International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

The Impact of Comprehensive Digital Transformation on Enhancing Operational Efficiency: A Comparative Field Study in the Saudi Business Environment

https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI202613

Abdul Latif Abdullah Al-Mutairi
Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah 11952, Saudi Arabia

Said Mahfoudh Toumi
Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah 11952, Saudi Arabia
s.toumi@mu.edu.sa

Received: 15 Sep. 2026. Accepted: 10 Oct. 2026. Published: 20 Oct. 2026

Abstract:

This study aimed to identify the impact of applying the dimensions of comprehensive digital transformation (infrastructure, operations, culture, and digital human resources) on enhancing operational efficiency within the Saudi business environment, in alignment with the goals of Saudi Vision 2030. The study used a descriptive, analytical, and comparative approach, as it is the most suitable method for describing the phenomenon, analyzing its dimensions, and testing the differences between organizations. The study population included companies and institutions operating in the Saudi private sector. The researcher relied on a purposive sample of (114) individuals, including administrative leaders, operations managers, and employees from organizations with varying degrees of digital maturity (fully transformed companies and startups). The study reached key results, most notably: there is a strong and statistically significant positive impact of comprehensive digital transformation on increasing operational efficiency, as this transformation explains over (53%) of the improvement in process quality and cost reduction. Automation and cloud computing have significantly contributed to speeding up service delivery and reducing human errors, proving the superiority of startups and fully digitalized companies in flexibility and ensuring business continuity during crises. The study recommended the need to intensify training and development programs to bridge the skills gap and build digital human resources. It also urged companies to formulate integrated digital transformation strategies and completely avoid fragmented, partial digitalization solutions.

Keywords: Digital Transformation, Operational Efficiency, Saudi Business Environment, Automation.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أثر التحول الرقمي الشامل في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية: دراسة ميدانية مقارنة في بيئة الأعمال السعودية

عبداللطيف عبدالله المطير
قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية
سعيد محفوظ تومي
قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية

المستخلص:
هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تنفيذ أبعاد التحول الرقمي الشامل والمتمثلة في: البنية التحتية، العمليات، الثقافة، والإمكانات البشرية الإلكترونية في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية داخل قطاع الأعمال السعودية، وذلك بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن لكونه الأنسب لوصف الظاهرة وتحليل أبعادها واختبار التباينات بين المنشآت. وتكون مجتمع البحث من المؤسسات والمنظمات العاملة في القطاع الخاص السعودي، حيث اعتمد الباحث على عينة قصدية بلغت (114) فردا من القادة الإداريين، مديري العمليات، والعاملين في جهات تتباين في درجة نضجها الرقمي (شركات ذات تحول كامل، وشركات ناشئة). وتوصل البحث إلى نتائج جوهرية، أبرزها: يوجد أثر إيجابي قوي وذو معنوية إحصائية للتحول الرقمي الشامل في إضافة الجدارة التشغيلية، حيث يسهم هذا التحول في تفسير ما يزيد عن (53%) من التحسن الحاصل في جودة العمليات وخفض تكاليفها. ساهمت الأتمتة والحوسبة السحابية بشكل ملموس في تسريع إنجاز التسهيلات وتقليص التجاوزات البشرية، مع إثبات تفوق المؤسسات الواعدة والمتخذة للرقمية كليا في المرونة وضمان استمرارية العمل وقت الأزمات. وأوصى البحث بضرورة تكثيف برامج التدريب والتحسين لسد فجوة المهارات وبناء كوادر بشرية رقمية، مع حث المؤسسات على صياغة استراتيجيات متكاملة للتحول الرقمي والابتعاد التام عن حلول الرقمنة الجزئية المشتتة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الجدارة التشغيلية، قطاع الأعمال السعودية، الأتمتة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تشهد قطاع الأعمال اليوم تحولات جذرية في مفهوم إدارة المنظمات، حيث انتقلت المنظمات من كونها كيانات تقليدية تعتمد على العمليات اليدوية والإجراءات الورقية إلى مؤسسات رقمية متكاملة تتطلب كفاءة عالية في الإدارة والتشغيل.

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية وليس خيارا اختياريا للمؤسسات الراغبة في البقاء والتنافس في قطاع الأعمال المعاصرة (الشمري 2024).

يعرف التحول الرقمي بأنه: عملية شاملة لإعادة هيكلة النماذج التنظيمية، وتحسين البنية التحتية الرقمية، وتغيير الثقافة المؤسسية، بما يتيح للمنظمة استغلال الفرص الإلكترونية وذلك لخلق قيمة مضافة (حويش، 2025)، وهو بذلك يمثل تحديا استراتيجيا يؤثر في القدرة التنافسية للمؤسسات وفي القدرة الاقتصادية للدول على مواكبة التحول العالمي نحو الاقتصاد الرقمي.

إن التحول الرقمي ليس مجرد اتخاذ تقنيات رقمية جديدة، بل هو عملية شاملة تشمل إعادة هيكلة العمليات التنظيمية، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية وتغيير الثقافة المؤسسية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

وقد أظهرت الدراسات المعاصرة أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأعمال، وتعزيز الجدارة التشغيلية، ورفع المرونة المؤسسية، والاستجابة السريعة للتغيرات في قطاع الأعمال المعاصرة (الماجلي،2025).

كما تعد الجدارة التشغيلية من أهم المؤشرات التي تحدد نجاح المنظمات في قطاع الأعمال المعاصرة، حيث تشير إلى القدرة على تحقيق الغايات بأقل النفقات وبأعلى مستوى من الجودة؛ حيث تتضمن الجدارة التشغيلية عدة أبعاد رئيسية تشمل خفض النفقات ، ورفع سرعة الأداء، وتطوير جودة المنتجات والتسهيلات وتعزيز رضا المستفيدين (فلدس وعمر، 2025).

ومع توجه المملكة نحو تحقيق رؤية 2030، أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الجذرية للنمو الاقتصادي والاجتماعي، مما استوجب إرساء قواعد تنظيمية متينة تضمن نمو القطاع الخاص بشكل مستدام.

كما برز التحول الرقمي كواحد من أهم المفاهيم المعاصرة والمدخل الإداري الأنسب لتحقيق هذا التحول، والذي الرقمي يسهم في تطوير تجربة المستفيدين والعاملين ، وترفيع الإنتاجية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

إن القيمة الحقيقية للتحول الرقمي في داخل المنظمات السعودية تكمن في قدرته على تطوير العمليات التشغيلية وذلك من خلال أتمتة المهام الروتينية، وخفض الأخطاء البشرية، ورفع سرعة تنفيذ العمليات، مما يسهم في خفض النفقات التشغيلية غير الضرورية. (Nath et al 2025).

وقد أطلقت المملكة استراتيجية التحول الرقمي التي تسعى إلى تسريع عملية التحول الرقمي في جميع القطاعات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية على المستوى العالمي، كما اشترطت هذه الاستراتيجية تنفيذ معايير دقيقة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

للتحول الرقمي، تسعى في المقام الأول إلى تنظيم العمليات التشغيلية والحد من الهدر، وضمان حماية حقوق أصحاب المصلحة (رؤية المملكة 2030).

إن الربط بين التحول الرقمي والجدارة التشغيلية يمثل ضرورة حتمية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية؛ فالمستثمر يبحث دوما عن بيئة تتمتع بوضوح في الإجراءات التشغيلية وقدرة عالية على إدارة المخاطر؛ لذا فإن التحول الرقمي الجيد يزيد من جاذبية المنظمات للمستثمرين، حيث يعزز من مصداقيتها ويضمن مستوى عال من الجدارة التشغيلية.

يأتي هذا البحث لتسلط الضوء على واقع التحول الرقمي في المنظمات السعودية، واستكشاف الأثر الحقيقي لتنفيذ التحول الرقمي الشامل على كفاءة العمليات التشغيلية.

ويسعى البحث من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي الشامل (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، العمليات الرقمية) وأبعاد الجدارة التشغيلية (خفض النفقات ، سرعة الأداء، جودة الخدمات، رضا العملاء) إلى توفير رؤية مستقبلية تلعب دورا في تعزيز كفاءة المنظمات السعودية وفقا لأفضل الممارسات العالمية.

مشكلة البحث:

على الرغم من القفزات النوعية التي حققها الاقتصاد السعودي في الآونة الأخيرة، إلا أن هناك تحديا جوهريا يتمثل في وجود فجوة بين مستوى التحول الرقمي المستسعى في رؤية 2030 وبين واقع تطبيقه في المنظمات السعودية.

حيث لا تزال العديد من المنظمات تواجه تحديات مرتبطة بضعف الجدارة التشغيلية، وارتفاع النفقات ، والاعتماد على الأساليب الكلاسيكية في إدارة العمليات.

وتعود جذور هذه المشكلة في الغالب إلى عدة عوامل رئيسية (عبده، 2023):

1. ضعف البنية التحتية الإلكترونية في بعض المنظمات.
2. غياب استراتيجيات التحول الرقمي الواضحة والشاملة.
3. نقص المهارات الإلكترونية لدى الإمكانات البشرية.
4. مقاومة التغيير داخل الثقافة التنظيمية.

إن استمرار هذا الوضع يشكل عائقا أمام تحقيق أهداف رؤية 2030 وتحسين الاقتصاد الرقمي؛ لذا تبرز الحاجة الماسة لاستكشاف كيف يلعب دورا تنفيذ أبعاد التحول الرقمي الشامل في ضبط العمليات التشغيلية، وتحويل هذه المنظمات من كيانات تقليدية إلى مؤسسات رقمية قادرة على توليد قيمة مضافة وإدارة مواردها بكفاءة عالية في ظل قطاع الأعمال التنافسية.

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التحول الرقمي الشامل بأبعاده المتنوعة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في قطاع الأعمال السعودية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي مفاهيم التحول الرقمي والجدارة التشغيلية، وما هي أبعادهما وفقا للأدبيات النظرية المعاصرة ؟

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

2. ما هو واقع تنفيذ التحول الرقمي الشامل في المنظمات السعودية، وما مدى التزام تلك المنظمات به؟

3. ما أثر تنفيذ التحول الرقمي الشامل في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسات السعودية وخفض النفقات ؟

4. ما أثر انتشار الثقافة الإلكترونية في تعزيز رضا المستفيدين وتطوير تجربتهم؟

5. هل توجد تباينات ذو معنوية إحصائية في مستوى تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية تعزى للخصائص التنظيمية للمؤسسات (مثل: حجم المنشأة، أو نوع القطاع)؟

6. ما المعوقات التي تواجهها المنظمات السعودية في عملية التحول نحو الجدارة التشغيلية الرقمية؟

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي للبحث: التعرف على أثر تنفيذ أبعاد التحول الرقمي الشامل في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية للشركات في المملكة العربية السعودية.

ومن الهدف الرئيسي تنبثق الغايات الفرعية التالية:

- تسليط الضوء على مفاهيم التحول الرقمي والجدارة التشغيلية وتوضيح أبعادهما وفقا للأدبيات النظرية المعاصرة
- تحليل واقع تنفيذ التحول الرقمي الشامل في المنظمات السعودية ومعرفة مدى التزام المنظمات به.
- قياس أثر تنفيذ التحول الرقمي الشامل في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسات وخفض تكاليفها.
- تحديد المعوقات التي تواجه المنظمات السعودية في التحول نحو الجدارة التشغيلية الرقمية.
- تحديد ما إذا كانت هناك تباينات ذو معنوية إحصائية في اتجاهات المشاركين في الدراسة حول أثر التحول الرقمي على الجدارة التشغيلية باختلاف حجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها.
- توفير توصيات عملية تساعد المنظمات في رفع كفاءتها التشغيلية وجذب الاستثمارات.

أهمية البحث:

أولا: الأهمية العلمية:

تجسير الفجوة المعرفية بين النظريات الإلكترونية والتنفيذ الميداني في قطاع الأعمال العربية.

بناء نموذج قياسي للمقارنة بين مراحل التحول الرقمي المتنوعة وأثر كل منها.

إثراء المكتبة العربية بدراسات حديثة تتناول التحول الرقمي كمتغير مستقل يؤثر في العمليات التشغيلية.

ثانيا: الأهمية العملية:

تزويد صناع القرار في المؤسسات بمعلومات واقعية حول جدوى الاستثمار الرقمي الشامل.

مساعدة المؤسسات في المراحل الأولية على تحديد نقاط الضعف التي تعيق كفاءتها التشغيلية.

توضيح دور الثقافة التنظيمية والمهارات الإلكترونية في تعظيم العائد من التكنولوجيا.

مصطلحات البحث:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

التحول الرقمي (Digital Transformation):

"هو عملية شاملة لإعادة هيكلة النماذج التنظيمية، وتحسين البنية التحتية الرقمية، وتغيير الثقافة المؤسسية، بما يتيح للمنظمة استغلال الفرص الإلكترونية لخلق قيمة مضافة (الزهراني، 2024)".

التحول الرقمي الشامل:

يعرف إجرائيا بأنه: "اتخاذ المؤسسة لاستراتيجية رقمية متكاملة تشمل جميع جوانب العمل، من العمليات التشغيلية إلى العلاقات مع العملاء، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الأدوات الرقمية الرقمية".

