كفاءة الأداء الإداري

تتنوع الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة الأداء الإداري، ومن أبرزها استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) التي تقيس زمن إنجاز المعاملات ونسبة الأخطاء وتكلفة الأداء، إضافة إلى أساليب تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis) التي تقيس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية المتماثلة، فضلاً عن استخدام استبانات قياس رضا العملاء والموظفين كمؤشر غير مباشر على كفاءة الأداء. وتُعد هذه الأدوات مجتمعة وسيلة لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة.

وتلجأ كثير من المنظمات الحديثة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) بوصفها أداة شاملة لقياس الأداء الإداري من أربعة أبعاد متكاملة، هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، بما يوفر صورة متكاملة عن كفاءة الأداء لا تقتصر على المؤشرات المالية التقليدية فحسب. كما

تُستخدم أساليب المقارنة المرجعية (Benchmarking) لمقارنة أداء المنظمة بأفضل الممارسات في القطاع نفسه، بهدف تحديد الفجوات وتطوير خطط تحسين مبنية على معايير عملية واقعية.

سابعاً: المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق كفاءة الأداء

قدّم روبرت كاتز (Katz) تصنيفاً مشهوراً للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق الكفاءة في الأداء، يتمثل في ثلاث فئات رئيسية: المهارات الفنية، وتعني المعرفة والقدرة على استخدام أساليب وأدوات وتقنيات محددة في مجال العمل، وتزداد أهميتها في المستويات الإدارية الدنيا. والمهارات الإنسانية، وتعني القدرة على العمل مع الآخرين وفهمهم وتحفيزهم، وتتساوى أهميتها عبر جميع المستويات الإدارية. والمهارات الفكرية أو الإدراكية، وتعني القدرة على النظر إلى المنظمة ككل متكامل وفهم العلاقات بين أجزائها المختلفة، وتزداد أهميتها كلما ارتقى المدير في السلم الإداري.

وفي ظل التحول الرقمي، برزت الحاجة إلى إضافة فئة رابعة من المهارات، وهي المهارات الرقمية، وتشمل القدرة على استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية بكفاءة، وفهم أساسيات تحليل البيانات، والقدرة على قيادة فرق العمل الافتراضية، وإدارة المخاطر السيبرانية المرتبطة باستخدام التقنية. ويرى كثير من الباحثين أن امتلاك المديرين لهذه المهارات الرقمية أصبح شرطاً أساسياً لتحقيق كفاءة الأداء الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتحول الرقمي المتسارع.

ثامناً: النظريات المفسرة لكفاءة الأداء الإداري

1. النظرية الكلاسيكية (المدرسة العلمية في الإدارة)

ترتبط هذه النظرية بأعمال فريدريك تايلور وهنري فايول، وتركز على تحقيق الكفاءة من خلال تقسيم العمل، وتوحيد الإجراءات، والرقابة الصارمة على الأداء، وتفترض أن الكفاءة الإدارية تتحقق من خلال الالتزام بالإجراءات الرسمية والتسلسل الهرمي الواضح للسلطة.

وقد أسهمت هذه النظرية، رغم ما وُجّه إليها من انتقادات لإغفالها الجانب الإنساني، في إرساء مبادئ أساسية لا تزال قائمة حتى اليوم في تفسير كفاءة الأداء الإداري، من أبرزها مبدأ تقسيم العمل وتوزيع التخصصات، ومبدأ توحيد الإجراءات والمعايير، ومبدأ الرقابة على الأداء ومقارنته بمعايير محددة سلفاً. وتتقاطع هذه المبادئ مع

فلسفة التحول الرقمي في جوانب عديدة، إذ تسعى الأنظمة الرقمية أيضاً إلى توحيد الإجراءات وأتمتها بما يضمن ثباتها ودقتها بصرف النظر عن الفروق الفردية بين العاملين الذين يقومون بتنفيذها.

2. نظرية العلاقات الإنسانية

تُركز هذه النظرية، المرتبطة بدراسات إلتون مايو، على أهمية العامل الإنساني والدافعية والرضا الوظيفي بوصفها محركات أساسية لتحسين كفاءة الأداء، بما يفسر أهمية بعد الثقافة التنظيمية والقبول البشري في نجاح مبادرات التحول الرقمي.

3. نظرية النظم

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات تتفاعل مع البيئة المحيطة، وتفسر كيف يمكن للتقنية الرقمية، بوصفها أحد مدخلات النظام، أن تُحدث تحسناً في كفاءة العمليات ومن ثم في جودة المخرجات الإدارية.

وبحسب هذه النظرية، فإن أي تغيير يطرأ على أحد عناصر النظام، كإدخال تقنية رقمية جديدة ضمن المدخلات، لا بد أن ينعكس على باقي عناصر النظام، بما في ذلك العمليات الداخلية وأساليب اتخاذ القرار، وصولاً إلى المخرجات النهائية المتمثلة في جودة الخدمات ورضا المستفيدين. كما تؤكد النظرية على وجود آلية تغذية راجعة (Feedback) تتيح للمنظمة تقييم مدى نجاح التحول الرقمي في تحسين كفاءة أدائها، وإجراء التعديلات اللازمة على المدخلات أو العمليات كلما دعت الحاجة، وهو ما يمنح النظرية طابعاً ديناميكياً متجداً يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي المستمرة والمتغيرة.

4. النظرية الموقفية (الظرفية)

ترى هذه النظرية أنه لا يوجد أسلوب إداري واحد أمثل يصلح لجميع المواقف، وأن كفاءة الأداء الإداري تتوقف على مدى ملاءمة الأسلوب الإداري المتبع لطبيعة الموقف والبيئة والتقنية المستخدمة، وهو ما يعزز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي في سياقه البيئي والتنظيمي الخاص بشركات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

وتنسجم هذه النظرية مع منهجية الدراسة الحالية التي تنطلق من افتراض أن أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري قد يتباين تبعاً لمتغيرات وسيطة كحجم الشركة، وطبيعة نشاطها، وعدد سنوات خبرتها في السوق،

ومستوى نضجها الرقمي السابق. فالشركات الكبيرة ذات الموارد الوفيرة قد تحقق أثراً أكبر وأسرع من التحول الرقمي مقارنة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما أن الشركات العاملة في قطاعات ذات طبيعة رقمية أصلاً كالتيجارة الإلكترونية والاتصالات قد تستفيد من التحول الرقمي بشكل مختلف عن الشركات العاملة في قطاعات تقليدية كالمقاولات أو التجزئة، وهو ما يستدعي مراعاة هذه الفروق عند تفسير نتائج الدراسة الميدانية لاحقاً.

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري

أولاً: الأساس النظري للعلاقة بين المتغيرين

تشير أدبيات الإدارة الحديثة إلى وجود علاقة تكاملية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، إذ يُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه أحد أهم المدخلات التنظيمية القادرة على إعادة تشكيل العمليات الإدارية بما يرفع من كفاءتها. وينسجم هذا التصور مع نظرية النظم التي تنظر إلى التقنية بوصفها مدخلاً رئيساً يؤثر في جودة وسرعة العمليات الداخلية للمنظمة (المخرجات)، كما ينسجم مع نموذج التقنية والمنظمة والبيئة (TOE) الذي يوضح أن نجاح تبني التقنية داخل المنظمة ينعكس مباشرة على مستوى أدائها التنظيمي.

ثانياً: آليات تأثير التحول الرقمي في كفاءة الأداء الإداري

يمكن تحديد الآليات التي يؤثر من خلالها التحول الرقمي في كفاءة الأداء الإداري فيما يأتي:

- أتمتة العمليات الإدارية الروتينية، مما يقلل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات ويحد من الأخطاء البشرية.
- تحسين تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة، مما يعزز التنسيق الداخلي وسرعة اتخاذ القرار.
- دعم عملية اتخاذ القرار من خلال أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي التي توفر معلومات دقيقة وآنية.
- تحسين تجربة وجودة الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين والخارجيين، مما ينعكس على رضاهم عن الأداء الإداري.
- خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالإجراءات الورقية والتخزين التقليدي، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وتتكامل هذه الآليات مجتمعة في تشكيل ما يمكن تسميته بـ'الحلقة الرقمية للكفاءة'، حيث تبدأ الحلقة بجمع البيانات آلياً من مختلف نقاط التماس مع العملاء والعمليات الداخلية، مروراً بتحليلها باستخدام أدوات ذكية، وصولاً إلى استخلاص رؤى تدعم اتخاذ قرارات أسرع وأدق، ثم تنفيذ هذه القرارات عبر أنظمة مؤتمتة تقلل من

الحاجة إلى التدخل البشري في الخطوات الروتينية، وأخيراً قياس أثر هذه القرارات على مؤشرات الأداء وإعادة تغذية النظام بالنتائج لتحسين الدورة التالية. وكلما نجحت المنظمة في إغلاق هذه الحلقة بشكل متكامل، ازدادت قدرتها على تحقيق مستويات متصاعدة من كفاءة الأداء الإداري بمرور الوقت.

