

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة

العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبد الله بداح المطلق

261000010

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى من كانت خطواتي المتعثرة تجد فيهم السند،
إلى من صنعوا من ضعفي قوة، ومن خوفي دافعاً،
إلى أولئك الذين آمنوا بي يوم شككت في نفسي،
إلى أُمي التي كانت وما زالت دعاؤها النور الذي يهديني في كل طريق،
إلى أبي الذي غرس في معنى الصبر والإصرار،
إلى إخوتي الذين كانوا مصدر الفرح حين يشتد التعب،
إلى أصدقائي الذين أحاطوني بالكلمة الطيبة حين كنت على وشك الانطفاء،
إلى نفسي التي قاومت، ونهضت بعد كل سقوط، وتعلمت أن لكل خطوة ثمناً
ولكل حلم كفاحاً،
أهدي هذا العمل العلمي المتواضع، عربون امتنانٍ لكل من كان له أثرٌ في هذه
الرحلة الطويلة،
ولكل من آمن أن الطريق نحو العلم لا يُقاس بطوله، بل بما نحمله من إصرارٍ
في نهايته.

مَشْكُورٌ وَفَقِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم تبخل عليّ بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفو رسالتي، الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا خلال مسيرتي الأكاديمية. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل. سائلًا الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، الأداء الابتكاري) في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية بلغت (400) من المديرين والموظفين في الشركات المتوسطة والصغيرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة. كما أظهرت النتائج أن بعد "الاستراتيجية الرقمية" كان الأكثر تأثيراً على الأداء، يليه بعد "البنية التحتية الرقمية". وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود مستوى مرتفع من الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى الشركات المبحوثة، إلا أن هناك تحديات تتعلق بنقص الكفاءات الرقمية المتخصصة.

وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير برامج تدريبية مكثفة لرفع الكفاءات الرقمية للموظفين، بالإضافة إلى ضرورة صياغة استراتيجيات رقمية واضحة تتماشى مع رؤية المملكة 2030 لتعزيز تنافسية هذه الشركات واستدامتها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، أداء الشركات، الشركات المتوسطة والصغيرة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 نموذج الدراسة:
8.....	8.1 دراسات سابقة
16.....	9.1 تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية
18.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة
19.....	11.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	12.1 مصادر جمع البيانات
20.....	13.1 أدوات الدراسة:
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	15.1 حدود الدراسة:
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
22.....	المبحث الأول: التحول الرقمي

22.....	1.1.2 مفهوم التحول الرقمي وأهميته الاستراتيجية
25.....	2.1.2 أبعاد التحول الرقمي الرئيسية
32.....	3.1.2 معوقات وتحديات التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة
34.....	المبحث الثاني: أداء الشركات المتوسطة والصغيرة
34.....	1.2.2 مفهوم أداء الشركات وأهمية قياسه
35.....	2.2.2 أبعاد قياس أداء الشركات المتوسطة والصغيرة
40.....	3.2.2 أهمية الشركات المتوسطة والصغيرة في الاقتصاد
43.....	4.2.2 تحديات الشركات المتوسطة والصغيرة
47.....	المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة
47.....	1.3.2 الإطار النظري للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء
48.....	2.3.2 أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المالي
51.....	3.3.2 أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء التشغيلي
53.....	4.3.2 أثر أبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية
56.....	الفصل الثالث: المنهجية العلمية للدراسة
56.....	1.3 منهج الدراسة
56.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
57.....	3.3 أداة الدراسة
59.....	4.3 صدق الأداة
60.....	5.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة
61.....	6.3 ثبات الأداة
62.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات
65.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات
65.....	1.4 المقدمة
65.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
67.....	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد التحول الرقمي
72.....	4.4 وصف وتحليل أبعاد أداء الشركات
76.....	5.4 فرضيات الدراسة

76.....	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
77.....	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
78.....	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
78.....	رابعاً: الفرضيات الفرعية
85.....	6.4 مناقشة النتائج
87.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
87.....	1.5 تمهيد
87.....	2.5 ملخص النتائج الرئيسية
89.....	3.5. الاستنتاجات
90.....	4.5 التوصيات
93.....	Abstract
94.....	قائمة المراجع
94.....	المراجع باللغة العربية
95.....	المراجع باللغة الإنجليزية
98.....	الملاحق
99.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	60
2.	جدول (2): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة	62
3.	جدول (3): التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص العينة	65

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
68	جدول (4): التحليل الوصفي لبُعد البنية التحتية التكنولوجية	4.
69	جدول (5): التحليل الوصفي لبُعد الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	5.
70	جدول (6): التحليل الوصفي لبُعد المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	6.
71	جدول (7): التحليل الوصفي لبُعد النهج المتمحور حول العملاء	7.
72	جدول (8): التحليل الوصفي لبُعد المتغير التابع " الأداء المالي "	8.
73	جدول (9): التحليل الوصفي لبُعد المتغير التابع " الأداء التشغيلي "	9.
75	جدول (10): التحليل الوصفي لبُعد المتغير التابع " الميزة التنافسية "	10.
76	جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المالي	11.
77	جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء التشغيلي	12.
78	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية	13.
79	جدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البنية التحتية التكنولوجية على الأداء المالي	14.
79	جدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الأداء المالي	15.
80	جدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الأداء المالي	16.
80	جدول (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النهج المتمحور حول العميل على الأداء المالي	17.
81	جدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البنية التحتية التكنولوجية على الأداء التشغيلي	18.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
82	جدول (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الأداء التشغيلي	19.
82	جدول (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الأداء التشغيلي	20.
83	جدول (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النهج المتمحور حول العميل على الأداء التشغيلي	21.
83	جدول (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البنية التحتية التكنولوجية على الميزة التنافسية	22.
84	جدول (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الميزة التنافسية	23.
84	جدول (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الميزة التنافسية	24.
85	جدول (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النهج المتمحور حول العميل على الميزة التنافسية	25.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال، تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات التكنولوجية المستمرة. في هذا السياق، أصبح الأداء المؤسسي للشركات، بمختلف أحجامها، محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي ومؤشراً على قدرتها على البقاء والاستمرارية، وتُعد الشركات المتوسطة والصغيرة (SMEs) على وجه الخصوص، ركيزة أساسية للاقتصادات العالمية، حيث تساهم بشكل فعال في خلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي (العنزي، 2023).

في ظل هذه التحولات، برز مفهوم "التحول الرقمي" كقوة دافعة لإعادة تشكيل نماذج الأعمال وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات. لم يعد التحول الرقمي مجرد تبني للتقنيات الحديثة، بل أصبح عملية شاملة تتضمن إعادة تعريف الثقافة التنظيمية، وتحسين تجربة العملاء، وخلق قيمة جديدة (Vial, 2019). وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يمتلك القدرة على إحداث تأثيرات عميقة وإيجابية على أداء الشركات، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وفتح آفاق جديدة للنمو (Westerman et al., 2014).

يعد التحول الرقمي (Digital Transformation) أحد أبرز السمات المميزة للاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين، حيث لم يعد مجرد خيار تقني للمؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع. يشير التحول الرقمي إلى العملية الشاملة لدمج التقنيات الرقمية المتقدمة - مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة - في كافة جوانب العمل المؤسسي، مما يؤدي إلى تغيير جوهري في كيفية تقديم القيمة للعملاء وإدارة العمليات الداخلية (سليمان، 2022).