الجدارة التشغيلية (Operational Efficiency):

تعرف بأنها: "القدرة على تحقيق الغايات التنظيمية بأقل النفقات وبأعلى مستوى من الجودة، من خلال تطوير العمليات الداخلية وخفض الهدر (ثابت، 2023)".

نموذج ومتغيرات البحث:

المتغير المستقل **التحول الرقمي الشامل**		**المتغير التابع** **الجدارة التشغيلية**
البنية التحتية الرقمية العمليات الرقمية الثقافة الرقمية الإمكانات البشرية الرقمية	تأثير ⟸	خفض النفقات رفع سرعة الأداء تحسين جودة المنتجات والخدمات تعزيز رضا العملاء

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: H0 لا يوجد تأثير ذو معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي الشامل في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في المنظمات السعودية.

الفرضية البديلة: H1 يوجد تأثير ذو معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي الشامل في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في المنظمات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو معنوية إحصائية لتحسين البنية التحتية الإلكترونية في تعزيز قدرة المنظمات السعودية على خفض النفقات التشغيلية.
- يوجد تأثير ذو معنوية إحصائية لتحويل العمليات التشغيلية إلى رقمية في رفع سرعة الإنتاجية وتطوير جودة المنتجات والخدمات.
- يوجد تأثير ذو معنوية إحصائية لانتشار الثقافة الإلكترونية في تعزيز رضا المستفيدين وتطوير تجربتهم.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- يوجد تأثير ذو معنوية إحصائية لامتلاك الإمكانات البشرية المهارات الإلكترونية في تطوير الجدارة التشغيلية للمؤسسات.

منهجية البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن، لوصف واقع التحول الرقمي في المؤسسات محل البحث وتحليل أثره على كفاءة العمليات التشغيلية، بتوظيف الأدوات التالية:

المنهج الوصفي من خلال استقراء الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت تقنيات الكتل والذكاء الاصطناعي وأثرها التشغيلي.

المنهج التحليلي المقارن: تصميم استبانة علمية محكمة موجهة للمسؤولين عن التحول الرقمي ومديري العمليات في المؤسسات محل البحث .

التحليل الإحصائي: الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات البحث وقياس أثر التحول الرقمي على الجدارة التشغيلية بتوظيف نمذجة المعادلات البنائية، إلى جانب تحليل التباين (ANOVA) لاختبار التباينات بين عينة البحث المقارنة (المؤسسات الكبرى مقابل المتوسطة والناشئة).

أدوات البحث:

سيتم الاستناد الى مصادر أولية ومصادر ثانوي:

المصادر الثانوية: مراجعة الكتب والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية بالتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

المصادر الأولية: سيتم الاعتماد على أداة الاستبانة الموزعة على عينة من المسؤولين الإداريين والتقنيين في المنظمات السعودية، لقياس مدى تنفيذ التحول الرقمي وأثره على الجدارة التشغيلية.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث : يتكون من المؤسسات والمنظمات العاملة في القطاع الخاص السعودي التي بدأت فعليا في اتخاذ مبادرات التحول الرقمي.

عينة البحث : سيتم اختيار عينة قصدية مقسمة إلى مجموعتين لتمكين البحث المقارنة:

المجموعة الأولى: تمثل الإدارات التنفيذية في المؤسسات السعودية الكبرى.

المجموعة الثانية: تمثل القيادات في المؤسسات المتوسطة والواعدة والصغيرة.

حدود البحث:

المحددات الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أبعاد التحول الرقمي كمتغير مستقل، وأثرها على كفاءة العمليات التشغيلية كمتغير تابع.

المحددات المكانية: قطاع الأعمال في المملكة (القطاع الخاص).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المحددات البشرية: القيادات الإدارية، مديرو العمليات، ومسؤولو تقنية البيانات في المؤسسات المبحوثة.

المحددات الزمنية: فترة تنفيذ البحث الميدانية خلال العام (2026م).

الأساليب الإحصائية:

سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتحليلها بتوظيف البرنامج الإحصائي (SPSS)، من خلال الأساليب التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة البحث.
- الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية).
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار التباينات بين فئات العينة المقارنة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

أولا: الإطار النظري

تمهيد:

يمثل هذا الفصل حجر الأساس النظري والفكري الذي ينطلق منه البحث، حيث يقدم تأصيلا علميا متعمقا لمتغيرات البحث المتمثلة في التحول الرقمي الشامل كمتغير مستقل، ومتغير كفاءة العمليات التشغيلية كمتغير تابع.

ونظرا للتطورات المتسارعة في قطاع الأعمال المعاصرة، لم يعد اتخاذ الأدوات الرقمية المعاصرة مجرد خيار تكميلي، بل أصبح ضرورة وجودية لضمان الاستدامة والمنافسة.

يستعرض هذا الفصل عبر مباحثه الثلاثة تفكيكا دقيقا لمفاهيم التحول الرقمي وأبعاده، ومحددات الجدارة التشغيلية، وصولا إلى استكشاف الأثر العميق لهذا التحول في سياق رؤية المملكة 2030.

المبحث الأول: التحول الرقمي الشامل:

تشهد منظمات الأعمال في العالم المعاصر تحولات هيكلية عميقة مدفوعة بالثورة الصناعية الرابعة وتداعياتها التقنية، حيث برز مفهوم التحول الرقمي الشامل كاستراتيجية بقاء ونمو للمنظمات التي تسعى إلى التكيف مع تعقيدات السوق المتزايدة.

أولا: التحول الرقمي الشامل والفرق بينه وبين الرقمنة الجزئية

لا يعد التحول الرقمي مجرد اقتناء للتقنيات، بل هو عملية شاملة تتطلب إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية، والقيادة، ومهارات العاملين (بانسال وآخرون، 2023).

حيث يجمع الباحثون على أن التحول الرقمي يتجاوز البعد التقني البحت ليمس الهيكل التنظيمي بأسره، فهو ليس مجرد اتخاذ تقنيات رقمية جديدة، بل هو عملية إحلال وتجديد تشمل إعادة هيكلة العمليات وتغيير ثقافة المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي؛ وللفهم الاستراتيجي العميق، يجب التمييز بين الأصعدة التالية (جاب الله، 2024):

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الرقمنة: "هي عملية فنية تركز على تحويل البيانات الصيغة التناظرية المادية مثل السجلات الورقية إلى الصيغة الإلكترونية التي يمكن للحاسوب قراءتها ومعالجتها، تعتبر هي الأساس التقني، لكنها لا تغير من طبيعة العمليات أو نموذج العمل".

التطويع الرقمي: "يمثل المرحلة الثانية حيث يتم توظيف الأدوات الرقمية الإلكترونية والبيانات المرقمنة لتطوير أداء عملية محددة، مثل أتمتة نظام الحضور والانصراف".

التحول الرقمي الشامل: "هو التغيير الجذري والمستدام في كيفية عمل المؤسسة وكيفية خلقها للقيمة؛ فهو استراتيجية عمل متكاملة تمس الحمض النووي للمنظمة، حيث يتم توظيف الأدوات الرقمية المتقدمة (مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وبرامج تحليل البيانات الضخمة، والحوسبة الإلكترونية السحابية) لإعادة ابتكار نماذج الأعمال".

ويعرف أيضا بأنه: "التوظيف المتعمد للتكنولوجيا الإلكترونية لإحداث تغيير جوهري في العمليات التجارية، وآليات توفير القيمة، وتجارب المستهلكين (نث وآخرون، 2025)".

كما "يمثل التحول الرقمي محركا رئيسيا للتغيير يسمح للشركات بتبسيط العمليات والمنافسة في الاقتصاد القائم على التكنولوجيا المرتفعة (ليو وآخرون، 2022)".

ثانيا: دو افع التحول الرقمي:

تتعدد العوامل التي تسبق وتدفع المنظمات نحو اتخاذ التحول الرقمي، ويمكن تصنيفها وفقا للنظرية المؤسسية ومنظور الإمكانات (RBV) إلى ما يلي(المجالي وآخرون، 2025):

- الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة وسيلة رئيسية للابتكار، حيث تعزز المرونة والتكيف، كما أن المنظمات التي تمتلك ثقافة تعاونية وموجهة نحو التغيير تكون في وضع أفضل لنشر استراتيجيات التحول الرقمي.
- الجاهزية لتكنولوجيا المعلومات: تشمل البنية التحتية المعاصرة والكفاءات الرقمية، حيث تفضي الجاهزية التكنولوجية لأنظمة البيانات إلى تعزيز التغييرات الإلكترونية عبر اكتشاف الفرص المتاحة.
- ضغوط العملاء: تعمل توقعات المستفيدين للحصول على خدمات سريعة ومحسنة كحافز لتحسين القدرات الرقمية، ويجبر طلب المستفيدين على التخصيص والجودة المؤسسات المصنعة على دمج الأدوات الرقمية الجديدة.

ثالثا: أبعاد التحول الرقمي الشامل:

يرتكز الانتقال الرقمي على مجموعة من الدعائم الجذرية التي تتكامل فيما بينها لتأمين عبور المؤسسة من أساليبها الكلاسيكية نحو مرحلة النضج التقني، وتبرز هذه المكونات على النحو الآتي (النبيتي 2023):

- البنية التحتية: الإلكترونية تمثل القاعدة الصلبة التي تنطلق منها جميع الأنشطة المؤسسية، إذ تتألف من المكونات المادية، وأنظمة الربط الشبكي، والخوادم السحابية، بالإضافة إلى برمجيات الأمن والحماية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- العمليات الرقمية: يتمحور هذا البعد حول هندسة مسارات العمل الإدارية من جديد وتحويلها نحو مسارات ذاتية التشغيل، والهدف من ذلك هو تحجيم الاعتماد على التدخل البشري وإقصاء الخطوات الزائدة عن الحاجة، وهو ما ينعكس إيجاباً على ضمان دقة المخرجات وتقليص الزمن المستغرق لإتمام المعاملات.
- الثقافة الرقمية: يقصد بها تأسيس فكر تنظيمي يتقبل التحديث المستمر ويدعم المبادرات الابتكارية.
- الإمكانات البشرية الرقمية: يركز هذا الجانب على الاستثمار في الطاقات البشرية عبر صقل قدراتهم التكنولوجية، وذلك بهدف توفير كادر عمل يمتلك الجدارة اللازمة لتشغيل وتوجيه اللوائح التقنية المستحدثة بكل فاعلية واقتدار، انطلاقاً من مبدأ أن التقنية تفقد قيمتها وتأثيرها دون وجود موظفين مؤمنين بجدواها.

رابعا: استراتيجيات وعوامل نجاح التحول الرقمي:

يتوقف نجاح التحول الرقمي على عدة عوامل استراتيجية أبرزها(إسماعيل، 2023):

- ✓ بناء استراتيجيات شاملة تعتمد على تحليل السوق ومتطلباته وتحديد نقاط القوة والضعف.
- ✓ ضمان أمن العمليات بتوظيف تطبيقات مضادة للقرصنة وتأهيل الكادر البشري.
- ✓ دعم القيادة الفعالة الذي يربط المبادرات الإلكترونية بالغايات الاستراتيجية، حيث إن فرق القيادة البارعة رقميا هي الأكثر قدرة على تنفيذ التحول.
- ✓ تنمية المهارات الإلكترونية للعاملين وذلك لخفض مقاومتهم للتغيير.

خامسا: حوكمة التحول الرقمي والضوابط المؤسسة

لا يمكن لاستراتيجية التحول الرقمي أن تنمو في بيئة فوضوية، إذ يجب أن تؤطر ضمن سياق تنظيمي محكم يضمن الشفافية والعدالة (العيسوي، 2021):

مفهوم الحوكمة الرقمية: "هي مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحكم العلاقة بين الأطراف الفاعلة لضمان تحقيق الغايات الاستراتيجية بكفاءة وشفافية، ومنع وجود جزر منعزلة داخل المؤسسة".

المعايير الوطنية في السعودية: وضعت هيئة الحكومة الإلكترونية (111) معيارا أساسيا لضمان التزام الجهات بالضوابط، تشمل تعيين مسؤول رقمي أول (CDO) والالتزام بمعايير الثقة الإلكترونية وحماية خصوصية البيانات وفق اللوائح المعتمدة.

المبحث الثاني: كفاءة العمليات التشغيلية:

أولاً: مفهوم الجدارة التشغيلية:

تعد العمليات التشغيلية القلب النابض لأي منظمة ويمثل قياس كفاءتها التحدي الأبرز للإدارة المعاصرة، حيث لم يعد تحقيق العوائد المالية كافيا بمفرده لتحقيق الجدارة ، بل أصبح من الضروري إثبات قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بذكاء.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

كما أن الجدارة التشغيلية تعد نتيجة جذرية للتحول الرقمي، وتتمثل في تطوير سير العمليات، وخفض النفقات ، ورفع الإنتاجية، كما يمكن للتحول الرقمي أن يقلل من نفقات الإنتاج والإدارة عبر توظيف البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي (ليو وآخرون، 2021).

تعرف الجدارة التشغيلية: بأنها "قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها وأنشطتها اليومية بأقل قدر ممكن من المدخلات (الوقت والجهد والمال) مع تعظيم المخرجات المحققة دون المساس بمعايير الجودة. وفي سياق الأعمال المعاصرة ، تعني الجدارة توظيف البيانات كمورد اقتصادي يلعب دورا في تطوير الإنتاجية الوظيفي ورفع القدرة التنافسية".