وقد أكدت دراسة المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية (2025) أن التحول الرقمي يسهم بشكل فعال في تحسين سرعة الأداء الإداري، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز التنسيق الداخلي بين الإدارات، فضلاً عن رفع جودة الخدمات وزيادة رضا المستفيدين، في حين رصدت الدراسة نفسها عدداً من التحديات التي تعيق التطبيق الكامل للتحول الرقمي، أبرزها مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية.

ويمكن كذلك النظر إلى هذه العلاقة من زاوية سلسلة القيمة الإدارية، إذ إن كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية، بدءاً من التخطيط ومروراً بالتنظيم والتوجيه وانتهاءً بالرقابة، يمكن أن تستفيد من أدوات التحول الرقمي بشكل مباشر؛ ففي مرحلة التخطيط تتيح أدوات تحليل البيانات الضخمة استشراف الاتجاهات المستقبلية بدقة أكبر، وفي مرحلة التنظيم تسهم أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في تحسين تنسيق الموارد وتوزيع المهام، وفي مرحلة التوجيه تُسهّل منصات التواصل الرقمي عملية الإشراف والتواصل مع الفرق العاملة عن بُعد، أما في مرحلة الرقابة فتتيح لوحات المتابعة الرقمية (Dashboards) رصد مؤشرات الأداء لحظياً واتخاذ الإجراءات التصحيحية في وقتها المناسب.

ثالثاً: خصوصية شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

تتميز مدينة الرياض بوصفها العاصمة الإدارية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية باحتضانها لعدد كبير من شركات القطاع الخاص العاملة في قطاعات متنوعة كالخدمات المالية والاتصالات والتجارة والعقار، وهو ما يجعلها بيئة خصبة لدراسة أثر التحول الرقمي، لا سيما في ظل الدعم الحكومي المتزايد لمبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030، وبرنامج التحول الوطني، الذي يهدف إلى تمكين القطاع الخاص وتعزيز مساهمته في الاقتصاد الوطني من خلال تبني أحدث التقنيات الرقمية. كما تتسم شركات القطاع الخاص بالرياض بدرجة عالية من التنافسية تدفعها إلى الإسراع في تبني حلول التحول الرقمي بوصفها وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين كفاءة أدائها الإداري.

وتتنوع شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض بين منشآت كبرى ذات موارد مالية وتقنية واسعة، ومنشآت صغيرة ومتوسطة تشكل النسبة الأكبر من منشآت القطاع الخاص، وهو ما يجعل مستوى تبني التحول الرقمي متبايناً بشكل كبير بين هذه الشركات تبعاً لحجمها ومواردها وطبيعة نشاطها. كما تتأثر هذه الشركات بعوامل بيئية خاصة بالسوق السعودي، من بينها ارتفاع معدلات انتشار الهواتف الذكية واستخدام الإنترنت بين المستهلكين السعوديين، مما يخلق طلباً متزايداً على الخدمات الرقمية ويضع ضغطاً تنافسياً إضافياً على الشركات التي لم تواكب بعد هذا التحول. ويضاف إلى ذلك الدور الذي تلعبه الجهات الحكومية الداعمة كوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) في توفير بيئة تشريعية وتقنية محفزة لتبني الحلول الرقمية من قبل القطاع الخاص.

رابعاً: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة الأداء الإداري

تُعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي من أبرز أدوات التحول الرقمي التي أخذت تنتشر بشكل متسارع في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تسهم في أتمتة المهام المتكررة، وتحليل كميات كبيرة من البيانات في وقت قياسي، وتقديم توصيات ذكية تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري. وقد أشارت دراسة مطيري (2025) التي تناولت دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء المهني لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمدينة الرياض إلى أن توظيف هذه التطبيقات يسهم بشكل ملموس في رفع الكفاءة المهنية للعاملين من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين جودة القرارات المهنية المتخذة.

وبالقياس على هذه النتيجة، يمكن القول إن توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، كأنظمة الدردشة الآلية لخدمة العملاء، وأدوات التحليل التنبؤي لدعم القرارات الإدارية، وأنظمة أتمتة سير العمل، يمكن أن يشكل رافداً مهماً لتعزيز كفاءة الأداء الإداري في هذه الشركات، بما يتكامل مع أبعاد التحول الرقمي الأخرى المتمثلة في البنية التحتية والتشريعات والثقافة التنظيمية والموارد البشرية المؤهلة.

خامساً: عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة

تناولت عدة دراسات سابقة موضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء الإداري في سياقات مختلفة، ويمكن استعراض أبرزها على النحو الآتي:

هدفت دراسة الظفيري (2025) إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الإدارة العامة بالنظام السعودي وأثره على ضمانات الموظف العام، وخلصت إلى أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز الشفافية والحوكمة الإدارية، مع ضرورة مواكبة الأطر التشريعية لمتطلبات هذا التحول.

وسعت دراسة الزهراني ومجلد (2024) إلى الكشف عن أثر أبعاد التحول الرقمي، المتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية والتشريعات والسياسات والثقافة التنظيمية والموارد البشرية، على الأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفيات التخصصية بجدة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت 290 موظفاً، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على الأداء الوظيفي.

وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية (2025) التي تناولت أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات، أن التحول الرقمي يُحسّن سرعة الأداء الإداري ودقته، ويعزز التنسيق الداخلي، مع وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير وضعف البنية الرقمية.

كذلك تناولت دراسة سابقة نُشرت في المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية أثر التحول الرقمي في إدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء، وطُبقت على الهيئة العامة للموانئ بالرياض، وتوصلت إلى أن التحول الرقمي أسهم في سرعة إنجاز المعاملات وتحسين جودة إتمام الأعمال، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق الأعمال الرقمية على نطاق أوسع.

كما تناولت دراسة الحارثي (2020) أثر التحول الرقمي في الارتقاء بالخدمات البيئية بوزارة البيئة والمياه والزراعة، وتوصلت إلى أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، بينما ناقشت دراسة الزين (2016) واقع التحول نحو الإدارة الرقمية في المنظمات الحكومية الأردنية، وخُصّصت إلى تبين آراء العاملين بين اعتباره تقدماً معرفياً أو تقهقراً منهجياً، مما يشير إلى أهمية معالجة الجوانب الثقافية والبشرية المصاحبة لعملية التحول الرقمي.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة مجتمعة، يمكن ملاحظة أن معظمها اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة في جمع البيانات، وأن أحجام العينات تراوحت بين خمسين مفردة في بعض الدراسات وقرابة ثلاثمائة مفردة في دراسات أخرى، كما تباينت البيئات التطبيقية بين المؤسسات الحكومية كالهيئة العامة للموانئ ووزارة

البيئة، والمؤسسات الصحية كالمستشفيات التخصصية، والمؤسسات التعليمية كالجامعات. ويُلاحظ أيضاً اتساق نتائج هذه الدراسات إلى حد كبير في تأكيد الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على مختلف أبعاد الأداء، وإن تفاوتت قوة هذا الأثر ودلالته الإحصائية تبعاً لطبيعة كل بيئة تطبيقية ولأبعاد التحول الرقمي المستخدمة في كل دراسة.

ويمكن تلخيص أبرز الدراسات السابقة المستعرضة من حيث الباحث وسنة النشر وأهم النتائج التي توصلت إليها فيما يأتي، وذلك تسهيلاً على القارئ لمقارنة نتائجها:

- الظفيري (2025): تحول رقمي في الإدارة العامة السعودية؛ النتيجة الرئيسية: تعزيز الشفافية والحوكمة الإدارية.
- الزهراني ومجلد (2024): أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بمستشفيات جدة؛ النتيجة الرئيسية: أثر دال إحصائياً لجميع الأبعاد مجتمعة.
- المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية (2025): أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية الحكومية؛ النتيجة الرئيسية: تحسن السرعة والدقة والتنسيق الداخلي.
- الحارثي (2020): أثر التحول الرقمي على الخدمات البيئية بوزارة البيئة؛ النتيجة الرئيسية: أثر إيجابي دال إحصائياً على جودة الخدمات.
- الزين (2016): واقع التحول نحو الإدارة الرقمية في الأردن؛ النتيجة الرئيسية: تباين آراء العاملين حول طبيعة هذا التحول.
- مطيري (2025): دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأداء المهني بالرياض؛ النتيجة الرئيسية: تحسن ملموس في الكفاءة المهنية للعاملين.