في سياق التنافسية المتزايدة والعولمة، تواجه هذه الشركات تحديات وفرصاً فريدة في رحلتها نحو التحول الرقمي. فمن جهة، يمكن للتقنيات الرقمية أن تمنحها القدرة على التوسع والوصول إلى أسواق

جديدة بكفاءة عالية، وتجاوز القيود التقليدية المتعلقة بالحجم والموارد (سليمان، 2022). ومن جهة أخرى، قد تواجه هذه الشركات صعوبات في تبني هذه التقنيات بسبب محدودية الموارد المالية والبشرية، ونقص الخبرة، ومقاومة التغيير (القحطاني، 2024).

إن أثر التحول الرقمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر على الجوانب المالية، بل يمتد ليشمل الكفاءة التشغيلية، والقدرة على الابتكار، والوصول إلى أسواق دولية كانت في السابق حكراً على الشركات الكبرى، ومن خلال تبني تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، يمكن لهذه الشركات تقليل تكاليفها وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بشكل ملحوظ (العنزي، 2023). ومع ذلك، فإن نجاح هذا التحول يتطلب وجود "قيادة رقمية" واعية قادرة على إدارة التغيير وتجاوز المعوقات التنظيمية والتقنية (Asa et al., 2026). ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتحليل هذا الأثر بعمق، وتقديم رؤية شاملة حول كيفية توظيف التحول الرقمي لتعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة أعمال رقمية متكاملة.

في المملكة العربية السعودية، أولت رؤية 2030 اهتماماً بالغاً بقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تسعى إلى رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030. وقد تضمن هذا الاهتمام إطلاق العديد من المبادرات والبرامج الداعمة للتحول الرقمي في هذا القطاع، مثل مبادرات هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) التي تهدف إلى تمكين الشركات من تبني التقنيات الحديثة وتعزيز قدرتها التنافسية، إن نجاح هذه الشركات في مسيرة التحول الرقمي ليس فقط عاملاً حاسماً لبقائها ونموها، بل هو أيضاً ركيزة أساسية لتحقيق أهداف الرؤية الوطنية الطموحة.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأثر العميق والمتعدد الأوجه للتحول الرقمي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية. فمن خلال تحليل أبعاد التحول الرقمي الرئيسية – والتي تشمل البنية التحتية التكنولوجية، والرؤية الاستراتيجية، والمهارات الرقمية، والنهج المتمحور حول العميل – تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية مساهمة هذه الأبعاد في تحسين الأداء

المالي والتشغيلي والتنافسي لهذه الشركات. إن هذا الفهم سيساعد صناع القرار والمديرين في توجيه استثماراتهم الرقمية بفعالية أكبر، وضمان تحقيق أقصى استفادة من الفرص التي يتيحها العصر الرقمي

2.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية التحول الرقمي كعامل حاسم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات، إلا أن الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية لا تزال تواجه تحديات في فهم وتطبيق هذا التحول بشكل فعال، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق أقصى استفادة من الفرص الرقمية المتاحة. تبرز مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بعدم وجود فهم شامل ومحدد لكيفية تأثير أبعاد التحول الرقمي المختلفة على الأداء المؤسسي لهذه الشركات في السياق السعودي. هذا النقص في الفهم يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بشأن الاستثمار في التقنيات الرقمية وتوجيه الموارد بفعالية، مما قد يعيق نموها وتطورها.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية؟"

3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة من عدة جوانب، سواء على الصعيد العلمي أو العملي، وذلك على النحو الآتي:

1.3.1 الأهمية العلمية

- سد الفجوة البحثية: تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية والأجنبية من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، وهو سياق لم يحظ بالقدر الكافي من البحث.
- إثراء الإطار النظري: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مفاهيم التحول الرقمي وأبعاد الأداء، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه الظواهر ويفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية.
- تطوير الأدوات القياسية: يمكن أن تسهم الاستبانة المطورة في هذه الدراسة كأداة قياس موثوقة يمكن للباحثين الآخرين استخدامها في دراسات مماثلة في بيئات تنظيمية مختلفة.
- المنهجية المتبعة: تعتمد الدراسة على منهجية وصفية تحليلية صارمة، مما يضيف إلى رصيد المعرفة الأكاديمية ويقدم نموذجاً للبحوث التطبيقية في هذا المجال.

1.3.2 الأهمية العملية

- دعم صنع القرار: توفر الدراسة رؤى قيمة للمديرين وأصحاب الشركات المتوسطة والصغيرة حول الأبعاد الأكثر تأثيراً من التحول الرقمي على الأداء، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية أكثر فعالية في التقنيات الرقمية.
- تحسين الأداء: تساعد التوصيات المستخلصة من الدراسة الشركات على تطوير استراتيجياتها الرقمية، وتحسين كفاءة عملياتها، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.
- مواءمة مع رؤية 2030: تدعم الدراسة جهود المملكة العربية السعودية في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بتنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة مساهمته في الاقتصاد الوطني من خلال تمكينه رقمياً.
- تحديد أولويات الاستثمار: تساعد الدراسة الشركات على تحديد أولويات الاستثمار في التقنيات الرقمية، وتوجيه الموارد نحو المجالات التي تحقق أكبر عائد على الاستثمار.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، والتي يمكن تلخيصها في

الآتي:

- ✓ تحديد مستوى تبني أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية، المهارات الرقمية، والنهج المتمحور حول العميل) في الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- ✓ تحديد مستوى الأداء المؤسسي (المالي، التشغيلي، والتنافسي) في الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- ✓ اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- ✓ تحديد الأثر ذي الدلالة الإحصائية لأبعاد التحول الرقمي (مجتمعة ومنفردة) على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- ✓ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إدراك المبحوثين لأثر التحول الرقمي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- ✓ تقديم توصيات عملية مبنية على النتائج لدعم الشركات المتوسطة والصغيرة في تعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء.

5.1 تساؤلات الدراسة

تتفرع من المشكلة الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، وهي:

- ✓ ما هو مستوى تبني أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية، المهارات الرقمية، والنهج المتمحور حول العميل) في الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟

- ✓ ما هو مستوى الأداء المؤسسي (المالي، التشغيلي، والتنافسي) السائد في الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التحول الرقمي (مجتمعة ومنفردة) على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك المبحوثين لأثر التحول الرقمي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وحجم الشركة)؟

6.1 فروض الدراسة:

بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات الآتية التي تسعى الدراسة لاختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية، المهارات الرقمية، والنهج المتمحور حول العميل) على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى: (H1a)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة.
- **الفرضية الفرعية الثانية: (H1b)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة: (H1c)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة.

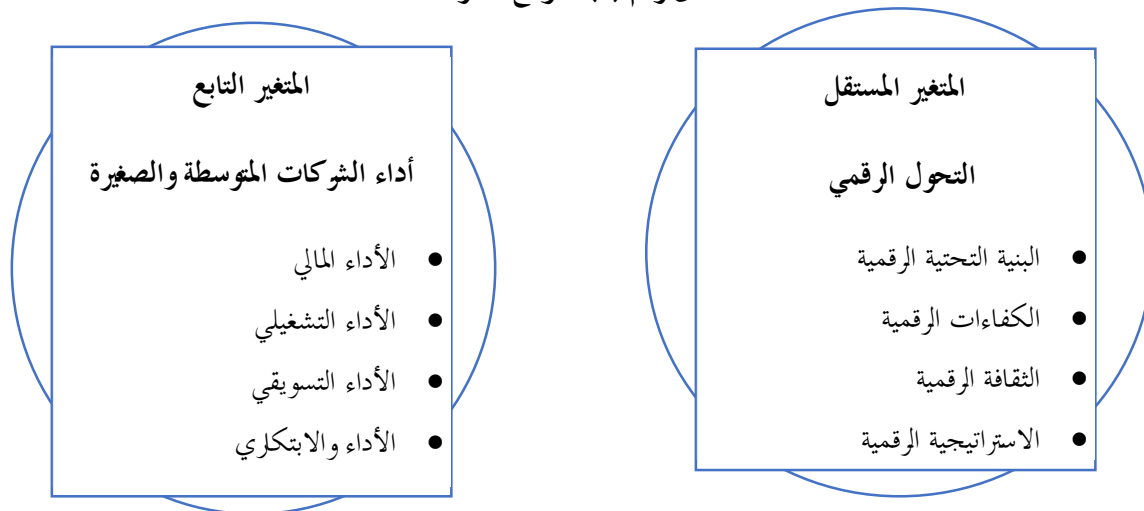
الفرضية الفرعية الرابعة: (H1d) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنهج المتمحور حول العميل على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لأثر التحول الرقمي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وحجم الشركة).