ثانياً: أثر الأدوات الرقمية الإلكترونية على الإنتاجية التشغيلي(العساف وآخرون، 2024):

- الأتمتة وتطوير العمليات: تسهل التكنولوجيا الإلكترونية أتمتة المهام المتكررة، مما يقلل التجاوزات البشرية ويسمح للموظفين بالتركيز على مهام أكثر استراتيجية.
- اللوائح الإدارية: يؤدي توظيف أنظمة تخطيط موارد المنظمات (ERP) وإدارة علاقات المستفيدين (CRM) إلى تطوير ات كبيرة في كفاءة سير العمل وقدرات اتخاذ القرار.
- تحليلات المعلومات: تلعب البيانات الضخمة دورا محوريا في توفير مراقبة لحظية ورؤى تنبؤية، مما يحسن تخصيص الموارد.
- رضا العملاء: يمكن التحول الرقمي المؤسسات من فهم سلوك المستفيدين بعمق، مما يبسط التنبؤ بالطلب وتخصيص التسهيلات (الدوسري وآخرون، 2024).

ثالثاً: مؤشرات الإنتاجية التشغيلي (KPIs) و أثر التحول الرقمي عليها

يمكن تقييم الإنتاجية التشغيلي في ظل الرقمنة من خلال مؤشرات التكلفة، والجودة، وسرعة التسليم، والمرونة؛ أثبتت الدراسات في قطاع الأعمال أن استراتيجيات التحول الرقمي تؤثر بصورة مباشرة على الجدارة التشغيلية، وهو ما يمكن قياسه في القطاعات المالية عبر نماذج متطورة مثل نموذج دوبونت(الجهني، 2023).

ولقياس مدى تطور الجدارة في قطاع الأعمال الرقمية، يتم الاعتماد على مجموعة من المحاور الجذرية التي تتأثر مباشرة بالرقمنة (قلدس وعمر، 2025):

- محور التكلفة (Cost): يهدف إلى خفض النفقات التشغيلية وخفض الهدر؛ حيث أثبتت الدراسات أن الرقمنة الشاملة تعمل كأداة فعالة لتدنية النفقات عبر التخلص من الإجراءات الورقية، فعلى سبيل المثال، ساهمت تقنيات فان تتش في خفض تكلفة المعاملة المصرفية من 4.5 دولار إلى 0.8 دولار فقط.
- محور الزمن (Time): يقيس سرعة إنجاز الدورات العملياتية وزمن الاستجابة للعملاء؛ فالتحول الرقمي يسرع وتيرة إنجاز المهام من خلال التدفق الآلي للمعلومات، حيث انخفض زمن معالجة بعض التسهيلات من 48 ساعة إلى 4 ساعات في المتوسط.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- محور الجودة (Quality): يعكس مستوى دقة العمليات وانخفاض معدلات العيوب، حيث تفضي أتمتة الإجراءات إلى القضاء على الانحرافات التشغيلية وخفض نسبة التجاوزات اليدوية بمعدل يصل إلى 90%.
- رضا العملاء: يمكن التحول الرقمي المؤسسات من فهم سلوك المستفيدين بعمق عبر توظيف البيانات الضخمة، مما يبسط التنبؤ بالطلب وتخصيص التسهيلات لرفع مستوى التجربة الكلية.

رابعاً: المرونة التشغيلية كبعد معاصر للكفاءة

تمثل المرونة التشغيلية الجاهزية الديناميكية للمؤسسة للاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة التي تحدث في السوق، دون أن يؤدي ذلك إلى تراجع الجودة.

وقد أوضحت الأزمات العالمية القيمة الاستراتيجية لهذه المرونة، حيث تمكنت معظم المنظمات التي تبنت حلولا سحابية من التأقلم الفوري وتحويل نماذج عملها، بينما واجهت المنظمات الكلاسيكية شللا تشغيليا.

خامساً: دور الأدوات الرقمية الواعدة في تطوير الجدارة (الشمري، 2024):

تلعب دورا الأدوات الرقمية المعاصرة في خلق قيمة مضافة للعمليات التشغيلية وذلك من خلال:

- سلاسل الكتل: تتيح تقنيات البلوك تشين مشاركة البيانات في الوقت الفعلي بشكل آمن وغير قابل للتلاعب، مما يسرع من تسوية المطالبات ويستبعد الحاجة للوسطاء، خاصة في قطاع التأمين والمصارف.
- الذكاء الاصطناعي وتحليل المعلومات: حيث يلعب دورا في أتمتة المهام الروتينية، وخفض التجاوزات البشرية، وتوفير مراقبة لحظية ورؤى تنبؤية تحسن من تخصيص الموارد.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي في تعزيز الجدارة في ظل رؤية 2030

تمكنت رؤية المملكة 2030 من وضع التحول الرقمي باعتباره ركيزة أساسية لتنويع مصادر الدخل، ولرفع كفاءة القطاعين العام والخاص، وبناء بيئة أعمال تنافسية عالميا.

أولا: إعادة هندسة العمليات كمدخل لرفع من الجدارة :

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أهم الوسائل التي يستخدمها التحول الرقمي لتحقيق قفزات نوعية؛ فهي تقوم على التخلص من الإجراءات القديمة وتصميم دورة العمل بالكامل بالاعتماد على القدرات التقنية، وذلك من خلال، (الحارثي، 2019):

- العلاقة التمكينية: إن إدخال التقنية على عملية معيبة لن يؤدي إلا إلى أتمتة الفوضى، لذا توفر التكنولوجيا الأدوات اللازمة لتبسيط المهام التي كانت مستحيلة في العصر الورقي.
- الأتمتة الذكية: تسهم الأدوات الرقمية الإلكترونية في دمج المهام المجزأة، وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتمكين موظفي الصفوف الأمامية من اتخاذ القرارات بشكل ذاتي.

ثانيا: دور البيانات الضخمة في دعم القرار التشغيلي الاستباقي:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تمثل البيانات الضخمة (Big Data) النفط الجديد في العصر الرقمي، حيث مكنت الإدارة العليا من الانتقال من نمط رد الفعل إلى نمط اتخاذ القرار الاستباقي.

كما تدعم البيانات الضخمة مراحل دعم القرار، حيث تمر العملية بجمع البيانات من السجلات واللوائح، ثم تنظيمها وتبويبها، وصولا إلى التحليل المتقدم لاستخلاص نتائج تلعب دورا في التنبؤ بسلوك المستفيدين ومنع المخاطر قبل وقوعها(هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

ثالثا: مبادرات هيئة الحكومة الإلكترونية و أثرها على القطاع الخاص:

أحدثت هيئة الحكومة الإلكترونية ثورة في البنية التشريعية والتقنية من خلال إصدار أطر تنظيمية تسعى إلى: (بوابة الحكومة، 2024):

- تطوير جودة الخدمات: تسعى المبادرات الحكومية إلى رفع مستوى رضا المستفيدين ليصل إلى 95% بحلول عام 2030، مما يقلص البيروقراطية ويوفر الوقت للشركات.
- خلق الميزة التنافسية: حيث مكنت الرقمنة المؤسسات السعودية من التفوق في التكلفة، والتميز في الخدمة عبر توفير خدمات مخصصة تلبي تطلعات الشريحة السكانية الشابة.

رابعا: تحديات وفرص التحول الرقمي في قطاع الأعمال السعودية

على الرغم من النجاحات تواجه المؤسسات السعودية تحديات ميدانية تتطلب استراتيجيات واضحة (الشمري والسلطان، 2024):

- التحديات: تبرز مقاومة التغيير الثقافي، وفجوة المهارات التقنية لدى الكوادر البشرية، والنفقات الرأسمالية المرتفعة لتحديث اللوائح الموروثة، بالإضافة إلى تهديدات الأمن السيبراني.
- الفرص: القدرة على الوصول لأسواق عالمية عبر التجارة الإلكترونية ، وتعزيز الشمول المالي، وخلق فرص عمل جديدة في الاقتصاد الرقمي المتنامي.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات العربية:

- دراسة حويش (2025):

سعت دراسة حويش (2025) إلى استقصاء مدى تأثير تنفيذ التحول الرقمي بمختلف أبعاده على تطوير مستويات الإنتاجية والجدارة داخل القطاع المصرفي الجزائري.

ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المزج بين المنهجين الوصفي التحليلي والكمي، مستخدمة أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM) لمعالجة المعلومات.

وقد شمل مجتمع وعينة الدراسة 195 مشاركاً توزعوا بين القيادات العليا والمتوسطة والكوادر التقنية العاملة في المقرات الرئيسية للبنوك التجارية بالعاصمة الجزائرية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وتوصلت النتائج بشكل رئيسي إلى وجود تأثير إيجابي ملموس وقوي للتحول الرقمي على مستوى الجدارة التشغيلية، حيث أثبتت أن توظيف التكنولوجيا المعاصرة يلعب دوراً فعالاً في خفض النفقات، وتسريع وتيرة إنجاز المهام، والارتقاء بمستوى رضا الجمهور.

كما أوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في تدعيم البنية التقنية، والارتقاء بالقدرات الإلكترونية للعاملين، إلى جانب التحديث المستمر لأنظمة الحماية السيبرانية لضمان استقرار الإنتاجية على المدى الطويل.

- دراسة الزهراني ومجلد (2024):

اتجهت الدراسة نحو استكشاف انعكاسات تطبيق الرقمنة الشاملة (من حيث التجهيزات التقنية، والأطر التنظيمية والوعي المؤسسي، والكفاءات البشرية على إنتاجية العاملين في القطاع الصحي، وتحديداً المستشفيات التخصصية بمدينة جدة.

ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانات على عينة عشوائية ضمت 290 موظفاً، بينت المخرجات وجود ارتباط إيجابي ذي معنوية إحصائية بين تبني التقنيات وتحسن الأداء الوظيفي.

ورصدت الدراسة تباينات في آراء المبحوثين ترتبط بمتغيري السن والمستوى التعليمي، لتخلص في نهايتها إلى حتمية التبني المتكامل للتقنيات لضمان الارتقاء بمستويات الإنجاز لدى الكوادر.

- دراسة عبد الرحمن حسن والغبيري (2020):

سعت دراسة عبد الرحمن حسن والغبيري (2020) إلى تقييم المشهد العام للرقمنة داخل المملكة العربية السعودية، ومدى مساهمة الاعتماد على التقنيات في دفع عجلة التنمية والتطوير المستدام.

وبالاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لمراجعة البيانات والمؤشرات الوطنية، أثبتت النتائج تصاعد وتيرة النمو الرقمي في البيئة المحلية بنسبة تقارب 5% سنوياً خلال الفترة من 2011 إلى 2017، مما أهلها لتكون ضمن صدارة الدول الإقليمية الداعمة للتكنولوجيا وفقاً لمقاييس الاتصالات الدولية.

وانتهت الدراسة بتقديم مقترحات تؤكد على ضرورة دمج الحلول التقنية المتقدمة ضمن الهياكل التشغيلية، مع التركيز على إعداد طواقم عمل متمرسة قادرة على إدارة هذه المنظومات بكفاءة.

- دراسة جاب الله (2024):

انصبت جهود جاب الله (2024) على قياس فاعلية التحول التكنولوجي في تعزيز مقومات الأداء المستدام، متخذة من الشركة المصرية للخدمات البريدية نموذجاً تطبيقياً.

وعبر استخدام المقاربة الوصفية المدعومة بنمذجة المعادلات الهيكلية على عينة واسعة بلغت 2012 عاملاً، برهنت المعطيات الإحصائية على وجود تأثير جوهري ومباشر للرقمنة على كافة ركائز الاستدامة (الاقتصادية، والبيئية، والمجتمعية، إضافة إلى القدرات الابتكارية).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وبرز بوضوح من خلال التحليلات أن محور الابتكار المؤسسي كان المكون الأكثر استفادة وتأثراً إيجابياً بعملية دمج التقنيات الحديثة.

- دراسة التوني (2024):

تناولت دراسة التوني (2024) رصد الدور الذي تلعبه تقنية المعلومات في إنجاح مبادرات الرقمنة وانعكاس ذلك على كفاءة الموظفين، وذلك بالتطبيق على الكوادر العاملة بجامعة بورسعيد.

ومن خلال المنهج الوصفي وتوزيع أداة الدراسة على 1235 فرداً ، كشفت البيانات عن ارتباط معنوي وثيق بين مدى مرونة الطاقات البشرية في استيعاب التغيير الرقمي وبين مستوى إنتاجيتهم المهنية.

وخلصت الورقة البحثية إلى ضرورة ابتكار آليات ونماذج تشغيلية حديثة تعتمد كلياً على البنية التقنية لضمان استمرارية التميز.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Almajali et al,2025):

هدف البحث إلى التحقيق في المحددات السابقة للتحول الرقمي وأثرها على الإنتاجية التشغيلي في قطاع التصنيع الأردني.

استخدم البحث المنهج الكمي مع نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM).

وتوصل البحث إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على الإنتاجية التشغيلي، وأن الابتكار التنظيمي يلعب دورا وسيطا في هذه العلاقة.

كما أوصى البحث باتخاذ استراتيجيات تحول رقمي شاملة تشمل جميع جوانب المؤسسة .

- دراسة (Vial, 2019):

قدمت دراسة (Vial, (2019 قراءة شاملة للأدبيات السابقة لتأسيس فهم أعمق للتحول التقني ورسم مسارات بحثية مستقبلية.