ويتضح من هذا الملخص أن الدراسات السابقة، على تنوع بيئاتها التطبيقية بين القطاعين الحكومي والخاص، وبين قطاعات الصحة والتعليم والموانئ والبيئة، تتفق جميعها على النتيجة الجوهرية المتمثلة في الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على مختلف أبعاد الأداء، وهو ما يعزز الثقة في الفرضية الأساسية للدراسة الحالية القائلة بوجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

سادساً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها اتفقت في مجملها على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين مختلف جوانب الأداء الإداري والوظيفي، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، كما أجمعت على أن أبرز التحديات التي تواجه هذا التحول تتمثل في مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية والبنية التحتية. غير أن أغلب هذه الدراسات ركزت على القطاع الحكومي أو قطاع محدد كالقطاع الصحي، في حين تلاحظ ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري تحديداً في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض بجميع قطاعاتها.

وتأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة البحثية من خلال التركيز على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، واستخدام أبعاد محددة للتحويل الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية المؤهلة رقمياً) لقياس أثرها في أبعاد كفاءة الأداء الإداري المتمثلة في سرعة الإنجاز ودقة الأداء وجودة اتخاذ القرار ورضا المستفيدين، بما يساهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال وتقديم توصيات عملية تخدم صناع القرار في شركات القطاع الخاص.

ومن الناحية المنهجية، تتميز الدراسة الحالية عن كثير من الدراسات السابقة في أنها تتبنى نموذجاً تحليلياً يجمع بين أبعاد التحول الرقمي المستمدة من نموذج التقنية والمنظمة والبيئة (TOE)، وأبعاد كفاءة الأداء الإداري المستمدة من الأدبيات الإدارية الكلاسيكية والحديثة معاً، بما يوفر إطاراً تحليلياً أكثر شمولاً لفهم العلاقة بين المتغيرين. كما تعتمد الدراسة على تطبيق ميداني على عينة من شركات القطاع الخاص المتنوعة النشاط في مدينة الرياض، بما يتيح تعميم النتائج على نطاق أوسع مقارنة بالدراسات التي اقتصر على قطاع واحد أو منظمة بعينها.

سابعاً: النموذج الافتراضي المقترح للدراسة

بناءً على ما تقدم من استعراض للأدبيات النظرية والدراسات السابقة، يمكن صياغة النموذج الافتراضي للدراسة الحالية على النحو الآتي: يمثل التحول الرقمي المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية المؤهلة رقمياً)، بينما تمثل كفاءة الأداء الإداري المتغير التابع بأبعاده المتمثلة في سرعة إنجاز الأعمال، ودقة الأداء وجودته، والقدرة على اتخاذ القرار، ورضا المستفيدين. وتفترض الدراسة وجود علاقة تأثير طردية موجبة بين أبعاد التحول الرقمي مجتمعة ومنفردة من جهة، وكفاءة الأداء الإداري من جهة أخرى، في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

ويستند هذا النموذج الافتراضي إلى الأسس النظرية المستعرضة سابقاً، وفي مقدمتها نظرية النظم التي تفسر التحول الرقمي بوصفه مدخلاً مؤثراً في مخرجات النظام الإداري، ونموذج التقنية والمنظمة والبيئة الذي يوضح العوامل المتعددة المؤثرة في تبني التقنية وانعكاسها على الأداء التنظيمي، إضافة إلى النظرية الموقفية التي تؤكد أهمية مراعاة خصوصية بيئة شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض عند دراسة هذه العلاقة. ويوفر هذا النموذج الافتراضي الأساس الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة الميدانية وأداة القياس المستخدمة فيها.

ثامناً: الاتجاهات المستقبلية للتحول الرقمي و انعكاساتها على الأداء الإداري

تتجه بيئة الأعمال العالمية والمحلية نحو مزيد من التعمق في تبني التقنيات الرقمية المتقدمة، ومن أبرز الاتجاهات المستقبلية التي يُتوقع أن تُحدث أثراً متزايداً على كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص، توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم صياغة التقارير الإدارية وتحليل المستندات، وتوسع استخدام الأتمتة الروبوتية للعمليات (RPA) في تنفيذ المهام الإدارية المتكررة كإدخال البيانات ومعالجة الفواتير، إضافة إلى تزايد الاعتماد على تقنيات سلسلة الكتل (Blockchain) في تعزيز الشفافية وموثوقية السجلات والمعاملات.

كما يُتوقع أن يتزايد الاهتمام بمفهوم التوأمة الرقمية (Digital Twin) الذي يتيح للمنظمات محاكاة عملياتها الإدارية والتشغيلية افتراضياً قبل تطبيقها فعلياً، بما يقلل من المخاطر ويحسن جودة القرارات المتخذة. وتفرض هذه الاتجاهات المستقبلية على شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض ضرورة تبني نهج استباقي في التخطيط لمواكبة هذا التطور المتسارع، من خلال الاستثمار المستمر في تطوير البنية التحتية التقنية وبناء القدرات البشرية اللازمة، بما يضمن استدامة التحسن في كفاءة الأداء الإداري على المدى الطويل بدلاً من الاكتفاء بمكاسب آنية قصيرة الأمد.

المبحث الأول: المتغير المستقل التحول الرقمي (Digital Transformation)

يتناول هذا المبحث ماهية التحول الرقمي ليس كأدوات تقنية فحسب، بل كاستراتيجية عمل متكاملة.

1. مفهوم التحول الرقمي: هو عملية إعادة صياغة طريقة عمل المنظمة باستخدام التكنولوجيا لتعزيز القيمة المضافة، وتحويل العمليات الورقية واليدوية إلى عمليات ذكية تعتمد على البيانات والأنظمة السحابية.

2. أبعاد التحول الرقمي في شركات الرياض:

- البنية التحتية الرقمية: مدى توفر الشبكات المتطورة، التوقيع الإلكتروني، والأنظمة السحابية (Cloud Computing).
- أتمتة العمليات الإدارية (RPA): استبدال المهام الروتينية المتكررة برمجياً لتقليل التدخل البشري.
- تحليل البيانات الضخمة (Big Data): القدرة على تحويل البيانات المتراكمة في الشركة إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرار.
- الثقافة الرقمية: مدى جاهزية الموظفين والمديرين لتبني التغيير التكنولوجي.

المبحث الثاني: المتغير التابع كفاءة الأداء الإداري (Administrative Performance Efficiency)

يشرح هذا المبحث كيف تقاس "الكفاءة" داخل بيئة الشركات الخاصة بالرياض، مع التركيز على الاستغلال الأمثل للموارد.

1. مفهوم كفاءة الأداء الإداري: هي القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة للشركة بأقل وقت وجهد وتكلفة، مع ضمان أعلى مستويات الجودة في التنفيذ.

2. مؤشرات قياس الكفاءة في الدراسة:

- كفاءة الوقت (سرعة الإنجاز): سرعة تدفق المراسلات الإلكترونية واعتماد الطلبات دون تأخير بيروقراطي.

- كفاءة الجودة (الدقة): تقليل نسبة الأخطاء الإدارية والمالية الناتجة عن الإدخال اليدوي للبيانات.
- كفاءة التكلفة (الترشيد): تقليل المصاريف التشغيلية (مثل الورق، الأرشفة الفيزيائية، والعمالة الزائدة للمهام الروتينية).
- الرقابة التنظيمية: قدرة الإدارة على الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية في مدينة الرياض بفضل توفر المعلومات اللحظية.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء (العلاقة الارتباطية)

هنا يتم الربط بين المتغيرين بناءً على النظريات الإدارية:

1. تحويل البيانات إلى قرارات: كيف يساهم "التحول الرقمي" في رفع "كفاءة القرار الإداري" من خلال لوحات البيانات (Dashboards) التي تعطي المدير صورة حقيقية عن أداء الشركة في الرياض لحظة بلحظة.
2. تكامل الأنظمة الإدارية (ERP): كيف يؤدي ربط الأقسام (الموارد البشرية، المالية، المبيعات) تقنياً إلى رفع كفاءة التنسيق الإداري ومنع تضارب الصلاحيات أو تكرار المهام.
3. تحسين الرقابة والشفافية: الرقمنة تسمح بـ "تتبع" كل إجراء إداري (Audit Trail)، مما يقلل من فرص التلاعب الإداري ويرفع من انضباط الأداء.