7.1 نموذج الدراسة:

بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، تم تطوير نموذج الدراسة الموضح في الشكل (1)، والذي يوضح العلاقة المفترضة بين أبعاد التحول الرقمي كمتغيرات مستقلة وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة كمتغير تابع. يهدف هذا النموذج إلى توجيه التحليل التجريبي للدراسة واختبار الفرضيات المطروحة.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



يوضح الشكل (1) أن التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية الرقمية، الكفاءات الرقمية، الثقافة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة بأبعاده المختلفة (الأداء المالي، التشغيلي، التسويقي، والابتكاري). هذا النموذج يعكس

الفرضية الأساسية للدراسة بأن تبني الشركات للتقنيات والممارسات الرقمية يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق مستويات أداء أعلى.

8.1 دراسات سابقة

الدراسات العربية:

1. دراسة الزهراني، فهد بن عبد الله (2023). بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات

الصناعية في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، والقيادة الرقمية) والأداء المالي (الربحية، السيولة، والنمو) للشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. سعت الدراسة إلى فهم مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التحول الرقمي في تعزيز المؤشرات المالية لهذه الشركات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 250 مديراً وموظفاً في شركات صناعية سعودية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتضمنت التحليلات الإحصاء الوصفي، واختبارات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة ومنفردة على الأداء المالي للشركات الصناعية. أشارت النتائج بشكل خاص إلى أن البنية التحتية الرقمية والقيادة الرقمية كان لهما الأثر الأكبر على الربحية والنمو. كما بينت الدراسة أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات تحول رقمي واضحة تحقق أداءً مالياً أفضل، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم الحكومي للشركات الصناعية لتبني التقنيات الرقمية، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية للعاملين، بالإضافة إلى أهمية تبني القيادات العليا لرؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.

2. دراسة الشمري، نورة بنت محمد (2022). بعنوان: "دور التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة

التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية في الإمارات العربية المتحدة".

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية (المتتمثلة في السرعة، الجودة، والمرونة) لشركات الخدمات اللوجستية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت إلى تحديد آليات تأثير التقنيات الرقمية على سلاسة العمليات وتقليل التكاليف، حيث استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والكمي)، وتم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة وزعت على 180 موظفاً في شركات لوجستية، بينما تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع 10 من المديرين التنفيذيين للحصول على رؤى أعمق. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام SPSS، بينما تم تحليل البيانات الكيفية باستخدام التحليل الموضوعي، وأظهرت النتائج أن تبني التقنيات الرقمية (مثل أنظمة تتبع الشحنات، الأتمتة، وتحليل البيانات الضخمة) يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية. فقد لوحظ تحسن ملحوظ في سرعة تسليم الشحنات، تقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة مرونة سلاسل الإمداد. أكدت المقابلات على أن التحول الرقمي أدى إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة رضا العملاء، حيث شددت الدراسة على أهمية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لقطاع الخدمات اللوجستية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للموظفين لتمكينهم من استخدام التقنيات الحديثة بفعالية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين الشركات والجهات الحكومية لتسهيل عملية التحول الرقمي.

3. دراسة الحربي، عبد العزيز بن خالد (2021). بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية

للشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير التحول الرقمي على بناء وتعزيز الميزة التنافسية (الابتكار، رضا العملاء، والتكلفة) للشركات الصغيرة والمتوسطة في السوق الأردني. سعت الدراسة إلى تحديد الكيفية التي يمكن بها لهذه الشركات استغلال التقنيات الرقمية للتفوق على المنافسين، كما اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 200 من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS، بالإضافة إلى التحليلات الوصفية والارتباطية، وكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ومباشر للتحول الرقمي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. فقد تبين أن التحول الرقمي يعزز قدرة هذه الشركات على الابتكار في المنتجات والخدمات، ويحسن من مستويات رضا العملاء من خلال

تقديم تجارب مخصصة، ويساهم في خفض التكاليف التشغيلية مما يعزز الميزة التنافسية القائمة على التكلفة. أشارت الدراسة إلى أن الابتكار كان الوسيط الأقوى في هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجيات تحول رقمي شاملة، والتركيز على تطوير قدراتها الابتكارية، والاستثمار في منصات التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي لتعزيز وصولها إلى العملاء وبناء علاقات قوية معهم.

4. دراسة العسيري، سارة بنت أحمد (2020). بعنوان: "التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة المالية".

على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على القطاع الحكومي، إلا أنها قدمت إطاراً نظرياً ومنهجياً يمكن الاستفادة منه في فهم أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل عام. هدفت إلى تقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات، الكفاءة الإدارية، والشفافية في وزارة المالية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 300 موظف في وزارة المالية. تم تحليل البيانات باستخدام SPSS، وتضمنت التحليلات اختبارات T، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتحليل الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له أثر إيجابي كبير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، حيث ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وزيادة الكفاءة في إنجاز المعاملات، وتعزيز مستويات الشفافية والمساءلة. أشارت النتائج إلى أن التحديات الثقافية ومقاومة التغيير كانت من أبرز المعوقات، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، وتوفير التدريب المستمر للموظفين، بالإضافة إلى أهمية وضع خطط استراتيجية واضحة لإدارة التغيير المصاحب لعمليات التحول الرقمي.

5. دراسة العنزي (2023): بعنوان "التحول الرقمي وأثره على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، القيادة، المهارات، العميل) على الأداء المالي والتشغيلي والميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع

البيانات من عينة من المديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء، خاصة في بعدي القيادة والعميل. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية وتوفير بيئة داعمة للابتكار.

6. دراسة سليمان (2022): بعنوان "دور التحويل الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مصر".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحويل الرقمي والميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على عينة من الشركات الصناعية. أظهرت النتائج أن التحويل الرقمي يساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة المنتجات، تقليل التكاليف، وتسريع الاستجابة لمتطلبات السوق. أكدت الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات رقمية متكاملة.

7. دراسة العتيبي (2023): بعنوان "أثر البنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية في الشركات الخدمية السعودية".

ركزت الدراسة على بعد واحد من أبعاد التحويل الرقمي وهو البنية التحتية الرقمية. توصلت الدراسة إلى أن وجود بنية تحتية رقمية قوية وموثوقة يساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء وزيادة سرعة إنجاز المهام. أوصت الدراسة بضرورة تحديث البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر.

8. دراسة القحطاني (2024): بعنوان "تأثير المهارات الرقمية للموظفين على الابتكار في الشركات الناشئة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المهارات الرقمية للموظفين وقدرة الشركات الناشئة على الابتكار. أظهرت النتائج أن المهارات الرقمية المتقدمة للموظفين هي محرك رئيسي للابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة. شددت الدراسة على أهمية برامج التدريب المستمر وإعادة تأهيل الموظفين.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015).

بعنوان: "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation".