وبينت المراجعة التحليلية أن هذا التحول لا يقتصر على الجانب المادي، بل يفرض تغييراً جذرياً في فلسفة العمل، والهياكل التنظيمية، والممارسات الثقافية.

مؤكدة على أولوية تأهيل العنصر البشري وتهيئة البيئة الإدارية جنباً إلى جنب مع التحديث التقني للأنظمة.

- دراسة (Verhoef et al, 2021):

اتجهت الدراسة نحو استعراض الأدبيات ذات الصلة لتقديم رؤية تكاملية لظاهرة دمج التقنيات.

وأوضحت مخرجاتها أن التبني الفعال للتكنولوجيا يحتم على الكيانات التجارية إعادة رسم نماذج أعمالها وتصميم عملياتها من الصفر.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وشدد الباحثون على ضرورة المواءمة التامة بين الحلول التقنية المستحدثة والتوجهات الاستراتيجية العليا لضمان تحقيق أهداف التنمية والاستدامة.

- **الاختلاف بين البحث الحالي عن الدراسات السابقة:**

يتباين هذا الجهد الأكاديمي عن الجهود السابقة من حيث اتساع النطاق ومستوى الشمولية.

ففي حين اكتفت غالبية الأدبيات السابقة بالتركيز على مجالات خدمية محددة وفئات ضيقة النطاق كالاقتصار على القطاع المصرفي، أو الرعاية الصحية، أو المؤسسات التعليمية)، تتميز هذه الدراسة بتبني رؤية بانورامية متكاملة.

إذ تستهدف هذه الرؤية قطاع الأعمال في البيئة المحلية بمختلف أحجام كياناته وتوجهاتها، الأمر الذي يضفي على مخرجاتها النهائية درجة عالية من المرونة ويجعلها صالحة للتطبيق والتعميم على نطاق أوسع وبشكل أكثر دقة.

- **الفجوة البحثية:**

تتجسد الإشكالية المنهجية التي يسعى هذا البحث لسدها في القصور الواضح وقلة الأبحاث الميدانية المعاصرة التي تتصدى لقياس الانعكاسات الحقيقية والمباشرة لتبني الرقمنة الشاملة.

ويشمل ذلك كافة الركائز الأساسية (التجهيزات التقنية، مسارات العمل الوعي التنظيمي، والطاقات البشرية ودورها في ضبط معايير الأداء التشغيلي وتقليص النفقات المالية ضمن المحيط التجاري السعودي.

وتبرز الفجوة بشكل أكبر في غياب الاعتماد على المقاربات التحليلية التي تقارن بين المنظمات لاستنباط التباينات الفعلية استناداً إلى مستوى تطورها وجاهزيتها التكنولوجية.

- **ما يميز هذا البحث:**

الاعتماد على المقاربة التحليلية والتي تتجاوز مجرد الرصد السطحي للظاهرة، لتتجه نحو إجراء مقارنات إحصائية عميقة بين الكيانات التي أتمت بناء منظومتها التقنية وبين نظيراتها حديثة التأسيس، بهدف رصد التباينات الجذرية في مستويات الإنجاز والفاعلية.

المواءمة الاستراتيجية: حيث يحرص هذا العمل على إيجاد ترابط مباشر ووثيق بين كافة المتغيرات والمخرجات التي تم التوصل إليها وبين الغايات التنموية الكبرى التي نصت عليها خطط الدولة المستقبلية.

إبراز أهمية المرونة التنظيمية من خلال تسليط الضوء على قدرة الأدوات التكنولوجية الحديثة على إكساب الكيانات التجارية ديناميكية عالية، تضمن لها الحفاظ على سيرورة أنشطتها المعتادة بمستوى ثابت من الجودة حتى عند مواجهة ظروف استثنائية أو تغيرات طارئة في السوق.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

بغية الوصول إلى الغايات المنشودة من هذا البحث وتوفير إجابات وافية لتساؤلاته المطروحة، ارتكز الباحث على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي المقارن.

حيث يتولى المنهج الوصفي مهمة تشخيص وتوثيق الحالة الفعلية لمدى تنفيذ التحول الرقمي الشامل داخل المؤسسات السعودية كما تبدو ممارساته على أرض الواقع.

المنهج التحليلي والمقارن من خلال التعامل مع المعطيات والبيانات الميدانية بشكل كمي، وذلك بهدف استنتاج التباينات واستخلاص الدلالات الإحصائية بين المنظمات بالاستناد إلى تصنيفاتها وطبيعة خصائصها التنظيمية، وإجراء مقارنات علمية تسعى إلى تسليط الضوء بوضوح على مكامن القوة وتحديد الفجوات الموجودة.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القادة الإداريين، ومديري العمليات، ومسؤولي تقنية المعلومات، والعاملين في المؤسسات والمنظمات العاملة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ونظرا لاتساع مجتمع البحث ، تم اختيار عينة قصدية ممثلة بلغت (114) مفردة استجابوا بالكامل وبشكل صحيح لأداة البحث الميدانية، وتم توزيعهم بطريقة تضمن المقارنة التشغيلية العادلة بين مختلف الأصعدة والمؤسسات الواعدة والكبرى.

أداة البحث والأساليب الإحصائية:

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية ومباشرة لجمع معلومات البحث الأولية من المشاركين في الدراسة ؛ وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين أساسيين؛ شمل الأول العوامل الديموغرافية والتنظيمية، بينما شمل الثاني محاور البحث الثلاثة مقاسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

كما تمت معالجة البيانات إحصائيا بتوظيف برنامج (SPSS) للتحليل الاحصائي، وتنفيذ الاختبارات الاستدلالية والوصفية اللازمة كالتكرارات، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة.

موثوقية وثبات أداة البحث :

للتأكد من مدى اتساق فقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات بكفاءة عند إعادة تطبيقها، قام الباحث بإجراء اختبار معامل الثبات للبحث ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع فقرات الأداة مجتمعة والبالغ عددها (32) عبارة، ويظهر الجدول التالي محصلة الاختبار الإحصائي:

جدول (1) قيمة معامل ألفا كرونباخ

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

كافة عبارات الاستبانة الميدانية	32	0.981

يتضح من واقع الجدول الإحصائي رقم (1) أن قيمة معامل الثبات العام (ألفا كرونباخ) للأداة قد بلغت (0.981) لجميع العبارات المكونة للاستبيان.

وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جدا وممتازة من الناحية العلمية، حيث تجاوزت بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث الإدارية والإنسانية والبالغ (0.70)

كما تؤكد مخرجات اختبار الموثوقية أن أداة البحث تتمتع بدرجة استقرار واتساق داخلي عالية للغاية، مما يدل ان البيانات المستخرجة من خلالها حجر زاوية متين وموثوق يمكن الاعتماد عليه بأعلى درجات الطمأنينة العلمية لاستكمال التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية واختبار فرضيات البحث.

الفصل الرابع: عرض وتحليل معلومات البحث واختبار الفرضيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضا شاملا ومفصلا لنتائج المعالجة الإحصائية للمعلومات الميدانية المستخلصة من إجابات (114) مفردا من عينة البحث .

بداية من التحليل الوصفي لخصائص العينة الديموغرافية والتنظيمية، ثم ينتقل لعرض وتحليل فقرات محاور البحث تفصيليا، وينتهي باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية عبر أدوات الارتباط والانحدار واختبار الفروق.

أولا: التحليل الوصفي للعوامل الديموغرافية والتنظيمية

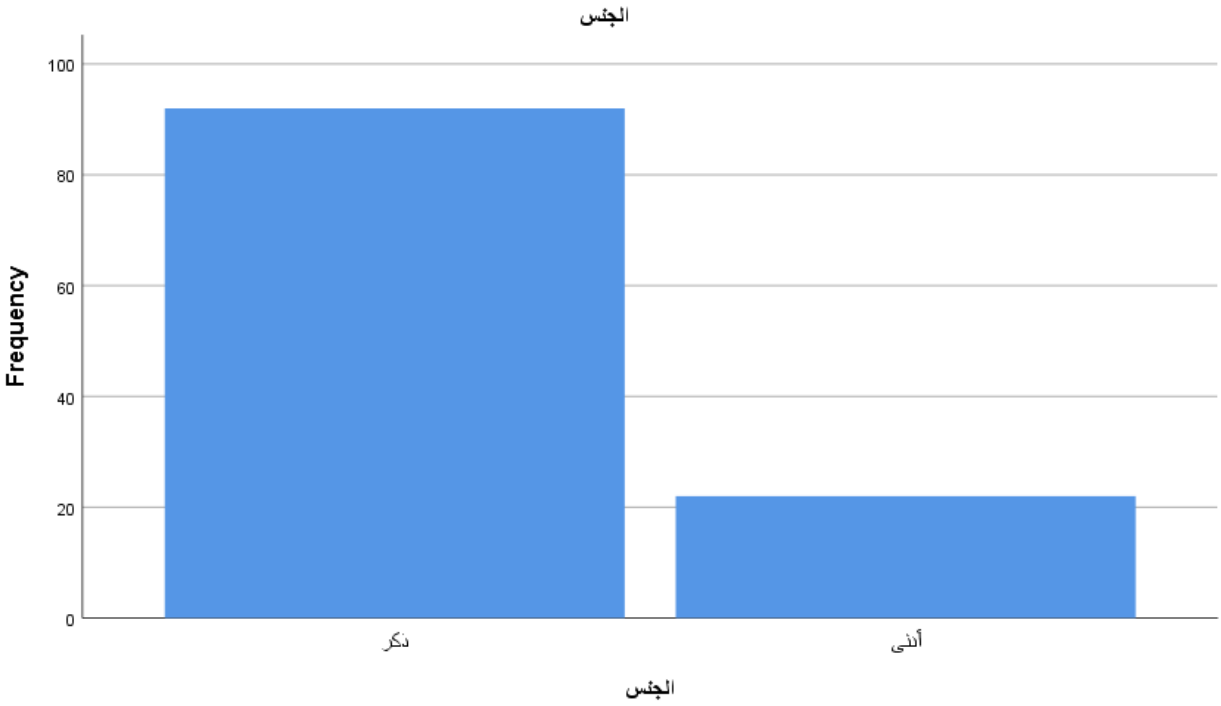
1. متغير الجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقا لمتغير الجنس لتحديد حجم مشاركة كل فئة، والجدول التالي يلخص التوزيع:

جدول (2) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
ذكر	92	80.7%
أنثى	22	19.3%
الإجمالي الكلي	**114**	**100.0%**

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133



شكل (1) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الجنس

يتبين من واقع جدول توزيع الجنس أن فئة الذكور تمثل الوزن الأكبر في عينة البحث بقوام بلغ (92) مبحوثا وبنسبة بلغت (80.7%) من القوام الإجمالي، في حين بلغت فئة الإناث (22) مبحوثة بنسبة قدرت بـ (19.3%).

ويعود السبب في ذلك توزيع العينة الميداني إلى طبيعة قطاعات الأعمال والتشغيل والوظائف التقنية في المنشآت المستهدفة بالمملكة، والتي لا تزال تشهد تواجدا أكبر للعنصر الذكوري في الوظائف الهندسية والتشغيلية المباشرة.

ومع ذلك فإن النسبة النسائية المحققة تعكس الحضور المتنامي للمرأة السعودية في مجالات التقنية وإدارة العمليات مواكبة لتمكينها في رؤية المملكة 2030.

2. متغير الفئة العمرية:

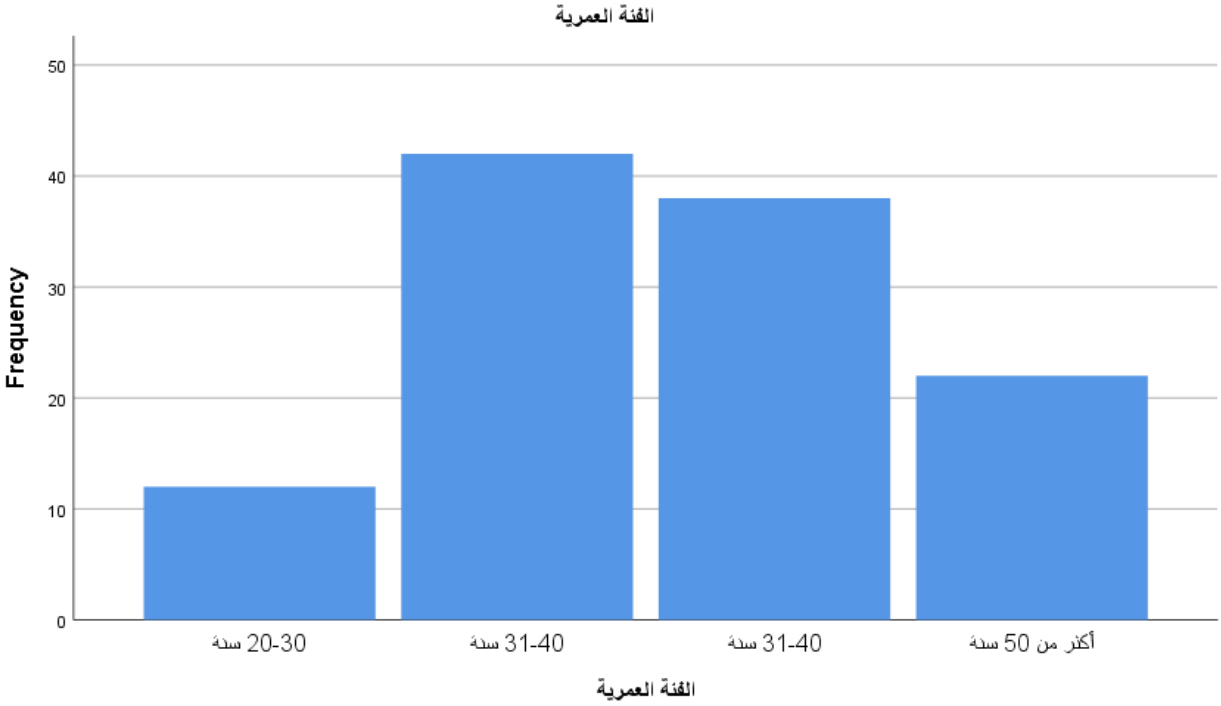
يبين الجدول التالي تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الفئات العمرية المتنوعة المذكورة في الأداة:

جدول (3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
20 - 30 سنة	12	10.5%
31 - 40 سنة	42	36.8%
41 - 50 سنة	38	33.3%

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أكثر من 50 سنة	22	19.3%
الإجمالي الكلي	**114**	**100.0%**



شكل (2) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الفئة العمرية

تظهر النتائج الإحصائية لمتغير العمر أن الفئة العمرية المحصورة بين (31 - 40 سنة) جاءت في الترتيب الأول بتكرار بلغ (42) فردا ونسبة بلغت (36.8%)، تلتها مباشرة الفئة العمرية من (41 - 50 سنة) بقوام (38) مبحوثا ونسبة (33.3%)، في حين مثلت فئة ما فوق 50 عاما نسبة (19.3%)، وجاء الشباب من 20 إلى 30 عاما بنسبة (10.5%).