مفهوم التحول الرقمي

بعد التحول الرقمي بأنه عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، بهدف تحسين الأداء والابتكار وزيادة التنافسية داخل المؤسسات مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة التشغيل والإدارة شحادة، (2022) يكتسب التحول الرقمي أهمية خاصة نظراً للتغيرات السريعة في الأسواق العالمية والحاجة إلى تحسين الكفاءة وتلبية توقعات العملاء.

ويعرف أيضاً بأنه التحول العميق والمتسارع لأنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة بشكل كامل من التغيرات والفرص الخاصة بالتقنيات الرقمية وتأثيرها عبر المجتمع بطريقة استراتيجية ومحددة الأولويات (Mohieldin & ElMassah, 2020)

كما أوضح الفاروق (2023) التحول الرقمي هو انتقال المؤسسات إلى نظام رقمي أو سهل طاقا . عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال بهدف تجديد طريقة إنجاز الأعمال وتطوير المنتجات والخدمات التقليدية ومن خلال توفير البيانات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات".

أهمية التحول الرقمي:

اتفقت دراسات كل من البار (2018) وعساف وعبد ربه (2021) وشحادة (2022) وعلام (2022) على أهمية التحول الرقمي وتمثل في:

توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.

خلق فرص لتقديم خدمات جديدة مبتكرة.

سرعة أداء الإجراءات الرقمية وسهولتها ومرونتها.

توفير تجربة أفضل من حيث السرعة والمرونة والدقة والتكلفة.

زيادة الانتاجية وتحسين الأداء مما يساعد المؤسسات على التوسع والانتشار.

ربط القطاعات ببعضها مما يتيح إمكانيات التعاون والتنسيق وإتاحة الخدمات في أي وقت وأي مكان.

تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة.

. تحقيق الرضا للجمهور وتحسين تجربتهم من خلال التوظيف الأمثل بالتكنولوجيا وتطوير الخدمات المقدمة وتخطي العوائق الجغرافية

الموثوقية: يعتمد التحول الرقمي على تقنيات وأنظمة دقيقة وموثوقة، ويستلزم تحديث هذه الأنظمة بشكل دوري لضمان استمرارية الخدمات الرقمية المقدمة للموظفين.

. الدمج بين التقنيات القديمة والجديدة تواجه الشركات صعوبة في دمج التقنيات الرقمية الجديدة مع نظم إدارة الموارد البشرية القديمة، مما يستلزم التعاون مع موردي البرامج والاستشاريين لضمان التكامل السليم بين النظم المختلفة.

. التكيف مع التغييرات يتطلب التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية تحديد احتياجات الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم للتكيف مع التغييرات التقنية، وتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية. كما يتطلب تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي لإقناع الموظفين بأهمية هذه التغييرات وتقليل مقاومتهم لها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتعدد صياغات تعريفات إدارة الموارد البشرية، ولكنها تتفق بالمضمون. ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد (جميل، (2015).

الموارد البشرية هو المصطلح الذي يشكل القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال، كما أن الموارد البشرية ليست مجرد اسم آخر للموظفين، إذ إنها في التعريف أكثر شمولية تمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات، فالهدف من عمل الموارد البشرية هو المساهمة مع الأطراف الأخرى بالمنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة. فأداء الموارد البشرية بأي مؤسسة يقصد به مدى كفاءة فريق العمل ومستوى التقدم لديهم، ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم (الحداد، 2018).

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة (٢٠٢٠).

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين الأداء وتلبية احتياجات الموظفين. وأهم هذه الأهداف كما وردت في الدراسات القحطاني، 2010 ؛ العتيبي، 2012 ؛ الحربي، 2013 ؛ الشريف 2014 ؛ الزهراني 2015؛ الخليفة، (2016)).

. استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توظيف وجذب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة

لتحقيق أهداف المنظمة.

. تطوير وتنمية مهارات الموظفين تسعى إدارة الموارد البشرية لتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين ولتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

. تحفيز الموظفين: تهدف الإدارة إلى وضع برامج تحفيزية لتشجيع الموظفين على الأداء المتميز وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.

. إدارة الأداء : تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة وتقييم أداء الموظفين لتحقيق ضمان الأداء الأمثل ولتقديم التغذية الراجعة اللازمة.

. إدارة علاقات العمل: تهدف الإدارة إلى تعزيز العلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين، وحل النزاعات بطريقة فعالة.

. ضمان الامتثال للقوانين واللوائح تسعى إدارة الموارد البشرية لامتثال المنظمة للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل والموظفين

أهمية إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في أي منظمة، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والنمو المستدام. وفيما يلي نستعرض بعض النقاط التي توضح أهمية إدارة الموارد البشرية القحطاني، 2010 ؛ العتيبي، 2012 ؛ الحربي، 2013 ؛ الشريف، 2014 ؛ الزهراني (2016)، 2015، الخليفة

. تحقيق الأداء العالي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات الموظفين.

. تحسين جودة العمل تساهم في تحسين جودة العمل من خلال برامج التدريب والتطوير التي تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لتحسين أدائهم.

تحسين العلاقات التنظيمية: تعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما يعزز التفاعل الإيجابي والتعاون داخل المؤسسة.

. إدارة التغيير التنظيمي : تساهم في إدارة التغيير داخل المنظمة بشكل فعال، مما يساعد على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية.

. تعزيز الابتكار والإبداع : تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة من خلال توفير بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.

. التوافق مع القوانين واللوائح تضمن الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالعمل، مما يحمي المنظمة من المخاطر القانونية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في مؤسسات الأعمال من خلال مجموعة متنوعة من الوظائف التي تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة العاملين فيما يلي نوضح بعض الوظائف الرئيسية كما وردت في الدراسات التالية (حسونة ، 2008 ؛ درويش، 2010؛ عباس،

2011 2019؛ الخضير وياسين، 2013؛ القحطاني، 2015؛ الطائي والعايدي، 2015؛ كامل، 2018
شراكة

. تحليل وتوصيف الوظائف وذلك بهدف تحديد الواجبات والمتطلبات والمسؤوليات من القدرات والخبرات المختلفة والمهارات لكل وظيفة

وعلاقتها في الوظائف الأخرى وتحديد شروط عمل كل وظيفة.

. تخطيط الموارد البشرية: يكون من خلال تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجال الأداء الوظيفي للمؤسسة أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً للمؤسسة وبما يحقق الأهداف المراد إنجازها للعاملين والمؤسسة على حد سواء بالعدد المناسب وفي الوقت المناسب والمواصفات المطلوبة.

. الاستقطاب والاختيار بالرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وتعد عملية الاستقطاب باختيار أفضل المرشحين عن طريق العديد من الاختبارات

وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

. تدريب وتنمية الموارد البشرية: يقدم التعليم المعلومات الأساسية والمعارف التي تمكنهم من الإلمام بطبيعة العمل ويضيف التدريب المهارات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت الحالي والمستقبل القريب أما التنمية تعتمد على التدريب للمهارات المستقبلية وكلا العمليتين تشمل الاتجاهات المعرفة والمهارات التي يحتاجها الفرد.

. تقييم أداء العاملين وذلك يتم من خلال تحليل ودراسة لأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ولتحمل المسؤوليات أكثر أو لترقية وظيفية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر.

الأجور والحوافز ويطلق عليها كذلك بالتعويضات حيث تهتم بتحديد إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وتشمل على التعويضات الثابتة وهي التي يحصل عليها العامل بشكل دوري سواء في صورة مرتب أو أجر والحوافز التي يحصل عليها العامل مقابل الأداء المتميز في العمل والمزايا التي يطلق عليها التعويضات غير المباشرة مثل برامج التأمين الصحي والإجازات.

. النقل والترقية تعمل بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلن عنها وتصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية وتوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي يجب اتباعها والتقدم من الوظيفة إلى أخرى أما النقل والتحويل فقد يتم تطبيق سياسة التوظيف الداخلي من داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق التوازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة في حين تكون هناك أقسام إدارات مزدحما في العاملين ويوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى.

. تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية وتعد مهمة الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من الأذى وهي من المهام الرئيسية التي تعمل بها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة مع الأمراض والحوادث الناجمة عن العمل والتي يمكن أن يتعرض لها الأفراد العاملون وتعوق حركة نشاط المؤسسة وتحملها الخسائر والتكاليف مما يستدعي الأمر للمؤسسات بالاهتمام في الرعاية الصحية وسلامة العاملين فيها.

دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في إدارة الموارد البشرية، بحيث يساعد في تحسين جميع جوانب العمل الإداري ويعزز من كفاءة وفعالية الإدارة. في حين التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رضا الموظفين وتحقيق الكفاءة الشاملة للمؤسسة. فيما يلي نستعرض أبرز الأدوار التي يلعبها التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية القحطاني، 2010؛ العتيبي (2016)، 2012؛ الحربي، 2013؛ الشريف، 2014 الزهراني 2015 الخليفة

1. أتمتة العمليات:

- تبسيط العمليات: الأتمتة تساعد في تبسيط العمليات الروتينية مثل إدارة الحضور والانصراف معالجة الرواتب، وإدارة الإجازات. - تقليل الأخطاء : الأتمتة تلعب دوراً في تقليل الأخطاء البشرية من خلال تحسين دقة العمليات وتوفير البيانات المحدثة بشكل مستمر.

1. تحسين تجربة الموظفين

- الوصول الذاتي: يسمح للموظفين الوصول إلى معلوماتهم الشخصية، طلبات الإجازة، وتحديث بياناتهم من خلال بوابات الخدمة الذاتية. - التواصل الفعال: العمل على منصات تواصل وتعاون إلكترونية تمكن الموظفين من التفاعل بسهولة مع الإدارة والزملاء.

.. تحليل البيانات واتخاذ القرارات

- تحليل الأداء باستخدام أدوات التحليل المتقدمة لتقييم أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- اتخاذ قرارات مستنيرة تحليل البيانات الكبيرة يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومحدثة.
- . التوظيف والتطوير
- التوظيف الرقمي: استخدام منصات التوظيف عبر الإنترنت والذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية وتحديد أفضل المرشحين. - التدريب الإلكتروني: تقديم برامج تدريب وتطوير عبر الإنترنت يمكن الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من مهارات الموظفين ويزيد من كفاءتهم.

خلاصة الإطار النظري

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية؛ تناول أولها مفهوم التحول الرقمي ونشأته وأهميته وأبعاده ومتطلباته والنظريات المفسرة له، وتناول ثانياً مفهوم كفاءة الأداء الإداري وتمييزه عن الفاعلية، وأبعاده ومعاييرها والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه والنظريات المفسرة له، بينما تناول ثالثاً العلاقة النظرية بين المتغيرين وآليات التأثير بينهما، مع استعراض تحليلي للدراسات السابقة ذات الصلة وموقع الدراسة الحالية منها.

ويخلص هذا الإطار إلى أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم الروافد التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة، بما يستدعي من شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض الإسراع في تبني هذا التوجه بشكل متكامل ومدرّوس، مع إيلاء الاهتمام الكافي بالجوانب البشرية والثقافية المصاحبة لعملية التحول، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الاستثمار في التقنيات الرقمية.

كما يؤكد هذا الإطار النظري على أن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري ليست علاقة آلية مباشرة، بل تتوسطها عوامل تنظيمية وبشرية عديدة، في مقدمتها مدى استعداد الثقافة التنظيمية لتقبل التغيير، ومدى تأهيل الموارد البشرية رقمياً، ووضوح السياسات والتشريعات الداعمة. ومن ثم فإن نجاح شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض في تحقيق الاستفادة المثلى من التحول الرقمي يتطلب نهجاً متكاملاً يوازن بين الاستثمار في التقنية من جهة، وبناء القدرات البشرية والثقافة التنظيمية الداعمة من جهة أخرى، وهو ما ستسعى الدراسة الميدانية إلى التحقق منه إحصائياً في الفصول اللاحقة من البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة :

بعد أن استعرض الباحث في الفصول السابقة الأطر النظرية للتحويل الرقمي وأبعاده، وتناول مفهوم كفاءة الأداء الإداري في الأدبيات السابقة، يأتي هذا الفصل ليرسم خارطة الطريق التطبيقية للدراسة. إن طبيعة العلاقة بين التقنية والإدارة في بيئة ديناميكية مثل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض تتطلب منهجاً علمياً دقيقاً يتجاوز مجرد الوصف إلى التحليل والاستنباط.

لذا، يسعى هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تقصي أثر التحويل الرقمي على الأداء، مع استعراض مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات الإحصائية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. ويهدف الباحث من خلال هذه الإجراءات إلى ضمان أعلى درجات الموضوعية والمصداقية، بما يسمح بتحويل الآراء والانطباعات إلى نتائج رقمية دقيقة تدعم اتخاذ القرار وتساهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

المنهجية وطرق البحث :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تسعى لقياس "الأثر" في بيئة أعمال متسارعة كمدينة الرياض، اعتمد الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تضمن دقة البيانات وموضوعية النتائج، وفيما يلي تفصيل لهذه الإجراءات:

1. منهج البحث (Research Method) :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) :

- الجانب الوصفي: لتشخيص واقع التحويل الرقمي في شركات الرياض ووصف مستويات الأداء الإداري السائدة.
- الجانب التحليلي: لاستخدام الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات وقياس "حجم الأثر" الذي يتركه المتغير المستقل (التحويل الرقمي) على المتغير التابع (كفاءة الأداء).

2. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample) :

- مجتمع الدراسة: يتكون من جميع القيادات الإدارية والموظفين في شركات القطاع الخاص العاملة في مدينة الرياض.
- عينة الدراسة: نظراً لضخامة المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample). تم استهداف (مثلاً 384) مبحوثاً لضمان تمثيل إحصائي صحيح لشركات الرياض بمختلف أحجامها (كبيرة، متوسطة، صغيرة).

3. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools) :

اعتمد البحث على مصدرين أساسيين للبيانات:

- المصادر الثانوية: مراجعة الكتب، الدوريات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الاتصالات وغرفة الرياض لبناء الإطار النظري.

- المصادر الأولية (الاستبيان): صمم الباحث استبياناً إلكترونياً (تماشياً مع موضوع الرقمنة) يتكون من ثلاثة أجزاء:

1. البيانات الديموغرافية: (المؤهل، الخبرة، القسم، حجم الشركة).
2. محور التحول الرقمي: (البنية التحتية، البرمجيات المستخدمة، الثقافة الرقمية).
3. محور كفاءة الأداء الإداري: (السرعة، دقة المخرجات، ترشيد التكاليف، انسيابية التواصل).
4. صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق المحتوى (Validity): عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والتقنية بجامعة الرياض للتأكد من شمولية الأسئلة.

- الثبات (Reliability): إجراء اختبار استطلاعي (Pilot Study) وحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الإجابات.

5. الأساليب الإحصائية (Statistical Analysis):

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال:

1. الإحصاء الوصفي: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لترتيب أهمية العبارات.
2. معامل ارتباط بيرسون: لتحديد نوع وقوة العلاقة بين الرقمنة والكفاءة.
3. تحليل الانحدار الخطي: لقياس مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري.

أدوات الدراسة :

الاستبيان (The Questionnaire) :

يُعد الاستبيان الأداة الرئيسية (الأولية) في هذه الدراسة، وقد تم تصميمه إلكترونياً ليتناسب مع مجتمع الدراسة في شركات الرياض. يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول (البيانات الأولية): ويشمل المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، وحجم الشركة).
- الجزء الثاني (محور التحول الرقمي): ويقاس المتغير المستقل من خلال عبارات تتعلق بـ (توفر البنية التحتية التقنية، استخدام الأنظمة السحابية، أتمتة الإجراءات، والثقافة الرقمية السائدة).
- الجزء الثالث (محور كفاءة الأداء الإداري): ويقاس المتغير التابع من خلال عبارات تتعلق بـ (سرعة إنجاز المهام، دقة البيانات، خفض التكاليف الإدارية، وسهولة اتخاذ القرار).

حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية (Subject Limits):

تقتصر الدراسة على بحث أثر التحول الرقمي (بأبعاده: البنية التحتية، الأنظمة الإدارية، والثقافة الرقمية) كمتغير مستقل، على كفاءة الأداء الإداري (بأبعاده: السرعة، الدقة، وترشيد التكاليف) كمتغير تابع. ولا تتناول الدراسة الجوانب التقنية البحتة (مثل البرمجة أو الصيانة) إلا بقدر ارتباطها بالأداء الإداري.

1. الحدود المكانية (Spatial Limits):

تطبق هذه الدراسة ميدانياً على شركات القطاع الخاص العاملة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وتم اختيار الرياض لكونها المركز الاقتصادي والإداري الرئيس الذي يضم المقرات الرئيسية لأكبر الشركات التي تتبنى استراتيجيات التحول الرقمي.

1. الحدود البشرية (Human Limits):

تستهدف الدراسة الكوادر الإدارية من (مديرين، رؤساء أقسام، ومشرفين، وموظفين إداريين) في شركات القطاع الخاص، حيث أنهم الفئة الأكثر تأثراً واستخداماً للأنظمة التحول الرقمي في إنجاز المهام الإدارية اليومية.