هدفت هذه الدراسة، التي أجرتها MIT Sloan Management Review بالتعاون مع Deloitte ، إلى فهم العوامل الرئيسية التي تدفع نجاح التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء. ركزت على التمييز بين مجرد تبني التكنولوجيا والتحول الاستراتيجي الشامل، واعتمدت الدراسة على مسح عالمي شمل أكثر من 4800 مدير تنفيذي ومحلل من 109 دولة. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي لتحديد الارتباطات بين استراتيجيات التحول الرقمي ومؤشرات الأداء، كما أكدت الدراسة أن التحول الرقمي الناجح لا يتعلق فقط بتبني التكنولوجيا، بل يتعلق بإعادة تصور استراتيجية الأعمال، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير القيادة الرقمية. وجدت أن الشركات التي تدمج التكنولوجيا في استراتيجيتها وتحول نماذج أعمالها تحقق أداءً مالياً وتشغيلياً أفضل بكثير من تلك التي تركز على التكنولوجيا فقط. كما أشارت إلى أن القيادة الرقمية هي عامل حاسم في هذا النجاح، حيث أن القادة الرقميين هم من يدفعون عجلة التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة أن تركز الشركات على تطوير استراتيجية رقمية شاملة، وتنمية ثقافة الابتكار، والاستثمار في تطوير القيادات الرقمية القادرة على توجيه عملية التحول.

2. دراسة Morakanyane, R., Maclean, M., & Wymbs, A. (2017). بعنوان: "Digital

"Transformation: A Review of the Literature and a Research Agenda

قدمت هذه الدراسة مراجعة منهجية وشاملة للأدبيات الأكاديمية حول التحول الرقمي، بهدف تحديد المفاهيم الرئيسية، النظريات، النماذج، وتأثيرات التحول الرقمي على المنظمات، بالإضافة إلى اقتراح أجندة بحثية مستقبلية، واعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية تحليلية لـ 130 مقالاً علمياً منشوراً في مجلات محكمة بين عامي 2000 و2016. تم تحليل هذه المقالات لتحديد الموضوعات المتكررة، الفجوات البحثية، والتوجهات المستقبلية، كما حددت الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء من خلال تحسين العمليات، تعزيز الابتكار، وتغيير نماذج الأعمال. أشارت إلى أن التحول الرقمي هو عملية معقدة ومتعددة الأوجه تتطلب تغييرات في التكنولوجيا، العمليات، والثقافة. كما أكدت على أن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تكنولوجي، بل هو تحول استراتيجي شامل يؤثر على جميع جوانب المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث التجريبية التي تربط بين أبعاد محددة للتحول الرقمي ومقاييس أداء

محددة، مع التركيز على السياقات المختلفة (مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة) والقطاعات المتنوعة. كما دعت إلى تطوير نماذج نظرية أكثر شمولاً لتفسير ظاهرة التحول الرقمي.

3. دراسة Hess, T., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). بعنوان: "Digital Transformation Strategies".

ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء المؤسسي. هدفت إلى تحديد المكونات الرئيسية لاستراتيجية التحول الرقمي الناجحة وكيف يمكن للشركات تصميم وتنفيذ هذه الاستراتيجيات لتحقيق أقصى قدر من الفوائد، واعتمدت الدراسة على تحليل حالات (Case Studies) لعدد من الشركات الأوروبية الكبرى التي خاضت تجارب في التحول الرقمي، بالإضافة إلى مراجعة أدبية معمقة. تم جمع البيانات من خلال المقابلات والوثائق الداخلية للشركات، وجدت الدراسة أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات تحول رقمي شاملة وموجهة نحو العميل تحقق أداءً أفضل في مجالات مثل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والنمو. أكدت على أن استراتيجية التحول الرقمي يجب أن تتضمن أربعة أبعاد رئيسية: (1) استراتيجية العملاء الرقمية، (2) استراتيجية العمليات الرقمية، (3) استراتيجية نماذج الأعمال الرقمية، و (4) استراتيجية المنصات الرقمية. كما أكدت على أهمية المهارات الرقمية للموظفين كعامل تمكين رئيسي لنجاح هذه الاستراتيجيات، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الشركات بتطوير استراتيجية تحول رقمي متكاملة تتناول الأبعاد الأربعة المذكورة، مع التركيز على بناء القدرات الرقمية الداخلية وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحول.

4. دراسة Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). بعنوان: "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry".

حللت هذه الدراسة، التي أجرتها Capgemini Consulting و MIT Sloan Management Review، أداء الشركات الرائدة رقمياً (Digital Leaders) ووجدت أنها تتفوق على نظيراتها في جميع الصناعات. هدفت إلى تحديد الخصائص المشتركة لهذه الشركات وكيفية تحقيقها للميزة الرقمية، واعتمدت الدراسة على مسح عالمي شمل أكثر من 1500 شركة، بالإضافة إلى مقابلات معمقة مع المديرين التنفيذيين. تم تحليل البيانات لتحديد العلاقة بين مستوى النضج الرقمي ومؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، كما أشارت الدراسة

إلى أن الشركات الرائدة رقمياً تتفوق على نظيراتها في جميع الصناعات من حيث الربحية (بمتوسط 26% أعلى)، الإيرادات (بمتوسط 9% أعلى)، والقيمة السوقية. تبين أن هذا التفوق ينبع من قدرة هذه الشركات على استخدام التقنيات الرقمية لتحسين تجربة العملاء، العمليات التشغيلية، ونماذج الأعمال. كما أكدت على أن القيادة الرقمية القوية هي المحرك الرئيسي لهذا التفوق، وأوصت الدراسة الشركات بضرورة الاستثمار في ثلاثة مجالات رئيسية: (1) تحسين تجربة العملاء الرقمية، (2) رقمنة العمليات التشغيلية، و (3) تطوير نماذج أعمال رقمية جديدة. كما شددت على أهمية بناء قيادة رقمية قوية قادرة على توجيه هذه الجهود.

5. دراسة Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, V. A., & Venkatraman, N. (2013).

بعنوان: "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights".

قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً لفهم استراتيجيات الأعمال الرقمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. هدفت إلى تحديد المكونات الرئيسية لاستراتيجيات الأعمال الرقمية وكيف يمكنها أن تخلق قيمة وميزة تنافسية، واعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية معمقة للأدبيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، الاستراتيجية، ونظم المعلومات، بالإضافة إلى تحليل مفاهيمي. تم بناء إطار نظري يربط بين استراتيجيات الأعمال الرقمية والقدرات الرقمية والأداء، وأكدت الدراسة على أن القدرات الرقمية (مثل القدرة على تحليل البيانات الضخمة، الابتكار الرقمي، وإدارة المنصات) هي محركات رئيسية للأداء المتفوق في العصر الرقمي. أشارت إلى أن استراتيجيات الأعمال الرقمية يجب أن تركز على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تعريف عروض القيمة، وتغيير نماذج الأعمال، وتحسين العمليات. كما أكدت على أن استراتيجيات الأعمال الرقمية ليست مجرد استراتيجيات تكنولوجيا معلومات، بل هي استراتيجيات أعمال شاملة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تركز الشركات على بناء وتطوير قدراتها الرقمية، وتصميم استراتيجيات أعمال رقمية متكاملة، والاستثمار في البحث والتطوير لابتكار حلول رقمية جديدة. كما دعت إلى إجراء المزيد من الأبحاث التجريبية لاختبار الإطار النظري المقترح.

6. دراسة Vial (2019): بعنوان "Understanding Digital Transformation: A Review and

a Research Agenda

قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، وحددت الأبعاد الرئيسية للتحول (التقنية، التنظيمية، الثقافية، والعملاء). أكدت الدراسة على أن التحول الرقمي هو عملية معقدة تتطلب نهجاً شاملاً ومتكاملاً، واقترحت أجندة بحثية مستقبلية للتركيز على الجوانب غير المستكشفة من الظاهرة.