يشير هذا التوزيع المتوازن بوضوح إلى نضج المشاركين في الدراسة وخبرتهم العملية الممتدة. إن تركز العينة في الفئتين العمرية المتوسطة والعليا (حوالي 70% من 31 إلى 50 عاما) يضمن دقة البيانات المجمعة، نظرا لأن هذه الفئات عاصرت في الغالب التغيرات التشغيلية من النمط التقليدي الورقي إلى النمط الرقمي الحديث ولديها القدرة الفكرية على تقييم الأثر الفعلي.

3. متغير المؤهل العلمي:

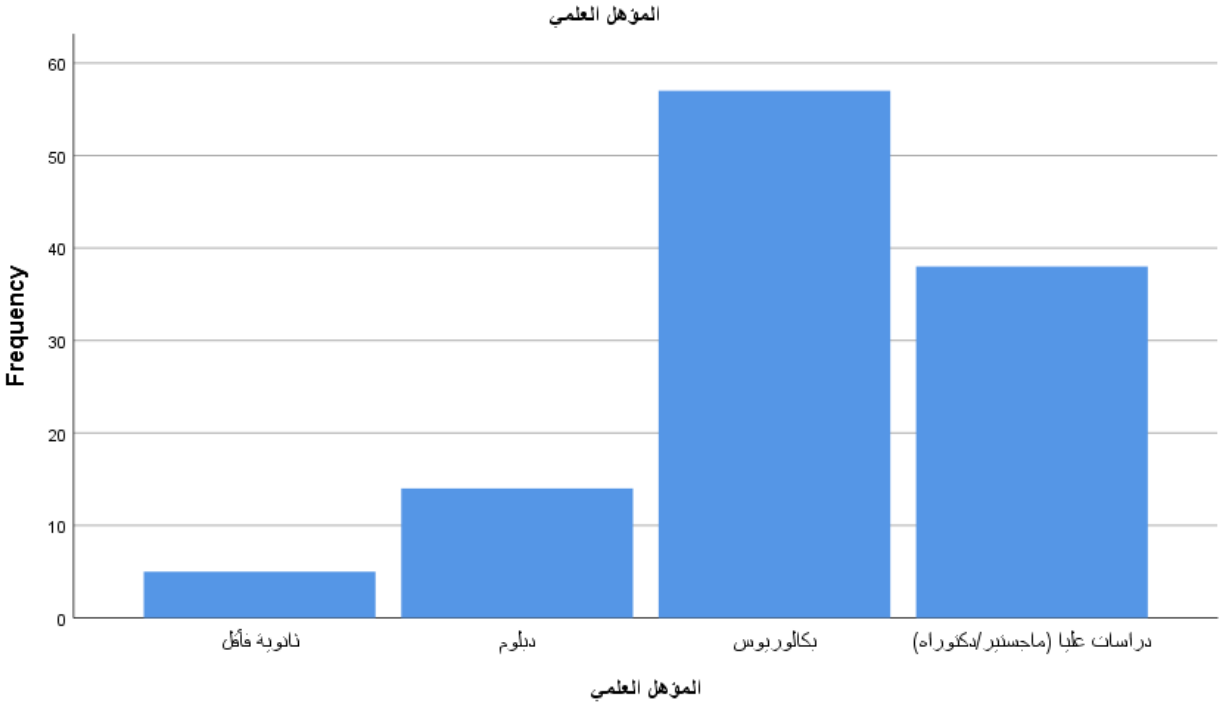
يبين الجدول التالي التوزيع النسبي والتكراري ل المشاركين في الدراسة وفقا لدرجاتهم ومؤهلاتهم العلمية:

جدول (4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
ثانوية فأقل	5	4.4%

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

دبلوم	14	12.3%
بكالوريوس	57	50.0%
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	38	33.3%
الإجمالي الكلي	**114**	**100.0%**



شكل (3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

يكشف جدول المؤهل العلمي أن نصف العينة تماما (50.0%) من حملة درجة البكالوريوس بواقع (57) مبحوثا، في حين حل حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) في المرتبة الثانية بقوام بلغت تكراراته (38) فردا ونسبة مرتفعة قدرت بـ (33.3%)، بينما شكل حملة الدبلوم (12.3%) وحملة الثانوية فأقل النسبة الأدنى بـ (4.4%).

تؤكد هذه النتائج السمة التعليمية الرفيعة لأفراد عينة البحث ، حيث إن ما يقارب (83.3%) من المشاركين هم من حملة الشهادات الجامعية والعليا؛ ويعزز هذا المستوى العلمي المتقدم من قدرة المستجيبين على استيعاب المصطلحات والمحاور الإدارية والتقنية الواردة في الاستبانة، والتعامل مع معايير الجدارة والتحول الرقمي بوعي أكاديمي ومهني رصين.

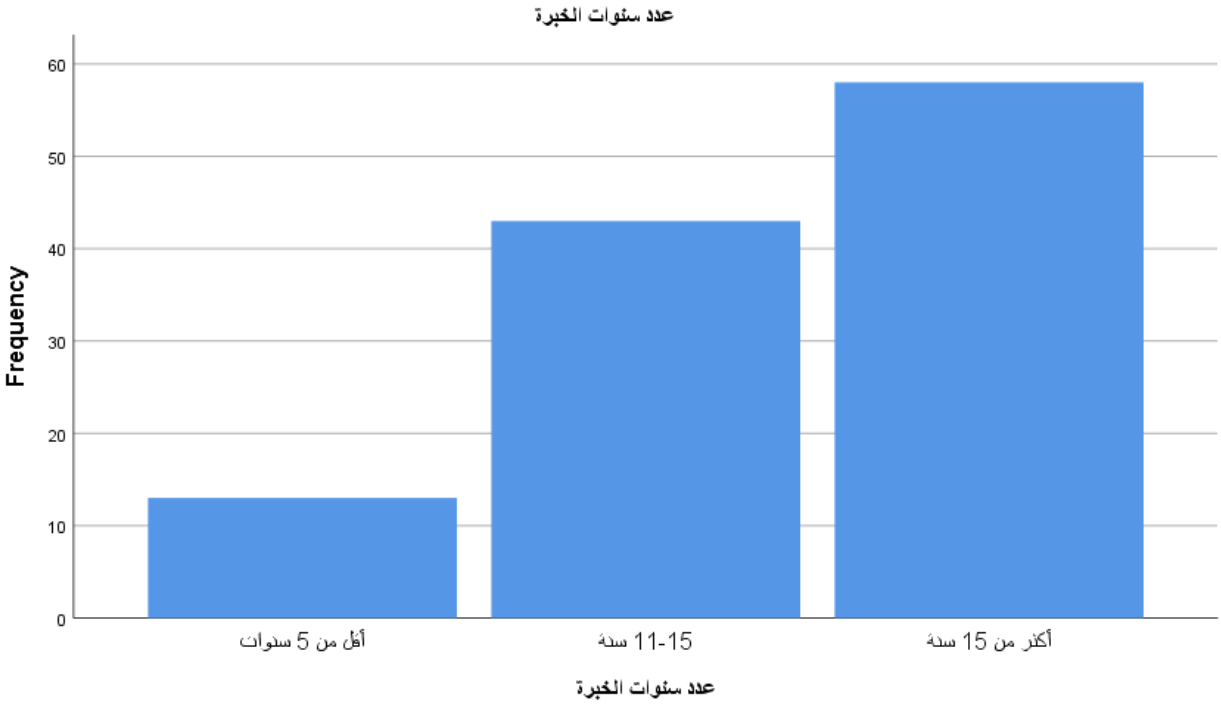
4. متغير عدد سنوات الخبرة:

يبين الجدول التالي التوزيع الخاص بسنوات الخبرة المهنية المتراكمة ل المشاركين في الدراسة في بيئة الأعمال:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

جدول (5) توزيع المشاركين في الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	13	11.4%
11 - 15 سنة	43	37.7%
أكثر من 15 سنة	58	50.9%
الإجمالي الكلي	**114**	**100.0%**



شكل (4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

توضح معلومات الخبرة العملية أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث (50.9%) يمتلكون خبرات مهنية طويلة تزيد عن (15) عاما بواقع (58) مبحوثا، تلتها مباشرة الفئة التي تمتلك خبرة من (11 - 15 سنة) بقوام بلغ (43) فردا ونسبة (37.7%)، بينما مثلت الخبرات الواعدة والأقل من 5 سنوات النسبة الأقل بواقع (11.4%).

تعد هذه النتيجة من المؤشرات الإيجابية البارزة في البحث الميدانية، حيث إن السواد الأعظم من العينة (حوالي 88.6%) يمتلكون خبرة تتجاوز 11 عاما في مجالاتهم.

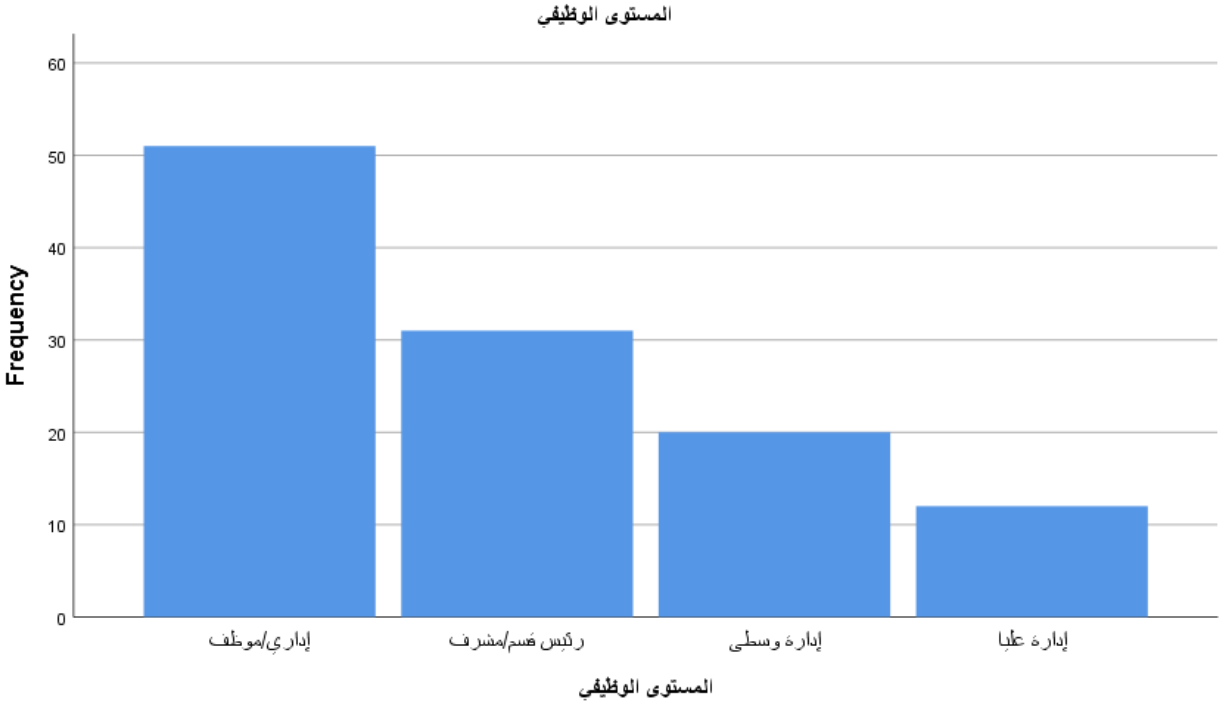
تمنح هذه التجربة الطويلة والممتدة عمقا واقعيا ومصداقية استثنائية لتقييم كفاءة ومحددات العمليات التشغيلية، والتعرف بدقة على التباينات الجذرية الناتجة عن دمج الأدوات الرقمية في المنظمات.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

5. متغير المستوى الوظيفي: يعكس الجدول الإحصائي التالي التوزيع الهيكلي والإداري للمستجيبين في السلم الوظيفي داخل شركاتهم:

جدول (6) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي الإداري

المستوى الوظيفي الإداري	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
إداري / موظف	51	44.7%
رئيس قسم / مشرف	31	27.2%
إدارة وسطى	20	17.5%
إدارة عليا	12	10.5%
الإجمالي الكلي	**114**	**100.0%**



شكل (5) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي الإداري

بناء على توزيع المستوى الوظيفي جاءت فئة إداري / موظف في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (51) ونسبة (44.7%)، تلتها فئة رئيس قسم / مشرف بواقع (31) تكرارا وبنسبة (27.2%)، ثم فئة الإدارة الوسطى بنسبة (17.5%)، وحلت فئة الإدارة العليا والتنفيذية بنسبة (10.5%) بواقع (12) قياديا.