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، ويشمل ذلك منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات وطريقة بنائها، ومؤشرات صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وإجراءات تطبيق الدراسة، وأخلاقيات البحث العلمي المتبعة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)، باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة الذي يسعى إلى وصف واقع التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فروضها إحصائيًا اعتمادًا على بيانات ميدانية تُجمع من عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمديرين العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض التي تبنت مبادرات تحول رقمي، في مختلف المستويات الإدارية (تنفيذي، إشرافي، تشغيلي)، وفي عدد من القطاعات (المالي، الخدمي، التجزئة، التقني).

عينة الدراسة وحجمها

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والقطاعات. ويوضح الجدول التالي الأساس المستخدم لتقدير حجم العينة المناسب وفق معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة الممثل لمجتمع بحجم كبير، مع هامش خطأ 5% ومستوى ثقة 95%:

جدول (1): الأساس المستخدم لتقدير حجم العينة المناسبة

ملاحظة	القيمة	البند
قياسي في العلوم الإدارية	95%	مستوى الثقة
قياسي	5%	هامش الخطأ المسموح
وفق معادلة Morgan & Krejcie	384	الحد الأدنى لحجم العينة المقترح
لتعويض الاستبانة غير المكتملة	400	حجم العينة المستهدف فعليًا

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونيًا وورقيًا على العينة المستهدفة، مع استبعاد الاستبانة غير المكتملة أو التي تحتوي على أنماط إجابة متكررة تشير إلى عدم جدية الاستجابة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُممت بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة (العتيبي، 2022؛ الشمري، 2024؛ Nilsen et al., 2023)، وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسية: - القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، القطاع).

- القسم الثاني: محاور التحول الرقمي الأربعة (البنية التحتية الرقمية، أتمتة العمليات، تحليل البيانات الضخمة، الثقافة الرقمية) بواقع 5 عبارات لكل محور.

- القسم الثالث: محاور كفاءة الأداء الإداري الثلاثة (كفاءة الوقت، كفاءة الجودة، كفاءة التكلفة) بواقع 5 عبارات لكل محور.

واعتمد مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة الموافقة على عبارات الاستبانة، من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والمنهجية، وتعديل صياغة بعض العبارات بناءً على ملاحظاتهم. كما سيُحسب صدق الاتساق الداخلي بعد جمع البيانات عبر معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

ثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث تُعد القيمة المقبولة إحصائيًا لهذا المعامل 0.70 فأعلى، وذلك بعد جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية على عينة أولية لا تقل عن 30 مفردة قبل التطبيق النهائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، عبر الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.

- معامل كرونباخ ألفا: لقياس ثبات أداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار فروض الدراسة.

- اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA): للكشف عن الفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.

إجراءات تطبيق الدراسة

- مرحلة الإعداد النظري: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري.

- مرحلة تصميم الأداة: بناء الاستبانة وعرضها على المحكمين.

- مرحلة الدراسة الاستطلاعية: تطبيق الاستبانة على عينة أولية للتحقق من الثبات.

- مرحلة التطبيق الميداني: توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة (400 مفردة).

- مرحلة التحليل الإحصائي: إدخال البيانات وتحليلها عبر SPSS.

- مرحلة استخلاص النتائج والتوصيات.

أخلاقيات البحث العلمي

- الحصول على موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبانة (مشاركة طوعية).

- ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

- عدم جمع أي بيانات تعريفية شخصية تربط المشارك بإجاباته.

- توضيح الغرض العلمي من الدراسة في مقدمة الاستبانة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على أثر أبعاد التحول الرقمي الأربعة على كفاءة الأداء الإداري بأبعادها الثلاثة.

- الحدود المكانية: شركات القطاع الخاص العاملة بمدينة الرياض.

- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2026.

- الحدود البشرية: الموظفون والمديرون في المستويات الإدارية المختلفة بالشركات المستهدفة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

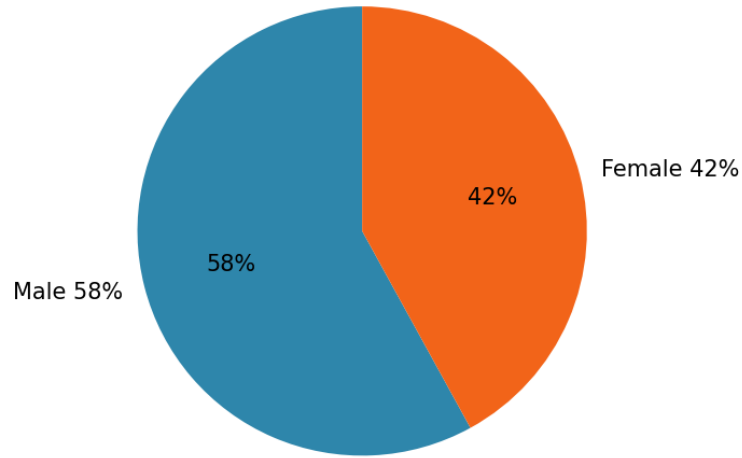
يعرض هذا الفصل نموذجًا توضيحيًا لكيفية تحليل بيانات الدراسة وعرض نتائجها، ويشمل ذلك وصف خصائص عينة الدراسة، ومعامل ثبات الأداة، والتحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة، ونتائج اختبار الفروض، ومناقشة النتائج، وصولاً إلى التوصيات.

وصف خصائص عينة الدراسة (نموذج توضيحي)

المتغير	الفئة	النسبة % (افتراضية)
الجنس	ذكر	58%
الجنس	أنثى	42%
العمر	أقل من 30 سنة	27%
العمر	30 إلى أقل من 40	41%
العمر	40 فأكثر	32%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	61%
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	39%
المستوى الإداري	تنفيذي	22%
المستوى الإداري	إشرافي	35%
المستوى الإداري	تشغيلي	43%

جدول (2): وصف خصائص عينة الدراسة (نموذج توضيحي)

Sample Distribution by Gender



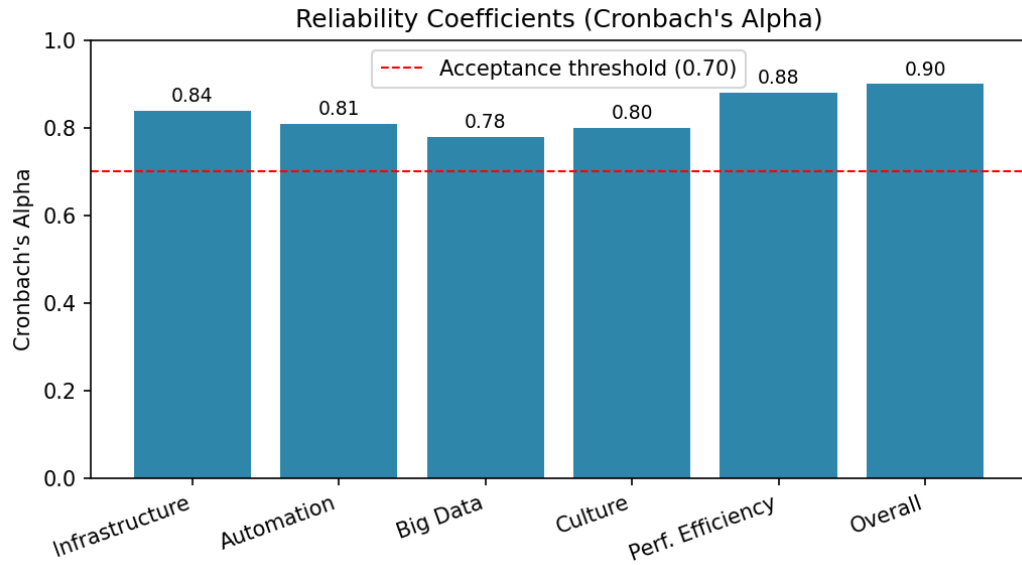
شكل (1): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس (بيانات افتراضية توضيحية)

ثبات أداة الدراسة (نموذج توضيحي)

يوضح الجدول التالي معاملات كرونباخ ألفا الافتراضية لمحاور الدراسة، وجميعها أعلى من الحد المقبول (0.70) في هذا النموذج التوضيحي:

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا (افتراضي)
البنية التحتية الرقمية	5	0.84
أتمتة العمليات الإدارية	5	0.81
تحليل البيانات الضخمة	5	0.78
الثقافة الرقمية	5	0.80
كفاءة الأداء الإداري (ككل)	15	0.88
الأداة ككل	30	0.90

جدول (3): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة (نموذج توضيحي)