7. دراسة Westerman et al (2014): بعنوان "Leading Digital: Turning Technology into

"Business Transformation

ركزت هذه الدراسة على دور القيادة في التحول الرقمي. من خلال تحليل بيانات من مئات الشركات، توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بقيادة رقمية قوية ورؤية واضحة للتحول تحقق أداءً أفضل بكثير من تلك التي تفتقر إلى ذلك. أكدت الدراسة على أهمية بناء ثقافة رقمية داعمة.

8. دراسة Fitzgerald et al (2020): بعنوان "Embracing Digital Technology: A New

"Strategic Imperative

تناولت الدراسة كيفية تبني الشركات للتقنيات الرقمية وتأثير ذلك على استراتيجياتها. صنفت الدراسة الشركات إلى أربع فئات بناءً على مستوى نضجها الرقمي، ووجدت أن الشركات الأكثر نضجاً هي التي تحقق أفضل النتائج في الأداء والابتكار. شددت الدراسة على أهمية التكامل بين الاستراتيجية الرقمية واستراتيجية الأعمال العامة.

9. دراسة Verhoef et al (2015): بعنوان "Digital Transformation: A New Research

"Agenda

قدمت هذه الدراسة إطاراً بحثياً للتحول الرقمي يركز على تأثيره على تجربة العملاء، نماذج الأعمال، والعمليات التشغيلية. أكدت الدراسة على أن التحول الرقمي يجب أن يكون مدفوعاً بفهم عميق لاحتياجات العملاء، وأن يؤدي إلى تحسينات ملموسة في رحلة العميل.

10. دراسة Asa et al (2026): بعنوان "The Impact of Cloud Computing on SME

"Performance: A Digital Transformation Perspective

ركزت هذه الدراسة الحديثة على أثر الحوسبة السحابية كأحد مكونات التحول الرقمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. توصلت الدراسة إلى أن تبني الحوسبة السحابية يساهم في تحسين الكفاءة

التشغيلية، تقليل التكاليف، وزيادة المرونة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركات الصغيرة والمتوسطة. أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم الحكومي للشركات الصغيرة والمتوسطة لتبني هذه التقنيات.

9.1 تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض النقدي والتحليلي للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات، يمكن استخلاص عدة نقاط رئيسية وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها بشكل أكثر تفصيلاً وعمقاً:

1. الإجماع على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي: تتفق غالبية الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، على

أن التحول الرقمي له أثر إيجابي وملحوس على أداء الشركات بمختلف أبعاده (المالي، التشغيلي، والتنافسي). هذا الإجماع يؤكد على الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي كضرورة حتمية للمنظمات في العصر الحالي.

2. تنوع أبعاد التحول الرقمي ومقاييس الأداء: استخدمت الدراسات أبعاداً مختلفة للتحول الرقمي

(مثل البنية التحتية، المهارات، القيادة، استراتيجية العمل) ومقاييس متنوعة للأداء (مثل الربحية، الكفاءة، الابتكار، رضا العملاء). هذا التنوع يعكس تعقيد الظاهرة ويشير إلى الحاجة لدراسات تجمع بين هذه الأبعاد والمقاييس في إطار شامل ومتكامل، مع تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في سياقات محددة.

3. التركيز المحدود على الشركات المتوسطة والصغيرة في السياق العربي: على الرغم من الأهمية

الاقتصادية الكبيرة للشركات المتوسطة والصغيرة (SMEs)، لا تزال هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تركز بشكل خاص على هذه الفئة من الشركات في السياق العربي. فمعظم الدراسات الأجنبية تميل إلى التركيز على الشركات الكبرى أو متعددة الجنسيات، بينما الدراسات العربية التي تناولت الشركات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تكون محدودة في نطاقها الجغرافي أو في عدد أبعاد التحول الرقمي التي تتناولها (الحربي، 2021). هذا يبرز الحاجة إلى دراسات معمقة

تستكشف التحديات والفرص الفريدة التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي.

4. الحاجة إلى نماذج متكاملة وشاملة: بعض الدراسات ركزت على بعد واحد أو اثنين من أبعاد التحول

الرقمي، أو على جانب واحد من جوانب الأداء. هناك حاجة ماسة لدراسات تقدم نموذجاً متكاملًا يربط بين كافة أبعاد التحول الرقمي التي تم تحديدها في الإطار النظري (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية، المهارات الرقمية والكفاءات البشرية، والنهج المتمحور حول العميل) مع الأداء المؤسسي الشامل بأبعاده الثلاثة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، والميزة التنافسية). هذا التكامل يضمن فهماً أعمق للعلاقات المعقدة بين هذه المتغيرات.

5. المنهجيات المستخدمة وتأكيد صلاحيتها: اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى التحليلات الإحصائية المتقدمة مثل الانحدار المتعدد ونمذجة المعادلة الهيكلية. هذا يؤكد صلاحية هذه المنهجية للدراسة الحالية، ويوفر أساساً قوياً للمقارنة والتحقق من النتائج.

6. تطور مفهوم التحول الرقمي: تشير الدراسات الحديثة إلى أن مفهوم التحول الرقمي يتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا ليشمل تغييرات جذرية في الاستراتيجية، الثقافة، ونماذج الأعمال، هذا التطور يتطلب من الدراسات المستقبلية أن تأخذ في الاعتبار هذه الأبعاد الشاملة للتحول الرقمي.

الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها:

بناءً على التحليل النقدي المعمق للدراسات السابقة، تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في الحاجة الماسة إلى دراسة تجريبية شاملة ومعقدة تبحث في أثر كافة أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية، المهارات الرقمية والكفاءات البشرية، والنهج المتمحور حول العميل) على الأداء المؤسسي الشامل (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، والميزة التنافسية) في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال:

- تقديم نموذج نظري متكامل: يربط بين الأبعاد الأربعة للتحويل الرقمي والأبعاد الثلاثة للأداء المؤسسي، مما يوفر إطاراً شاملاً لتحليل الظاهرة.
 - التركيز على الشركات المتوسطة والصغيرة: مع الأخذ في الاعتبار الخصوصية البيئية والاقتصادية لهذه الفئة الحيوية من الشركات في المملكة العربية السعودية، والتي لم تحظ بالقدر الكافي من الاهتمام في الدراسات السابقة.
 - الاعتماد على منهجية كمية دقيقة: باستخدام استبانة مفصلة وتحليلات إحصائية متقدمة (مثل الانحدار المتعدد) لتقديم نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.
 - تقديم توصيات عملية ومحددة: لصناع القرار في الشركات المتوسطة والصغيرة والهيئات الحكومية المعنية بدعمها، لمساعدتهم على تبني استراتيجيات تحول رقمي فعالة تعزز من أدائهم وتنافسيتهم.
- إن سد هذه الفجوة البحثية سيساهم بشكل كبير في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال التحويل الرقمي وإدارة الأداء، كما سيوفر دليلاً عملياً قيماً للشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام في ظل الاقتصاد الرقمي المتسارع.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين التكنولوجيا والأداء، ومن أهمها:

1. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory): التي تركز على قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير، وهو ما يفسر كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يعزز مرونة الشركات.
2. النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV): التي تفترض أن امتلاك الموارد الرقمية الفريدة والكفاءات البشرية الماهرة يمنح الشركات ميزة تنافسية مستدامة.

3. نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM): التي تفسر العوامل المؤثرة

في قبول الموظفين والمديرين للتقنيات الجديدة واستخدامها الفعلي في تحسين العمليات.