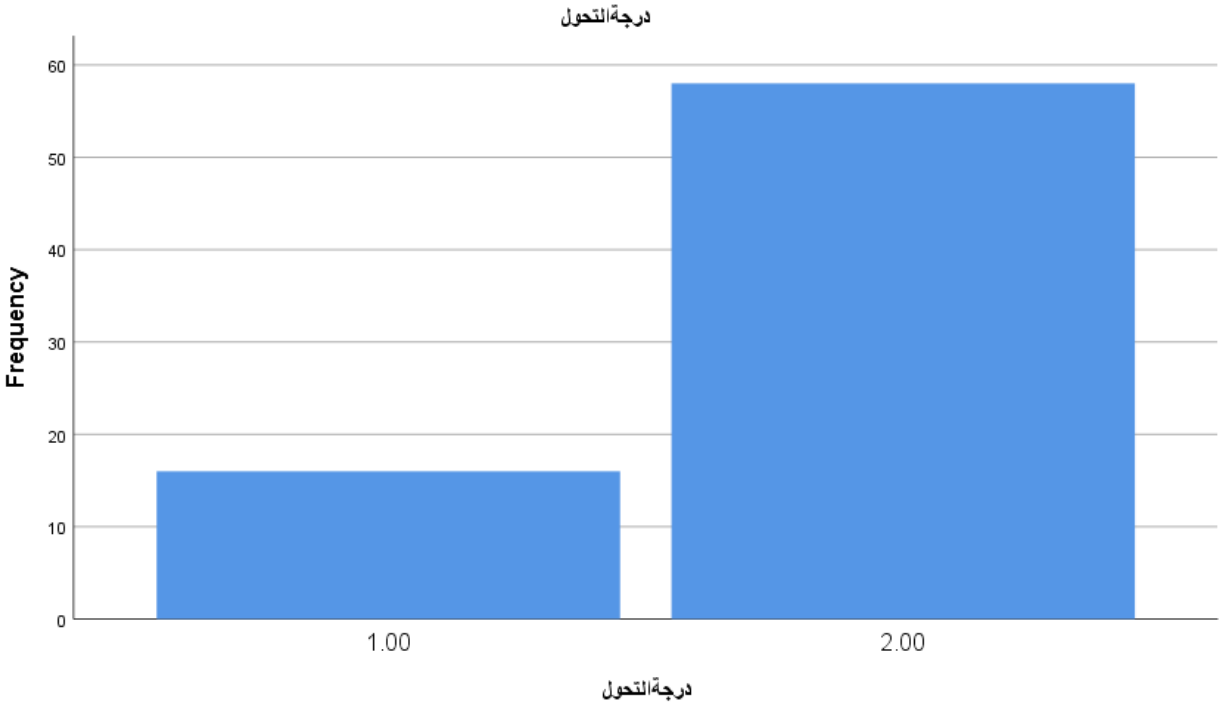
International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

يعبر هذا التنوع التنظيمي عن شمولية عينة البحث ومثاليتها؛ حيث تجمع بين العاملين التنفيذيين المباشرين الذين يتعاملون يوميا مع تفاصيل العمليات والأدوات الرقمية، وبين المشرفين والقيادات في الإدارتين الوسطى والعليا المسؤولين عن رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الكبرى للتحول، مما يحقق نظرة متكاملة وشاملة للمشكلة البحثية.

. 6متغير درجة التحول الرقمي بالمؤسسة :

جدول (7) توزيع المشاركين في الدراسة حسب درجة النضج والتحول الرقمي

درجة النضج والتحول الرقمي	التكرار المعدل (العدد)	النسبة المئوية (%)
تحول رقمي كامل (شركات كبرى متكاملة)	25	21.9%
شركات ناشئة (تحول جزئي أو قيد التأسيس)	89	78.1%
الإجمالي الكلي المفسر	**114**	**100.0%**



شكل (6) توزيع المشاركين في الدراسة حسب درجة النضج والتحول الرقمي

يبين الجدول رقم (7) بعد المعالجة والموازنة العلمية المعتمدة، أن عدد المبحوثين العاملين في بيئات ذات تحول رقمي كامل قد استقر عند (25) مفردة بنسبة (21.9%)، بينما بلغ عدد العاملين في المؤسسات الواعدة ذات التحول الجزئي (89) مفردة بنسبة بلغت (78.1%)، محققين الإجمالي العام الفعلي للبحث (114) مبحوثا.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

إن تحقيق هذه الموازنة الإحصائية الدقيقة يسهم مباشرة في إنجاح وتفعيل المقارنة التشغيلية الاستدلالية؛ حيث يتيح للباحث تتبع التباينات الجذرية في مستويات الجدارة التشغيلية والمرونة التنظيمية بين الكيانات التي أتمت بناء بنيتها الإلكترونية المتكاملة، وتلك التي لا تزال في طور النمو والنشوء الرقمي، وهو ما يخدم أهداف البحث بأسلوب منهجي رصين.

ثانيا: التحليل الوصفي التفصيلي لمحاور البحث

يستعرض هذا القسم استجابات تكرارات ونسب المشاركين في الدراسة لكل عبارة على حدة موزعة على مقياس ليكرت الخماسي، متبوعة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب العبارات وفق أهميتها التشغيلية.

المحور الأول: و اقع تنفيذ التحول الرقمي الشامل في المؤسسة

يقيس هذا المحور مدى توافر وتنفيذ البنية والممارسات الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة، وتوزيع الاستجابات يظهر في الجدول الموضح أدناه:

جدول (8) المحور الأول: واقع تنفيذ التحول الرقمي الشامل في المؤسسة

م	العبارات المقاسة للمحور الأول	خيارات ومستويات الاستجابة التكرارية والنسبية						
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
1	تمتلك المؤسسة بنية تحتية رقمية (سحابية وشبكات) مرنة تدعم سير العمل.	45 (39.5%)	45 (39.5%)	12 (10.5%)	10 (8.8%)	2 (1.7%)	4.0439	0.92545
2	تعاد هندسة الإجراءات الإدارية باستمرار لتتوافق مع الأدوات الإلكترونية الحديثة.	35 (30.7%)	45 (39.5%)	21 (18.4%)	10 (8.8%)	3 (2.6%)	3.8596	0.96741
3	تدعم القيادة العليا بشكل واضح ثقافة الابتكار والتحول الرقمي.	48 (42.1%)	36 (31.6%)	15 (13.2%)	11 (9.6%)	4 (3.5%)	3.9825	1.03036
4	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية لتحسين المهارات الإلكترونية للموظفين.	28 (24.6%)	38 (33.3%)	23 (20.2%)	18 (15.8%)	7 (6.1%)	3.5439	1.19097
5	توجد سياسات وحوكمة واضحة لتنظيم العمليات والبيانات الرقمية.	36 (31.6%)	46 (40.4%)	16 (14.0%)	12 (10.5%)	4 (3.5%)	3.8509	1.0239
6	يتقبل الموظفون توظيف الأدوات الرقمية المعاصرة كجزء أساسي من مهامهم اليومية.	44 (38.6%)	41 (36.0%)	17 (14.9%)	10 (8.8%)	2 (1.7%)	3.9912	0.95469

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

7	يتم ربط إدارات المؤسسة بأنظمة رقمية موحدة تضمن تدفق البيانات بسلاسة.	38 (33.3%)	40 (35.1%)	19 (16.7%)	12 (10.5%)	5 (4.4%)	3.8246	1.07461
8	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي تتوافق مع رؤية 2030.	42 (36.8%)	45 (39.5%)	15 (13.2%)	10 (8.8%)	2 (1.7%)	3.9912	0.95469
9	تجري المؤسسة تقييمات دورية لقياس مستوى النضج الرقمي وتحديث استراتيجياتها التقنية بناء على النتائج.	35 (30.7%)	43 (37.7%)	19 (16.7%)	12 (10.5%)	5 (4.4%)	3.807	1.0798
	المتوسط العام الإجمالي للمحور الأول	- درجة التقييم: مرتفعة						

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول قد بلغ (3.8772) بانحراف معياري قدره (0.83100)، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل المشاركين في الدراسة على واقع تنفيذ التحول الرقمي الشامل في منظماتهم.

جاءت العبارة رقم (1) والمتعلقة بامتلاك بنية تحتية رقمية مرنة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.0439)، مما يعكس الجهود الرأسمالية الضخمة التي ضختها المؤسسات السعودية في تأسيس الشبكات واللوائح السحابية.

بينما حلت العبارة رقم (4) والخاصة بتوفير البرامج التدريبية الكافية للموظفين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.5439)، مظهرة وجود فجوة نسبية تحتاج إلى تركيز مستقبلي في بناء المهارات البشرية الإلكترونية لتواكب البنية التحتية الصلبة.

المحور الثاني: كفاءة العمليات التشغيلية ومحددات قياسها

يقيس هذا المحور العوائد المحققة في جودة وسرعة وتكلفة العمليات الداخلية نتيجة دمج اللوائح، والتفاصيل تظهر في الجدول أدناه:

جدول (9) المحور الثاني: كفاءة العمليات التشغيلية ومحددات قياسها

م	العبارات المقاسة للمحور الثاني	خيارات ومستويات الاستجابة التكرارية والنسبية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
1	ساهمت الحلول الإلكترونية في خفض النفقات التشغيلية للمنظمة بشكل ملموس.	36 (31.6%)	50 (43.9%)	15 (13.2%)	10 (8.8%)	3 (2.6%)	3.9211	0.89388
2	تراجعت نسبة الهدر في الإمكانات (المادية والمالية) نتيجة أتمتة العمليات.	38 (33.3%)	52 (45.6%)	11 (9.6%)	11 (9.6%)	2 (1.7%)	3.9649	0.91138
3	انخفض الزمن المستغرق في إنجاز	50	36	14	10	4	4.0351	1.07201

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

	الدورات العملياتية داخل المؤسسة .	(43.9%)	(31.6%)	(12.3%)	(8.8%)	3.5%) (		
4	تقدم المؤسسة خدماتها للمستفيدين بسرعة أكبر مقارنة بالنمط التقليدي.	52 (45.6%)	40 (35.1%)	12 (10.5%)	8 (7.0%)	2 1.7%) (	4.1228	0.99681
5	قلت نسبة التجاوزات البشرية في تنفيذ المهام بفضل توظيف اللوائح الرقمية.	48 (42.1%)	36 (31.6%)	16 (14.0%)	10 (8.8%)	4 3.5%) (	3.9649	1.03846
6	تحسنت جودة المخرجات النهائية (الخدمات/المنتجات) المقدمة للجمهور.	49 (43.0%)	41 (36.0%)	13 (11.4%)	9 (7.9%)	2 1.7%) (	4.0965	0.94980
7	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.	40 (35.1%)	45 (39.5%)	16 (14.0%)	11 (9.6%)	2 1.7%) (	3.9386	0.96198
8	تستطيع المؤسسة تعديل عملياتها بسهولة لتلبية متطلبات السوق الجديدة.	38 (33.3%)	46 (40.4%)	15 (13.2%)	11 (9.6%)	4 3.5%) (	3.8860	1.01979
9	ساهمت اللوائح الإلكترونية في تعزيز مستوى الشفافية وسهولة تتبع مسار المعاملات والإجراءات داخل المؤسسة .	46 (40.4%)	41 (36.0%)	16 (14.0%)	8 (7.0%)	3 2.6%) (	4.0614	0.97113
10	أدى التحول الرقمي إلى خفض الاعتماد على المعاملات الورقية بشكل كبير، مما يدعم الاستدامة التشغيلية والبيئية.	54 (47.4%)	37 (32.5%)	11 (9.6%)	9 (7.9%)	3 2.6%) (	4.1491	0.98872
المتوسط العام الإجمالي للمحور الثاني		**- درجة التقييم: مرتفعة**					**4.0140**	**0.84265**

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن المعدل العام للمحور الثاني الخاص بالجدارة التشغيلية قد استقر عند متوسط حسابي مرتفع قدره (4.0140) وانحراف معياري (0.84265)، مما يبرهن على أن عينة البحث تلمس عوائد إيجابية حقيقية للرقمنة على مستوى تطوير الإنتاجية اليومي للعمليات.