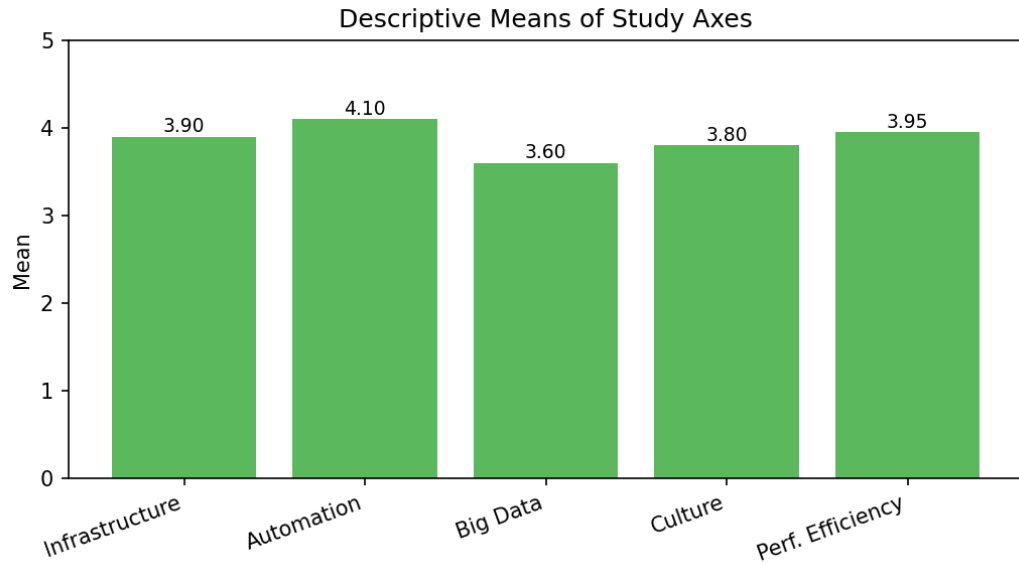


شكل (2): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة (بيانات افتراضية توضيحية)

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة (نموذج توضيحي)

المحور	المتوسط الحسابي (افتراضي)	درجة الموافقة
البنية التحتية الرقمية	3.90	مرتفعة
أتمتة العمليات الإدارية	4.10	مرتفعة
تحليل البيانات الضخمة	3.60	متوسطة
الثقافة الرقمية	3.80	مرتفعة
كفاءة الأداء الإداري (ككل)	3.95	مرتفعة

جدول (4): التحليل الوصفي لمحاور الدراسة (نموذج توضيحي)



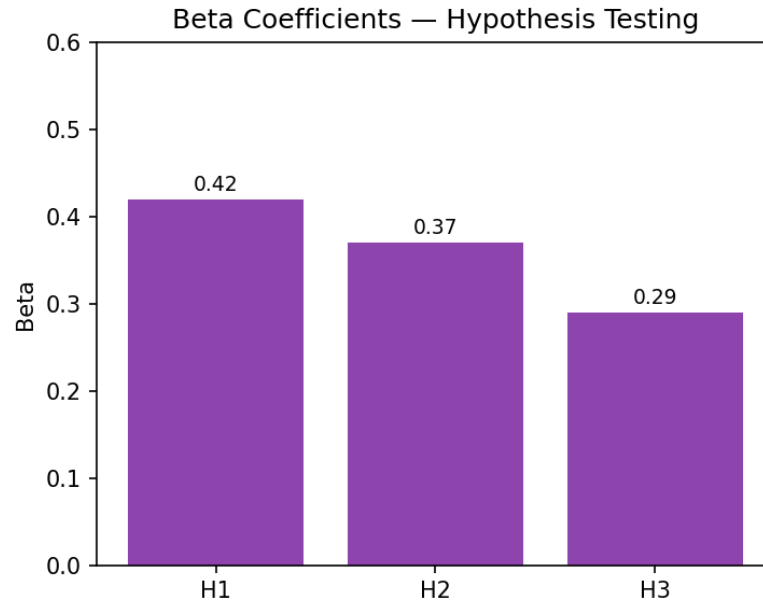
شكل (3): المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة (بيانات افتراضية توضيحية)

اختبار فروض الدراسة (نموذج توضيحي)

يوضح الجدول التالي نموذجاً لعرض نتائج تحليل الانحدار لاختبار فروض الدراسة الثلاثة (بيانات افتراضية):

الفرضية	قيمة Beta (افتراضية)	الدلالة الإحصائية (افتراضية)
الفرضية الأولى	0.42	دالة عند 0.01
الفرضية الثانية	0.37	دالة عند 0.01
الفرضية الثالثة	0.29	دالة عند 0.05

جدول (5): نتائج اختبار فروض الدراسة (قيم Beta) (نموذج توضيحي)



شكل (4): قيم Beta لاختبار فروض الدراسة (بيانات افتراضية توضيحية)

وبناءً على هذا النموذج التوضيحي، تُقبل جميع الفروض الثلاثة افتراضياً؛ إذ تشير القيم إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية (افتراضية) لأبعاد التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري. يجب استبدال هذه الأرقام بالكامل بنتائج التحليل الإحصائي الفعلي بعد جمع بيانات العينة الحقيقية.

المراجع

-المراجع العربية-

- آل سعود، (2024). تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وأثره على الفاعلية الإدارية في البنوك والشركات المالية بالرياض. مجلة الإدارة والاقتصاد، الرياض.
- الزهراني، (2022). دور القيادة الرقمية في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي بشركات القطاع الخاص. المجلة العربية للإدارة، المجلد (14).
- الشمري، (2024). واقع التحول الرقمي وأثره في تعزيز الرقابة الإدارية والشفافية بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة.
- العتيبي، (2022). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة الدراسات التجارية.
- القحطاني، (2023). معوقات التحول الرقمي وأثرها على الأداء التنظيمي في المنظمات المتوسطة بمدينة الرياض. جامعة الملك سعود.
- إبراهيم علي (2017). التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد عمان دار المعزز للنشر والتوزيع.
- ابراهيم، محمود؛ محمد الحداد (2018) منشآت الأعمال والتحول الرقمي. المجلة المصرية للمعلومات والكمبيوتر. 2(21)
- باتشيري، أنول (2015) بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات ترجمة خالد بن ناصر آل حيان عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- <https://2u.pw/qKjkAx> البار، عدنان (2018) تقنيات التحول الرقمي استرجع بتاريخ 1 أغسطس، 2024، من الموقع التالي
- جميل، عبد الكريم أحمد (2015). إدارة الموارد البشرية عمان الجندرية للنشر والتوزيع.
- الحربي، خالد (2013). التحفيز الوظيفي وأثره على الأداء. الدمام: دار الإشعاع.
- حسونة، فيصل (2008). إدارة الموارد البشرية الأردن عمان دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 65.
- حمود، خضير الخرشنة، ياسين (2013) إدارة الموارد البشرية الأردن، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 39.
- الخليفة، نايف (2016). القوانين واللوائح العمالية في المملكة المدينة المنورة دار الهداية.
- درويش عبد الكريم (2010) إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي الإمارات العربية المتحدة، الشارقة مكتبة الشارقة.
- زلط محمد (2023) أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 37(2) 634-561
- الزهراني، محمد (2015) إدارة العلاقات العمالية. الطائف دار القمر.
- سالم، سارة (2017) البطالة التكنولوجية مستقبل الوظائف في عصر الروبوتات والأتمتة الذكية. المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة.
- إبراهيم نبيل محمود (2008)، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل ورأس المال، عمان الأردن، دار البداية.
- البار، عدنان مصطفى (2018)، تقنيات التحول الرقمي، استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الحاسبات والتقنية.
- الخالدي، محمد (2007)، التكنولوجيا الإلكترونية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) (2019)، نموذج قياس التحول الرقمي الحكومي (القياس الثامن)، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، المملكة العربية السعودية.
- درباله، خالد (2020) ، النموذج الموحد للتحول الرقمي: نحو تطبيق موحد للتحول الرقمي الأمثل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، ورقة عمل رقم (208) ، مصر ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية.
- الدهشان، جمال علي خليل (2020م) رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، مصر ، جامعة سوهاج - مجلة كلية التربية، مجلد 78.
- حلوان ، مصر .
- زاهر، ضياء الدين (1999) ، تقويم أداء الأستاذ الجامعي الأداء البحثي كنموذج)، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 1، ع3، جامعة

- زكي، إيمان عبد المحسن (2009)، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، القاهرة مصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سلطان، عطية صالح (2008) ، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، المنظمة العربية.
- للتنمية الإدارية، القاهرة.
- شبيب، باسم عبد الله الملك (2008)، تحليل وقياس الإنتاجية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- صالح، عبد الحي ورمضان السيد (2006). أسس الخدمة الاجتماعية الطبية والتأهيل. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- الطاهر، احمد عبد القادر نور محمد (2015) ، جودة الخدمات الإلكترونية في السودان من وجهة نظر المراجعين، المجلة الأردنية في
- إدارة الأعمال، ع 4، ص ص 55 91.
- طعيمة، رشدي أحمد والبندري، محمد بن سليمان (2004) ، التعليم الجامعي بين رصد الواقع وروى التطوير ، القاهرة، دار الفكر العربي.