4. نظرية النضج الرقمي (Digital Maturity Theory): التي توفر إطاراً لفهم مراحل تطور الشركات في

مسار التحول الرقمي وكيفية انتقالها من الرقمنة البسيطة إلى التحول الاستراتيجي الشامل.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها. تم استخدام هذا المنهج لوصف واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة وتحليل أثره على الأداء من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً.

تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع الشركة (صغيرة/متوسطة).
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة وتحليل المحاور.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التحول الرقمي) على المتغير التابع (أداء الشركات).
- اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية

15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: أثر التحول الرقمي (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2026م.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة مديرو وموظفو الشركات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 مفهوم التحول الرقمي وأهميته الاستراتيجية

يُعد التحول الرقمي (Digital Transformation) أحد أبرز الظواهر التي تشكل ملامح الاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين، وهو يتجاوز مجرد تبني التقنيات الحديثة ليصبح عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة تشكيل جوهر الأعمال. يعرف (Vial, 2019) التحول الرقمي بأنه "عملية تهدف إلى تحسين الكيان من خلال إحداث تغييرات جوهرية في خصائصه، وذلك بالجمع بين تقنيات المعلومات والاتصالات والقدرات الاتصالية". هذا التعريف يؤكد على أن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل هو تغيير عميق يمس البنية الأساسية للمنظمة، من خلال دمج التقنيات الرقمية في جميع المستويات والوظائف، وقد أكدت دراسات حديثة مثل (Skare et al., 2023) أن التحول الرقمي يحسن من قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التكيف والتعامل مع المشكلات التجارية الحرجة، مما يعزز من أهميته في البيئات الاقتصادية المتغيرة.

وفي سياق أكثر تفصيلاً، يمكن النظر إلى التحول الرقمي على أنه رحلة مستمرة تتضمن استخدام التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، البلوك تشين، والأتمتة الروبوتية) لإعادة ابتكار العمليات التجارية، ونماذج الأعمال، والثقافة التنظيمية، وتجارب العملاء، الهدف الأسمى من هذا التحول هو خلق قيمة جديدة للعملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة سوقية متغيرة باستمرار، إن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي بنجاح تتمكن من تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، والمرونة، والقدرة على الابتكار، مما يمكنها من الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة (سليمان، 2022).

تتجلى الأهمية الاستراتيجية للتحويل الرقمي في عدة جوانب، والتي تتطلب تفصيلاً معمقاً لفهم أبعادها وتأثيراتها على الشركات المتوسطة والصغيرة:

❖ تعزيز الكفاءة التشغيلية:

يساهم التحويل الرقمي بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الروتينية والمتكررة، مما يقلل من الحاجة إلى التدخل البشري ويحد من الأخطاء المحتملة، وقد أظهرت دراسات مثل (The transformative impact of digital technology on SME performance, 2026) أن التحويل الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية بشكل كبير ويوسع نطاق الوصول إلى الأسواق. على سبيل المثال، يمكن لأنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) القائمة على السحابة أن توحد العمليات عبر الأقسام المختلفة، مثل الموارد البشرية، المالية، وسلاسل الإمداد، مما يوفر رؤية شاملة وموحدة للبيانات، هذا التكامل يؤدي إلى تسريع وتيرة العمليات، وتقليل زمن الدورات التشغيلية، وبالتالي تخفيض التكاليف التشغيلية بشكل كبير. كما أن استخدام تقنيات الأتمتة الروبوتية للعمليات (RPA) يمكن أن يؤدي إلى تحرير الموظفين من المهام المتكررة ليركزوا على مهام ذات قيمة مضافة أعلى، مما يعزز الإنتاجية الكلية للمنظمة.

❖ تحسين تجربة العملاء:

تتيح التقنيات الرقمية للشركات فهم سلوك العملاء وتفضيلاتهم واحتياجاتهم بشكل أعمق وأكثر دقة من خلال تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) التي يتم جمعها من نقاط اتصال متعددة، هذا الفهم الشامل يمكن الشركات من تقديم منتجات وخدمات مخصصة (Personalization) وتجارب عملاء سلسلة وشخصية عبر قنوات متعددة (Omnichannel)، سواء كانت مواقع ويب، تطبيقات هواتف ذكي، أو منصات تواصل اجتماعي، إن تحسين تجربة العملاء لا يقتصر على زيادة رضاهم فحسب، بل يمتد ليشمل بناء ولاء طويل الأمد للعلامة التجارية، وزيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء، وتحويلهم إلى مروجين للشركة، كما أن استخدام الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء (مثل روبوتات الدردشة) يوفر استجابات فورية ودقيقة، مما يعزز من كفاءة الخدمة ويحسن من تجربة العميل بشكل عام.

❖ الابتكار في نماذج الأعمال:

لا يقتصر التحول الرقمي على تحسين العمليات الحالية، بل يمتد إلى خلق نماذج أعمال جديدة كلياً لم تكن ممكنة في السابق. فالتقنيات الرقمية توفر الأدوات اللازمة لإعادة تعريف كيفية تقديم القيمة للعملاء، وكيفية تحقيق الإيرادات، وكيفية بناء العلاقات مع الشركاء، على سبيل المثال، شركات مثل أوبر (Uber) وإير بي إن بي (Airbnb) لم تكن لتظهر لولا القدرات التي أتاحتها التقنيات الرقمية لإعادة تعريف الخدمات التقليدية للنقل والإقامة، من خلال نموذج الاقتصاد التشاركي، كما يمكن للشركات التقليدية أن تبتكر نماذج أعمال جديدة، مثل تقديم الخدمات القائمة على الاشتراك (Subscription Models) أو تطوير منصات رقمية تربط بين الموردين والعملاء مباشرة، مما يفتح آفاقاً جديدة للنمو والتوسع.

❖ تعزيز القدرة التنافسية:

في سوق عالمي يتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات السريعة، يمنح التحول الرقمي الشركات القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تفضيلات العملاء وظهور المنافسين الجدد. من خلال تبني التقنيات الرقمية، يمكن للشركات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة بسرعة أكبر، والوصول إلى أسواق جديدة بكفاءة أعلى، وتخفيض التكاليف، مما يعزز موقعها التنافسي، كما أن القدرة على جمع وتحليل البيانات تمكن الشركات من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة، الشركات التي تفشل في تبني التحول الرقمي تخاطر بفقدان حصتها السوقية أمام المنافسين الأكثر مرونة وابتكاراً.

❖ دعم اتخاذ القرار:

توفر التقنيات الرقمية أدوات قوية لجمع وتخزين ومعالجة وتحليل كميات هائلة من البيانات من مصادر متنوعة، مما يمكن الإدارة من استخلاص رؤى قيمة ودعم اتخاذ قرارات أكثر استنارة ودقة، كما أشارت دراسة (دور ذكاء الأعمال علي جودة القرارات الاداريه، 2024) إلى أن استخدام أدوات مثل ذكاء الأعمال يؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائياً على جودة القرارات الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرة وحدها، يمكن للمديرين استخدام لوحات المعلومات

(Dashboards) وتقارير التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) لفهم الأداء الحالي، وتوقع الاتجاهات المستقبلية، وتحديد الفرص والتحديات المحتملة، هذا التحول نحو اتخاذ القرارات القائمة على البيانات (Data-Driven Decision Making) يعزز من فعالية الاستراتيجيات ويقلل من المخاطر.