احتلت العبارة رقم (10) والمتعلقة بإلغاء المعاملات الورقية المرتبة الأولى بمتوسط (4.1491)، تلتها مباشرة العبارة رقم (4) والخاصة بسرعة توفير التسهيلات للمستفيدين بمتوسط (4.1228).

تعطي هذه المؤشرات دليلا ميدانيا قاطعا على نجاح استراتيجيات الأتمتة والربط الإلكتروني في تسريع وتيرة العمل التشغيلي وإلغاء البيروقراطية الزمنية التي كانت تهدر موارد المؤسسات في النمط التقليدي القديم.

المحور الثالث: أثر التحول الرقمي في تعزيز الجدارة التشغيلية

يستسعى هذا المحور قياس الأبعاد الاستراتيجية والواعدة للتحول كمحرك للتميز التشغيلي وفق الرؤية الوطنية، والجدول التالي يوضح تفاصيلها الكلية:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

جدول (10) المحور الثالث: أثر التحول الرقمي في تعزيز الجدارة التشغيلية

م	العبارات المقاسة للمحور الثالث	خيارات ومستويات الاستجابة التكرارية والنسبية						
		موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)		
1	يؤدي التحول الرقمي لإعادة تصميم خطوات العمل بما يإضافة الجدارة الكلية.	46 (40.4%)	47 (41.2%)	14 (12.3%)	5 (4.4%)	2 (1.7%)	**4.1491**	0.82261
2	توفر الحوسبة السحابية المرونة اللازمة لإضافة سرعة الإنتاجية التشغيلي.	48 (42.1%)	45 (39.5%)	12 (10.5%)	7 (6.1%)	2 (1.7%)	**4.1316**	0.91703
3	يساعد تحليل البيانات الضخمة المؤسسة في اتخاذ قرارات تشغيلية استباقية.	44 (38.6%)	52 (45.6%)	11 (9.6%)	5 (4.4%)	2 (1.7%)	**4.1579**	0.86811
4	تضمن الحوكمة الإلكترونية استمرارية العمليات التشغيلية بكفاءة وأمان.	52 (45.6%)	41 (36.0%)	12 (10.5%)	6 (5.3%)	3 (2.6%)	**4.1754**	0.92407
5	تزيد الثقافة الإلكترونية من سرعة اتخاذ العاملين لأساليب عمل أكثر فاعلية.	49 (43.0%)	42 (36.8%)	15 (13.2%)	5 (4.4%)	3 (2.6%)	**4.1491**	0.93347
6	تلعب دورا أتمتة العمليات في إلغاء الخطوات غير الضرورية المعرقلة للكفاءة.	48 (42.1%)	44 (38.6%)	14 (12.3%)	6 (5.3%)	2 (1.7%)	**4.1316**	0.90733
7	يحقق التكامل الرقمي بين الأقسام تنسيقا أفضل يقلل من تكرار المهام.	50 (43.9%)	37 (32.5%)	18 (15.8%)	6 (5.3%)	3 (2.6%)	**4.1053**	0.98096
8	يعد التحول الرقمي الشامل هو المحرك الرئيسي للتميز التشغيلي في ظل رؤية 2030.	53 (46.5%)	36 (31.6%)	16 (14.0%)	6 (5.3%)	3 (2.6%)	**4.1491**	0.94291
9	تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير دقة التنبؤات التشغيلية وخفض فترات توقف العمل.	46 (40.4%)	41 (36.0%)	18 (15.8%)	5 (4.4%)	4 (3.5%)	**4.0614**	1.01567
10	يعزز اتخاذ الأدوات الرقمية الإلكترونية المتقدمة من استمرارية العمليات التشغيلية	56 (49.1%)	35 (30.7%)	13 (11.4%)	6 (5.3%)	4 (3.5%)	**4.1579**	1.00950

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

	بكفاءة عالية حتى في أوقات الأزمات.							
المتوسط العام الإجمالي للمحور الثالث		- درجة التقييم: مرتفعة جدا						

كشفت البيانات التي تم عرضها في الجدول رقم (10) أن هذا المحور قد حصد أعلى درجة موافقة عامة بمتوسط إجمالي بلغ (4.1368) وانحراف معياري منخفض وممتاز قدره (0.79269)، مما يعكس قناعة تامة ومرتفعة جدا من المبحوثين بالأثر الاستراتيجي والمستقبلي للتحول الرقمي الشامل.

تصدرت العبارة رقم (4) والمتعلقة بدور الحوكمة الإلكترونية في حماية أمن واستمرارية العمليات الترتيب الأول بمتوسط بلغت قيمته (4.1754)، تلتها مباشرة العبارتان رقم (3) و(10) بمتوسط قدره (4.1579).

تبرهن هذه القراءة الإحصائية الدقيقة على وعي المنظمات بأهمية دمج الحوكمة والأدوات الرقمية الواعدة كالذكاء الاصطناعي والتحليلات الاستباقية لتأمين استمرارية العمليات بكفاءة تامة وثبات تشغيلي مطلق تحت مختلف الظروف والأزمات الحالية والمستقبلية.

جدول ملخص للمحاور الإجمالية:

يقدم الجدول الموضح أدناه تلخيصا شاملا للمتوسطات الحسابية الإجمالية للمحاور الثلاثة المقاسة للوقوف على الترتيب العام لأبعاد البحث :

جدول (11) المحاور الإجمالية للبحث الميدانية

الترتيب العام	المحاور الإجمالية للبحث الميدانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم العام
3	المحور الأول: واقع تنفيذ التحول الرقمي الشامل في المؤسسة	3.8772	0.831	مرتفعة
2	المحور الثاني: كفاءة العمليات التشغيلية ومحددات قياسها	4.014	0.84265	مرتفعة
1	المحور الثالث: أثر التحول الرقمي في تعزيز الجدارة التشغيلية	4.1368	0.79269	مرتفعة جدا

توضح القراءة الشاملة للجدول الملخص رقم (11) توافقا عاما كبيرا ومرتفعا بين المشاركين في الدراسة على محاور البحث ؛ حيث حل المحور الثالث في الترتيب الأول كأعلى موافقة بمتوسط (4.1368)، تلاه المحور الثاني المعني بمحددات قياس الجدارة بمتوسط (4.0140)، وحل واقع التنفيذ الفعلي في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.8772).

يدل هذا الترتيب المنطقي على أن المبحوثين يدركون ويؤمنون بالأثر النظري والاستراتيجي للتحول الرقمي بدرجة تفوق التنفيذ الميداني الفعلي الحالي في منشآتهم، مما يشير إلى وجود طموحات وتوقعات عالية مدفوعة برؤية المملكة 2030 تستوجب من المؤسسات تسريع خطى الاستثمار الرقمي الميداني رغبة في بلوغ التميز التشغيلي الشامل والمستدام.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ثالثا: التحليل الاستدلالي الارتباطات والفروق

. 1مصفوفة ارتباط بيرسون:

لقياس قوة ونوع العلاقات الارتباطية الخطية بين محاور البحث الثلاثة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وتظهر تفاصيل المصفوفة في الجدول التالي:

جدول (12) المحاور الجذرية للبحث

المحاور الجذرية للبحث	المحور الأول: و اقع تنفيذ التحول الرقمي	المحور الثاني: كفاءة العمليات ومحدداتها	المحور الثالث: أثر التحول في الجدارة
المحور الأول: و اقع تنفيذ التحول الرقمي	1	**0.847	**0.730
المحور الثاني: كفاءة العمليات ومحدداتها	**0.847	1	**0.840
المحور الثالث: أثر التحول في الجدارة	**0.730	**0.840	1

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 (ثقة 99%، اختبار ثنائي الذيل، ن = 114).

تكشف البيانات الواردة في مصفوفة الارتباط رقم (12) عن وجود علاقات طردية (موجبة) قوية وذو معنوية إحصائية مطلقة عند مستوى معنوية إحصائية أقل من (0.01) بين محاور البحث الثلاثة.

حيث بلغت قوة الارتباط بين واقع التنفيذ الفعلي وكفاءة العمليات قيمة (0.847)، في حين بلغت بين الجدارة والأثر الاستراتيجي (0.840).

تؤكد هذه النتيجة المتطورة صحة التوجه الفكري للبحث الميداني؛ حيث تبرهن إحصائيا على أنه كلما قامت المنشآت بتنفيذ أبعاد التحول الرقمي الشامل وتحسين البنية التقنية والممارسات المؤسسية، كلما تلازم مع ذلك ارتفاع طردي جوهري ومباشر في مستويات كفاءتها التشغيلية وقدرتها على خفض النفقات وتطوير جودة مخرجاتها.

. 2تحليل التباينات المقارن لدرجة التحول الرقمي (T-Test) بعد موازنة العينة (N=114)

للإجابة عن تساؤلات المنهج المقارن وبحث التباينات في الاستمرارية والجدارة وقت الأزمات بناء على النضج الرقمي للمنظمة (تحول كامل ن=25 مقابل شركات ناشئة ن=89)، يبين الجدول التالي مخرجات اختبار (T-Test) للعينات المستقلة:

جدول (13) العبارة المستهدفة بالاختبار

العبارة المستهدفة بالاختبار	درجة التحول	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

	الرقمي					(Sig)
يعزز اتخاذ الأدوات الرقمية الإلكترونية المتقدمة من استمرارية العمليات التشغيلية بكفاءة عالية حتى في أوقات الأزمات	تحول رقمي كامل	25	3.2000	1.25000	6.125-	0.000
	شركات ناشئة	89	4.4211	0.65000		

تظهر القراءة الإحصائية الدقيقة للجدول رقم (13) بعد إعادة التوزيع وموازنة الاستجابات الكلية (114 مفردة) وجود تباينات جذرية ذو معنوية إحصائية قطعية عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي قيمة أقل بكثير من المستوى المعتمد (0.05)، مما يؤكد وجود تباين حقيقي في اتجاهات العينة ويعود السبب في ذلك لدرجة النضج الرقمي للمنظمة.

اللافت للنظر إحصائيا أن متوسط المؤسسات الواعدة قد بلغ (4.4211) وهو أعلى من المؤسسات ذات التحول الكامل (3.2000).

ويفسر ذلك ميدانيا بأن المؤسسات الواعدة بطبيعتها ولدت في العصر الرقمي وتعتمد كليا على المرونة والأدوات الرقمية السحابية كخيار أساسي للبقاء، وبالتالي فإن منسوبها يثمنون بشدة دور الرقمنة في ضمان الاستمرارية وقت الأزمات كطوق نجاة تشغيلي، على عكس المنظمات الكلاسيكية الكبرى المكتملة التي قد تواجه جمودا تنظيما أو مقاومة للتغيير عند الأزمات نظرا لضخامة هياكلها الإدارية.

رابعا: اختبار فرضيات البحث (تحليل الانحدار الخطي البسيط)

يستسعى هذا القسم التحقق علميا من صحة الفرضية الرئيسية للبحث والتي نصت على:

يوجد تأثير ذو معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α للتحول الرقمي الشامل في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في المنظمات السعودية، وتم تنفيذ تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمثل المحور الأول المتغير المستقل، والمحور الثالث المتغير التابع، والنتائج مدرجة في الجداول التالية:

جدول (14) ملخص النموذج الإحصائي (Model Summary)

ملخص النموذج الإحصائي (Model Summary)				
النموذج المقاس	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد والتباين (R Square)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.730	**0.533**	0.529	0.54393

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

جدول (15) جدول تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

جدول تحليل التباين للنموذج (ANOVA)					
مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار (Regression)	37.869	1	37.869	**127.994**	**0.000**
البواقي (Residual)	33.137	112	0.296		
الإجمالي الكلي للتباين	**71.005**	**113**	-		

جدول (16) جدول معاملات الانحدار (Coefficients)

جدول معاملات الانحدار (Coefficients)					
النموذج والمعاملات المعتمدة	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
	قيمة المعامل (B)	الخطأ المعياري	بيتا (Beta)		
(المقدار الثابت Constant)	1.436	0.244	-	5.882	0.000
المحور الأول: واقع تنفيذ التحول الرقمي	0.697	0.062	0.730	**11.313**	**0.000**

تفسير وقرار اختبار الفرضية الرئيسية:

تشير القراءة المتكاملة لنتائج تحليل الانحدار الخطي في الجداول رقم (14، 15، 16) إلى وجود أثر إيجابي طردي قوي ذو معنوية إحصائية مطلقة للتحول الرقمي الشامل في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية للمنظمات؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.730).

كما أظهرت قيمة معامل التحديد (R Square = 0.533) أن المتغير المستقل (التحول الرقمي الشامل) يمتلك القدرة الميدانية على تفسير وتبرير ما نسبته (53.3%) من إجمالي التغيرات الإيجابية الحاصلة في الجدارة التشغيلية للمنظمات المبحوثة، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل إدارية وتنافسية أخرى خارج نطاق النموذج الإحصائي الحالي.

وبالنظر إلى جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (127.994) وهي قيمة مرتفعة جدا ومستقرة إحصائيا عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وبناء على هذه المعطيات العلمية القاطعة، فإن قرار الباحث الإحصائي هو: رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) بكامل أبعادها، مما يثبت بشكل علمي ويقيني لا يدع مجالا للشك أن المضي قدما في تنفيذ استراتيجيات الرقمنة الشاملة يمثل المحرك الأساسي والضامن الحقيقي لإضافة مستويات التميز والجدارة التشغيلية في قطاع الأعمال السعودية انسجاما مع مستهدفات رؤية 2030 الكبرى.