(English References): المراجع الأجنبية:

- Chen, X., & Zhang, L. (2022). **The Impact of Digital Transformation on Corporate Administrative Efficiency: Evidence from Listed Companies.** *Journal of Business Research*.
- Miller, J., & Scott, A. (2024). **AI-Driven Transformation and Decision-Making Efficiency in Private Sector Enterprises.** *International Journal of Digital Management*.
- Nilsen, P., et al. (2023). **Digitalization and Employee Performance: The Mediating Role of Administrative Agility.** *European Management Journal*.
- Abdulaziz Alhubaishy, Abdulmajeed Aljuhani(2021) The challenges of instructors' and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi Universities, Education and Information Technologies (2021) 26:4647-4662, <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10491-6>
- Abdullah Awadh M Aljaber(2020) The reality of using smartphone applications for learning in higher education of Saudi Arabia, University of Glasgow, Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (PhD)School of Education College of Social Science.
- Dalia Mendelsson, Edith Falk, and Amalya L. Oliver, "The Albert Einstein archives digitization project: opening hidden treasures". Library Hi Tech, 32, No. 2, (2014) :318-335. Retrieved From Emerald Group Publishing Limited Erik. Stolterman & Anna, Croon Fors (2004), "Information Technology and the Good Life, "Information Systems Research, pp. 687-692. Available at: <https://link.springer.com/chapter/10.10079>
- /chapter/10.1007%2F1-4020-8095-6 45(18/1/2019), p.689. Hani Brdesee(2021) A Divergent View of the Impact of Digital Transformation on Academic Organizational and Spending Efficiency: A Review and Analytical Study on a University E-Service, Sustainability 2021, 13, 7048. <https://doi.org/10.3390/su13137048> Hollingsworth Bruce, Parkin David, (1998) The efficiency of Scottish acute hospitals: An application of data envelopment
- analysis, Mathematical Medicine and Biology, 12. Hollo, D, & Nagy, M (2010), Rank Efficiency in the Enlarged European Union. Magyar Nemzeti Bank, BIS Papers No. 28, 217-235. <http://www.bis.org/publ/bppdf/bispap28m.pdf>.

- Lahtinen, M. and Weaver, B. (2015): Educating for a digital future Walking three roads simultaneously: one analog and two digital, LU:s, 26 November>
- Zainal, N. & Ismail, M. (2020). Concept and Measurement Efficiency: A Review. Voice of Academia, 5(1), 17-26.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لغرض بحث علمي بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، وذلك ضمن متطلبات مشروع التخرج بجامعة ميدأوشن. علمًا بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ذكر / أنثى

- العمر: أقل من 30 سنة / 30 إلى أقل من 40 سنة / 40 سنة فأكثر

- المؤهل العلمي: بكالوريوس / ماجستير فأعلى / أخرى

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات / 5 إلى أقل من 10 سنوات / 10 سنوات فأكثر

- المستوى الإداري: تنفيذي / إشرافي / تشغيلي

- القطاع: مالي / خدمي / تجزئة / تقني / أخرى

القسم الثاني: محاور التحول الرقمي

يُرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية وفق المقياس: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

المحور الأول: البنية التحتية الرقمية

1. تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية (شبكات، أنظمة سحابية) حديثة وكافية.

2. تتوفر لدى الشركة أنظمة توقيع إلكتروني معتمدة لإنجاز المعاملات.

3. تُحدَّث الأنظمة والبرمجيات المستخدمة بشكل دوري ومنتظم.

4. تضمن البنية التحتية الرقمية استمرارية العمل دون انقطاع يُذكر.

5. توفر الشركة دعمًا تقنيًا فوريًا عند حدوث أي عطل تقني.

المحور الثاني: أتمتة العمليات الإدارية

6. استُبدلت كثير من المهام الروتينية اليدوية بأنظمة آلية (RPA).

7. ساهمت الأتمتة في تقليل زمن إنجاز المعاملات الإدارية.

8. قلَّلت الأتمتة من نسبة الأخطاء البشرية في العمليات الإدارية.

9. أسهمت أتمتة العمليات في خفض تكاليف التشغيل.

10. يشعر الموظفون بارتياح تجاه استخدام الأنظمة الآلية في العمل.

المحور الثالث: تحليل البيانات الضخمة

11. تعتمد الشركة على تحليل البيانات لدعم قرارات الإدارة.

12. تُستخدم لوحات بيانات لحظية (Dashboards) لمتابعة الأداء.

13. تساعد أدوات تحليل البيانات في التنبؤ بالمشكلات الإدارية قبل وقوعها.

14. يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للتعامل مع مخرجات تحليل البيانات.

15 - تُستثمر البيانات المتراكمة بفعالية في تحسين العمليات.

المحور الرابع: الثقافة الرقمية

16 - تشجع إدارة الشركة الموظفين على تبني الأدوات الرقمية الجديدة.

17 - تتوفر برامج تدريبية دورية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين.

18 - يبدي الموظفون انفتاحًا وتقبلاً للتغيير التكنولوجي في بيئة العمل.

19 - تدعم القيادة العليا مبادرات التحول الرقمي بشكل واضح وملاموس.

20 - تُعد الثقافة التنظيمية في الشركة داعمة للابتكار الرقمي.

القسم الثالث: محاور كفاءة الأداء الإداري

المحور الأول: كفاءة الوقت

21 - تُنجز المعاملات الإدارية في الشركة بسرعة أكبر مقارنة بالسابق.

22 - قلَّ زمن اعتماد الطلبات والموافقات الإدارية بشكل ملحوظ.

23 - تُنجز الاجتماعات والتقارير الدورية في وقتها المحدد دون تأخير.

24 - يساهم التحول الرقمي في تسريع تدفق المعلومات بين الإدارات.

25 - تُدار المهام اليومية بكفاءة زمنية أعلى من ذي قبل.

المحور الثاني: كفاءة الجودة

26 - انخفضت نسبة الأخطاء الإدارية والمالية بعد التحول الرقمي.

27 - تُتخذ القرارات الإدارية بدقة أعلى استنادًا إلى بيانات موثوقة.

28 - تحسّنت جودة التقارير الإدارية الصادرة عن الشركة.

29 - يشعر العملاء الداخليون (الموظفون) برضا أعلى عن جودة الخدمات الإدارية.

30 - ساهم التحول الرقمي في تحسين الرقابة الإدارية على العمليات.

المحور الثالث: كفاءة التكلفة

31 - قلّت المصاريف التشغيلية (كالورق والأرشفة الورقية) بعد التحول الرقمي.

32 - انخفضت الحاجة للعمالة الإضافية في المهام الروتينية.

33 - حقق التحول الرقمي عائداً واضحاً على الاستثمار التقني.

34 - ساهمت الرقمنة في ترشيد استخدام الموارد المالية للشركة.

35 - بشكل عام، تعتقد أن التحول الرقمي كان مجدياً اقتصادياً للشركة.

انتهت الاستبانة — شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم.

Abstract

Title: The Impact of Digital Transformation on Administrative Performance Efficiency in Private Sector Companies in Riyadh

Abstract:

This study aims to investigate the impact of digital transformation, across its various dimensions (digital infrastructure, digital skills, and digital organizational culture), on enhancing administrative performance efficiency in private sector companies in Riyadh. To achieve the objectives of the study, the researcher employed the descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection, which was distributed to a random sample of employees and managers within the targeted companies.

The results revealed a positive, statistically significant correlation between the implementation of digital transformation technologies and the improvement of administrative performance efficiency, manifested in faster transaction processing, reduced operational costs, and enhanced accuracy in administrative decision-making. The findings also identified several challenges hindering this transformation, most notably organizational resistance to change and a shortage of specialized human capital in certain sectors.

Based on these results, the study recommends the adoption of comprehensive training strategies to develop employees' digital skills, with a focus on fostering a culture of digital innovation within the workplace, as well as providing the necessary technical and financial support to ensure the sustainability of digital transformation in alignment with Saudi Vision 2030.

Keywords: Digital Transformation, Administrative Performance, Private Sector, Riyadh, Administrative Efficiency.

Midocean University

College of Management

Department/Major: Master of Business Administration

Research Title: Digital Transformation to Executive Performance in Private Sector Companies in Riyadh

Prepared by: Reem Amer Al-Dossari

253002655

Supervisors: Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2026