وفي سياق الشركات المتوسطة والصغيرة (SMEs)، يكتسب التحول الرقمي أهمية مضاعفة. فغالباً ما تفتقر هذه الشركات إلى الموارد الضخمة التي تمتلكها الشركات الكبرى، مما يجعلها أكثر عرضة للتحديات. ومع ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يكون عامل تمكين قوياً لهذه الشركات، حيث يتيح لها التنافس بفعالية مع الكيانات الأكبر من خلال تبني حلول تقنية مرنة وفعالة من حيث التكلفة، على سبيل المثال، يمكن للحوسبة السحابية أن توفر للشركات الصغيرة إمكانية الوصول إلى بنية تحتية تقنية متطورة دون الحاجة إلى استثمارات رأسمالية ضخمة، مما يقلل من الحواجز أمام دخول السوق ويسمح لها بالتركيز على الابتكار وخدمة العملاء، كما أن الأدوات الرقمية المتاحة بأسعار معقولة (مثل منصات التجارة الإلكترونية، أدوات التسويق الرقمي) تمكن الشركات الصغيرة من الوصول إلى جمهور أوسع وتوسيع نطاق عملياتها بتكاليف منخفضة (OECD, 2021).

2.1.2 أبعاد التحول الرقمي الرئيسية

تتعدد النماذج والأطر التي تتناول أبعاد التحول الرقمي، ولكن يمكن تلخيصها في مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق التحول الشامل. بناءً على الرسالة المرجعية والأدبيات الأكاديمية، تعتمد هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، والتي سيتم تفصيلها بشكل معمق لضمان تغطية شاملة للموضوع:

2.1.2.1 البنية التحتية التكنولوجية (Technological Infrastructure)

تُعد البنية التحتية التكنولوجية الركيزة الأساسية لأي عملية تحول رقمي ناجحة. وهي تشمل كافة المكونات المادية والبرمجية والشبكية التي تدعم العمليات الرقمية في الشركة، إن قوة ومرونة هذه البنية

التحتية تحدد مدى قدرة الشركة على تبني التقنيات الجديدة والاستفادة منها بفعالية. يمكن تفصيل هذا البعد في النقاط الآتية:

● الأجهزة والشبكات:

تشمل هذه الفئة الخوادم (Servers)، أجهزة الكمبيوتر (Workstations)، أجهزة الشبكات مثل الموجهات (Routers) والمحولات (Switches)، وأنظمة الاتصال السلكية واللاسلكية (Wired and Wireless Communication Systems). يجب أن تكون هذه المكونات حديثة وقادرة على التعامل مع حجم البيانات المتزايد (Big Data) ومتطلبات السرعة العالية التي تفرضها التطبيقات الرقمية الحديثة (Bharadwaj et al., 2013). الاستثمار في أجهزة قوية وشبكات ذات نطاق ترددي عالٍ يضمن سلاسة تدفق المعلومات ويقلل من فترات التوقف (Downtime)، مما يعزز الكفاءة التشغيلية.

● البرمجيات والتطبيقات:

تتضمن أنظمة التشغيل (Operating Systems)، قواعد البيانات (Databases) التي تخزن وتنظم المعلومات، أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) التي توحد العمليات التجارية، أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) التي تدير تفاعلات الشركة مع العملاء، وتطبيقات الأعمال المتخصصة (Specialized Business Applications) التي تلبي احتياجات قطاع معين. يجب أن تكون هذه البرمجيات متكاملة (Integrated) وقابلة للتطوير (Scalable) لتلبية الاحتياجات المتغيرة للشركة، استخدام برمجيات مفتوحة المصدر (Open Source Software) يمكن أن يوفر تكاليف الترخيص ويوفر مرونة أكبر في التخصيص.

● الحوسبة السحابية (Cloud Computing):

توفر الحوسبة السحابية مرونة كبيرة للشركات، حيث تمكنها من الوصول إلى الموارد الحاسوبية (مثل الخوادم، التخزين، قواعد البيانات، والبرمجيات) عبر الإنترنت عند الطلب، دون الحاجة إلى امتلاك وإدارة هذه الموارد محلياً، هذا يقلل بشكل كبير من التكاليف الرأسمالية (Capital Expenditure) ويزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات في الطلب على الموارد، أنواع الحوسبة السحابية تشمل البنية التحتية كخدمة (IaaS)،

المنصة كخدمة (PaaS)، والبرمجيات كخدمة (SaaS)، وكل منها يقدم مستويات مختلفة من التحكم والمرونة.

● الأمن السيبراني (Cybersecurity):

مع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية وتخزين البيانات الحساسة عبر الإنترنت، أصبح الأمن السيبراني أمراً حيوياً لحماية الأصول الرقمية للشركة من الهجمات الإلكترونية، الاختراقات، وسرقة البيانات. يشمل ذلك تطبيق جدران الحماية (Firewalls)، أنظمة كشف التسلل (Intrusion Detection Systems)، التشفير (Encryption)، وبروتوكولات الأمان الصارمة، الاستثمار في حلول الأمن السيبراني المتقدمة ليس ترفاً بل ضرورة لحماية سمعة الشركة، بيانات العملاء، واستمرارية الأعمال.

● تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics):

القدرة على جمع وتخزين ومعالجة وتحليل كميات هائلة من البيانات (البيانات الضخمة) من مصادر متنوعة (مثل تفاعلات العملاء، بيانات العمليات، وسائل التواصل الاجتماعي) لاستخلاص رؤى قيمة تدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء، يتضمن ذلك استخدام أدوات وتقنيات مثل تعلم الآلة (Machine Learning) والذكاء الاصطناعي (AI) لاكتشاف الأنماط والاتجاهات التي قد لا تكون واضحة بالطرق التقليدية، هذه الرؤى يمكن أن تساعد الشركات على فهم سلوك العملاء، تحسين المنتجات والخدمات، وتحديد فرص جديدة في السوق.

2.1.2.2 الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية (Strategic Vision & Digital Leadership)

لا يمكن للتحويل الرقمي أن ينجح دون رؤية استراتيجية واضحة ودعم قوي من القيادة العليا. فالقيادة الرقمية هي التي تحدد الاتجاه، وتخصص الموارد، وتغرس الثقافة الداعمة للتغيير، وتلهم الموظفين لتبني التقنيات الجديدة، يمكن تفصيل هذا البعد في النقاط الآتية:

● تحديد الأهداف الرقمية:

يجب على القيادة تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للتحويل الرقمي، وأن تكون هذه الأهداف متوافقة بشكل وثيق مع الاستراتيجية العامة للشركة، هذه الأهداف يجب أن تكون طموحة ولكن واقعية، وأن تركز على تحقيق قيمة مضافة للعملاء والشركة، على سبيل المثال، قد يكون الهدف هو زيادة الكفاءة التشغيلية بنسبة 20% خلال عامين من خلال أتمتة العمليات، أو زيادة رضا العملاء بنسبة 15% من خلال تحسين القنوات الرقمية.

● تخصيص الموارد:

يتطلب التحويل الرقمي استثمارات كبيرة في التقنيات والبنية التحتية والتدريب. يجب على القيادة تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم هذه الاستثمارات بشكل فعال، هذا لا يشمل فقط الميزانيات المخصصة لشراء التكنولوجيا، بل أيضاً تخصيص الوقت والجهد من قبل الموظفين لتطوير المهارات الجديدة والمشاركة في مبادرات التحويل، القيادة الفعالة تدرك أن التحويل الرقمي هو استثمار طويل الأجل يتطلب التزاماً مستمراً بالموارد.

● بناء ثقافة الابتكار:

يجب على القيادة تشجيع ثقافة الابتكار والتجريب، وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والتطوير. هذا يتطلب بيئة عمل تدعم التعاون وتبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة، وتشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتجربتها، القيادة الرقمية الفعالة تخلق مساحات آمنة للموظفين لتجربة التقنيات الجديدة دون خوف من العقاب على الأخطاء، مما يعزز الإبداع والقدرة على التكيف.