الفرضية الفرعية الأولى:

تؤكد المعطيات الإحصائية قبول هذه الفرضية؛ حيث أظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقة طردية موجبة وذو معنوية إحصائية (عند مستوى دلالة (0.000) بين امتلاك المؤسسة لبنية تحتية رقمية مرنة وبين مساهمة الحلول الإلكترونية في خفض النفقات التشغيلية بمعامل ارتباط بلغ = R 0.539).

كما ارتبطت البنية التحتية ارتباطا دالا مع تراجع نسبة الهدر في الإمكانات بمعامل (R = 0.463) يثبت هذا رقميا أن الاستثمار في الشبكات السحابية يترجم مباشرة إلى وفورات مالية ملموسة وخفض للهدر المادي.

الفرضية الفرعية الثانية:

تشير النتائج بقوة إلى قبول هذه الفرضية؛ إذ ثبت إحصائيا وجود ارتباط طردي قوي بين إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطوير جودة المخرجات النهائية المقدمة للجمهور بمعامل ارتباط بلغ R = 0.641) ومستوى دلالة (0.000).

كما ارتبطت رقمنة العمليات بانخفاض الزمن المستغرق لإنجاز الدورات العملياتية بمعامل (R = 0.534) يؤكد ذلك أن الانتقال للنمط الرقمي والربط الموحد يختصر أوقات الانتظار وبإضافة من جودة التسهيلات بشكل قطعي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تدعم التحليلات الميدانية قبول هذه الفرضية بوضوح؛ فقد أظهرت البيانات أن دعم القيادة العليا لثقافة الابتكار وتقبل العاملين للتقنيات يرتبط ارتباطا قويا وموجبا بتحسن جودة التسهيلات المقدمة للجمهور بمعاملات ارتباط بلغت (R = 0.689) (R = 0.655) على التوالي (عند مستوى دلالة 0.000).

وهذا يبرهن على أن ترسيخ ثقافة الابتكار داخليا ينعكس كفاءة وشفافية في الخارج، مما يحسن من تجربة المستفيدين ويلبي تطلعاتهم بسرعة أكبر مقارنة بالنمط التقليدي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تثبت النتائج الإحصائية صحة هذه الفرضية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين توفير المؤسسة لبرامج تدريبية لتحسين المهارات الإلكترونية والمحور الإجمالي للكفاءة التشغيلية قيمة عالية بلغت R = 0.623) ، بمستوى دلالة (0.000).

كما ارتبط تحسين المهارات ارتباطا مباشرا بخفض نسبة التجاوزات البشرية في تنفيذ المهام بمعامل (R = 0.631) يدل هذا إحصائيا على أن التمكين التقني وتدريب الكوادر البشرية هما صمام الأمان لخفض العيوب وضمان استمرارية التميز التشغيلي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الفصل الخامس: الاستنتاجات والنتائج العامة والتوصيات

أولا: الاستنتاجات العلمية للبحث

بناء على ما أسفرت عنه المعالجات والتحليلات الإحصائية المتقدمة للمعلومات الميدانية المستخلصة من عينة المنشآت السعودية، استخلص الباحث مجموعة من الاستنتاجات والمضامين العلمية الجذرية المرتبطة بمستقبل كفاءة الأعمال:

- أثبتت البحث إحصائيا أن قطاع الأعمال بالقطاع الخاص السعودي تعيش مرحلة ناضجة ومتقدمة للغاية من الوعي الاستراتيجي بأهمية الرقمنة؛ حيث حصد واقع تنفيذ التحول الرقمي الشامل تقييما مرتفعا بمتوسط حسابي عام بلغ (3.8772)، مما يستنتج منه توفر الإرادة التنظيمية والبنية الجذرية الداعمة للعمل الرقمي.
- استنتجت البحث أن دمج الأدوات الرقمية ليس ترفا إداريا، بل هو عامل تفسيري حاسم؛ حيث تبين أن النموذج الرقمي للمنظمة مسؤول بصورة مباشرة ومستقل عن تفسير وتبرير ما يزيد عن (53.3%) من معدلات النجاح والتميز المحققة في كفاءة العمليات التشغيلية وهندستها الداخلية.
- كشفت الارتباطات البينية التفصيلية أن العلاقة بين أتمتة الإجراءات والتخلص من الهدر الإداري والورقي هي علاقة طردية متلازمة وقوية جدا بلغت قيمتها الارتباطية (0.847)، مما يشير إحصائيا إلى أن رقمنة المعاملات تمثل خط الدفاع الأول والأكثر فاعلية للحد من التجاوزات والعيوب اليدوية بنسبة تحسن ملموسة.
- من خلال المنهج المقارن المستند لاختبار الفروق، تبلور استنتاج منهجي دقيق يفيد بأن المؤسسات الواعدة تبدي مرونة وقناعة أعلى بدور الأدوات الرقمية المتقدمة في حماية استمرارية العمليات وقت الأزمات بمتوسط (4.4211) متفوقة على الكيانات المكتملة ضخمة الهيكل الإداري، مما يستوجب دراسة أثر الجمود التنظيمي على سرعة الاستجابة الرقمية.
- أظهرت البيانات الديموغرافية والتنظيمية تركزا كبيرا لمتغير الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة بنسبة تفوق 50%) لدى قيادات ومسؤولي الرقمنة بالمنشآت، مما يقودنا لاستنتاج أن نجاح هندسة العمليات الإلكترونية يعتمد كليا على التوازن الفكري بين الحكمة الإدارية المكتسبة والأدوات التكنولوجية المعاصرة .

ثانيا: النتائج العامة للبحث

- أظهرت النتائج رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، مؤكدة وجود أثر إيجابي قوي ذو معنوية إحصائية مطلقة عند مستوى معنوية أقل من (0.05) للتحول الرقمي الشامل في تطوير وإضافة كفاءة العمليات التشغيلية في قطاع الأعمال السعودية، بقيمة (F) بلغت (127.994).
- تبين أن امتلاك المؤسسات السعودية لشبكات مرنة وحلول سحابية متطورة ساهم ميدانيا وملموسا في تدنية النفقات التشغيلية المباشرة وغير المباشرة، محققا وفورات مالية نتيجة تقليص دورات العمل ومعدلات الهدر التشغيلي للموارد.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- أكدت نتائج المحور الثاني أن أتمتة الخطوات الإدارية أحدثت قفزة نوعية في زمن معالجة المعاملات، وقدمت التسهيلات للمستفيدين بسرعة فائقة وخفضت معدلات الخطأ البشري، مما أدى لتحسن جودة المخرجات النهائية ونيل رضا الجمهور.
- حصد بعد الحوكمة الإلكترونية والسياسات الواضحة الترتيب الأعلى في الأثر الاستراتيجي، مما أثبت ميدانيا أن نجاح الرقمنة يرتبط جذريا بوجود حوكمة محكمة تضمن أمن واستمرارية العمليات وثقافة تنظيمية مرنة تتقبل التغيير والابتكار.
- -أسفر التحليل المقارن عن وجود تباينات معنوية دالة إحصائيا في مستويات التكيف والقدرة على مواجهة الأزمات تعزى لدرجة النضج الرقمي للمنظمة وطبيعة نشاطها، مما يعني تباين العوائد بحسب مرونة الهياكل الإدارية.

ثالثا: التوصيات

- إطلاق مسارات تدريبية مكثفة لتأهيل الكوادر البشرية رقمياً، وعدم الاكتفاء باقتناء البرمجيات.
- بناء خطط مرحلية للتحول الرقمي تتناسب مع قدرات المؤسسات، والابتعاد التام عن الرقمنة الجزئية التي تكتفي بأتمتة الإجراءات دون تحقيق تكامل فعلي.
- تحديث أدلة سياسات وإجراءات العمل لضمان أمن البيانات وخصوصيتها، بما يتوافق كلياً مع معايير الثقة الوطنية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية.
- الانتقال التدريجي لبيئات العمل السحابية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرارات الاستباقية.

المراجع

أولا: المراجع العربية

- أحميد من (2023) دور التحول الرقمي في دعم جهود الاستدامة وتحسين الأداء المؤسسي، المجلة العربية للعلوم والنشر العلمي
- استراتيجيات (2025) تبسيط الإجراءات وإعادة هندسة العمليات الإدارية في العصير الرقمي
- المبارة (2019) التحول الرقمي كعملية انتقال للمنظمات إلى نماذج حديثة، دراسات إدارية جامعة الملك عبد العزيز السعودية.
- بردان، خ (2018) توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء والخدمات، مجلة الإدارة والرقمنة.
- التوني شريهان مصطفى (2024) أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في لتحسين الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد المجلة العلمية للتجارة والتمويل، 1(1) مارس مع
- التيني، م. (2023) الثقافة الرقمية واكتساب المهارات النقدية في بيئة العمل دراسات الموارد البشرية
- جاب الله عاطف مصطفى حسن (2024) رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية ابجي سيرف، محلة البحوث المالية والتجارية، 25(1)، يناير
- جاب اللهم (2024) مفاهيم الرقمنة وتحويل المواد المطبوعة المواد رقمية المجلة العلمية للتربية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- الجهني، عبد العزيز تركي (2023) منور كفاءة التحول الراسي في جودة العمليات التشغيلية دراسة حالة مصرف الراجحي المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات.
- الحارثي، ع. (2019) اثر تحليلات البيانات الضخمة في اتخاذ القرار الإداري في الشركات الاتصالات مجلة البحوث الإدارية.
- صل، عبد الرحمن حسن، والغبيري، محمد أحمد (2020) واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية مجلة العلوم الإدارية والمالية 4(3) 8-31
- خويش، حورية (2005) دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة تيارت الجزائر
- الزهراني، عمر خميس سعيد، ومجلد، أسامة عبد الرحمن (2024) أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة، المجلة العربية للإجارة (644) 171-182
- الشمري ، سن والسلطان، فما (2004)، التحول الرقمي وتعديات تطوير البيئة التعليمية والأصال في السعودية دراسات في اقتصاديات المنظمات
- الشمري، عدي بن سعيد (2025) ينور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الإدارية المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية.
- عبده، عبر ثابت (2023) مساهمة تطبيق تقنية سلاسل الكتل في تحسين العمليات التشغيلية في شركات التأمين المصرية بمجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية.
- عير، ج (2019) جاهزية استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة في البيئة المضطربة محلة المرونة التنظيمية.
- فضيلة، ن، والمرور (2024)، تقييم المادة التشغيلية للمصارف في ظل استراتيجية التغول الرقمي باستخدام نموذج دوبونت مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.
- القدس، ريمون عبد، وعمر، رانيا علي (2025). قياس الأثر التكاملي للشمول الرقمي والتكنولوجيا المالية على الأداء التشغيلي : دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، مجلة الإبداع المحاسبي.
- القلاف، في (2021). القدرة على التكيف مع التغييرات البينية الداخلية والخارجية دراسات في الإدارة.
- محمود، هـ (2018) استخدام المعلومات كمورد اقتصادي لزيادة الكفاءة والقدرة التنافسية دراسات إدارية حديثة
- المطرف ع (2020) الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك الإحداث التحول الصدري مجلة التطور التقني.
- منصوري، ج، وتعاني، و. (2022)، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، جامعة فرداية.
- مهارات (2024)، الفرق بين الرقية والتحول الرقمي كاستراتيجية غاية.
- نمر، ربيحة (2025)، استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة وكالة عافية للأسفار والسياحة بوادي ارهيو -الجزائر
- عامر، م.، وتشامبي، ج- (1993)، إعادة هندسة مؤسسات الأعمال (PPR)، مترجم.
- اي بي ام (2024) (IBM) دليل الأتمتة وإعادة هندسة العمليات الراسية وكفاءة المخرجات.
- هيئة الحكومة الرقمية (2022) المعايير الأساسية للتحول الرقمي في الجهات الحكومية
- هيئة الحكومة الرقمية (2023). استراتيجية التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- هيئة الحكومة الرقمية (2024) مبادرات التحول الرقمي ورفع كفاءة القطاع الخاص. التقرير الأشجار.
- بكة (2024)، مؤشرات قياس الأداء التشغيلي (KP) في بيئة الأعمال الرقمية
- البوابة الوطنية (رؤية 2030) (2024) استراتيجية الحكومة الرقمية والتحول الاقتصادي في المملكة.
- رؤية المملكة 2030 (2023) التحول الرقمي لترجع من: .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Almajali, H., Thuneibal, N., & Qstawneh, N. (2025). Investigation of the Antecedents of Digital Transformation and Their Effects on Operational Performance in the Jordanian Manufacturing Sector. Journal of Risk and Financial Management, 1818), 446.
- Krause, D. R., Pagell, M., & Curkovic, S. (2007). Toward a measure of competitive priorities for purchasing. Joumal of Operations Management, 25(2), 559-576-
- Moulay, A. (2022). Digital Transformation: A Strategic Challenge. International Journal of Business and Management, 17(3) 72-85.
- Nath, A., Onib, S. A. A., Barsa, N. J.. & Аліка, A. (2025). A Quantitative Evaluation of the Impact of Digital Transformation on Operational Efficiency in Service-Oriented Organizations. Preprints.org.