● إدارة التغيير:

التحويل الرقمي ينطوي على تغييرات جوهرية في العمليات، الأدوار الوظيفية، وحتى الثقافة التنظيمية. يجب على القيادة إدارة هذه التغييرات بفعالية، والتواصل المستمر والشفاف مع الموظفين حول أسباب التغيير وفوائده، يتضمن ذلك تقديم الدعم اللازم للموظفين للتكيف مع البيئة الجديدة، وتوفير التدريب ومعالجة المخاوف والمقاومة التي قد تنشأ القيادة يجب أن تكون قدوة في تبني التغيير وإظهار الالتزام به.

● التحالفات والشراكات:

قد تحتاج الشركات إلى بناء تحالفات وشراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا، المؤسسات الأكاديمية، أو حتى المنافسين للاستفادة من الخبرات الخارجية، الوصول إلى التقنيات المتطورة، وتسريع وتيرة التحول، هذه الشراكات يمكن أن توفر للشركات المتوسطة والصغيرة إمكانية الوصول إلى موارد وخبرات قد لا تكون متاحة داخلياً، مما يعزز قدرتها على الابتكار والتنافس.

2.1.2.3 المهارات الرقمية والكفاءات البشرية (Digital Skills & Human Competencies)

تُعد الموارد البشرية المؤهلة ذات المهارات الرقمية العالية عنصراً حاسماً لنجاح التحول الرقمي. فالتقنية وحدها لا تكفي، بل يجب أن تكون هناك كفاءات بشرية قادرة على استخدامها وتطويرها والاستفادة منها بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، يمكن تفصيل هذا البعد في النقاط الآتية:

● التدريب والتطوير المستمر:

يجب على الشركات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم الرقمية. يشمل ذلك مهارات تحليل البيانات (Data Analytics)، الأمن السيبراني (Cybersecurity)، استخدام البرمجيات المتخصصة (Specialized Software)، التفكير التصميمي (Design Thinking)، والبرمجة الأساسية (Basic Programming). هذه البرامج يجب أن تكون مصممة لتلبية الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل والتقنيات الناشئة، وأن تكون متاحة بشكل مستمر للموظفين على جميع المستويات.

● استقطاب المواهب الرقمية:

قد تحتاج الشركات إلى استقطاب مواهب جديدة تمتلك المهارات الرقمية المتخصصة التي تفتقر إليها المنظمة حالياً. هذا يشمل خبراء في الذكاء الاصطناعي، علم البيانات، تطوير البرمجيات، والأمن السيبراني (Amin, 2025). يجب على الشركات تطوير استراتيجيات فعالة لجذب هذه المواهب والاحتفاظ بها، مثل تقديم حزم تعويضات تنافسية، وبيئة عمل محفزة، وفرص للنمو والتطور المهني.

● إعادة تأهيل وتطوير الموظفين (Reskilling and Upskilling):

بدلاً من الاستغناء عن الموظفين الحاليين، يمكن للشركات إعادة تأهيلهم (Reskilling) وتزويدهم بالمهارات الجديدة اللازمة للعمل في البيئة الرقمية، أو تطوير مهاراتهم الحالية (Upskilling) لتعزيز كفاءتهم في استخدام التقنيات المتاحة، هذا النهج لا يحافظ على الخبرات المؤسسية فحسب، بل يعزز أيضاً من ولاء الموظفين ويقلل من تكاليف التوظيف.

● ثقافة التعلم المستمر:

يجب على الشركات تشجيع ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين، حيث تتطور التقنيات بسرعة فائقة، ويجب على الموظفين مواكبة هذه التطورات للبقاء على اطلاع دائم بأحدث الأدوات والمنهجيات، يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير منصات التعلم الإلكتروني، ورش العمل الداخلية، وتشجيع المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة.

● التعاون متعدد الوظائف:

يتطلب التحول الرقمي تعاوناً وثيقاً بين مختلف الأقسام والوظائف داخل الشركة. يجب على الموظفين أن يكونوا قادرين على العمل في فرق متعددة التخصصات والاستفادة من خبرات بعضهم البعض لحل المشكلات المعقدة وتطوير حلول مبتكرة، هذا يعزز من تبادل المعرفة ويخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية وفعالية.

2.1.2.4 النهج المتمحور حول العميل (Customer-Centric Approach)

يضع التحول الرقمي العميل في صميم استراتيجية الأعمال، حيث يتم استخدام التقنيات الرقمية لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل أفضل، وتقديم تجربة عملاء مميزة وشخصية، هذا النهج لا يركز فقط على بيع المنتجات أو الخدمات، بل على بناء علاقات قوية ودائمة مع العملاء من خلال فهم رحلتهم وتلبية توقعاتهم في كل نقطة اتصال، يمكن تفصيل هذا البعد في النقاط الآتية:

● فهم رحلة العميل (Customer Journey Mapping):

استخدام أدوات تحليل البيانات الرقمية لرسم خريطة لرحلة العميل، من لحظة الوعي بالمنتج أو الخدمة وحتى ما بعد الشراء. هذا يساعد على تحديد نقاط الألم (Pain Points) التي يواجهها العملاء والفرص لتحسين التجربة في كل مرحلة، من خلال فهم هذه الرحلة، يمكن للشركات تصميم حلول رقمية تعالج تحديات العملاء وتوفر لهم تجربة سلسلة وممتعة.

● التخصيص (Personalization):

تقديم منتجات وخدمات وعروض تسويقية مخصصة لكل عميل بناءً على بياناته، تفضيلاته، وسلوكه السابق. هذا يزيد من شعور العميل بالتقدير ويعزز من ولائه ورضاه، تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة تلعب دوراً حاسماً في تحليل بيانات العملاء لتقديم توصيات مخصصة، مثل المنتجات المقترحة في التجارة الإلكترونية أو المحتوى المخصص في المنصات الرقمية.

● القنوات المتعددة والمتكاملة (Omnichannel Experience):

توفير تجربة عملاء سلسلة ومتكاملة عبر جميع قنوات الاتصال الرقمية (المواقع الإلكترونية، تطبيقات الهاتف، وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني) والقنوات التقليدية (المتاجر الفعلية، مراكز الاتصال). يجب أن تكون تجربة العميل متسقة بغض النظر عن القناة التي يختارها للتفاعل مع الشركة، هذا يتطلب تكامل الأنظمة والبيانات عبر جميع القنوات لضمان أن يكون لدى الموظفين رؤية شاملة لتفاعلات العميل.

● الاستجابة السريعة والفعالة:

استخدام التقنيات الرقمية لتمكين الاستجابة السريعة والفعالة لاستفسارات العملاء، شكاواهم، وملاحظاتهم. يمكن لروبوتات الدردشة (Chatbots) وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) أن توفر دعماً فورياً للعملاء، مما يحسن من رضاهم ويقلل من أوقات الانتظار، كما أن تحليل المشاعر (Sentiment

Analysis) لتعليقات العملاء على وسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يساعد الشركات على تحديد المشكلات المحتملة والاستجابة لها بشكل استباقي.

● الابتكار الموجه بالعميل (Customer-Driven Innovation):

إشراك العملاء في عملية تطوير المنتجات والخدمات الجديدة من خلال استخدام المنصات الرقمية لجمع الأفكار، إجراء الاستبيانات، وتلقي الملاحظات. هذا يضمن أن المنتجات والخدمات الجديدة تلبي احتياجات العملاء الفعلية وتوقعاتهم، مما يزيد من فرص نجاحها في السوق.

3.1.2 معوقات وتحديات التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة

على الرغم من الأهمية الاستراتيجية والفوائد المتعددة للتحول الرقمي، إلا أن الشركات المتوسطة والصغيرة تواجه مجموعة من المعوقات والتحديات التي قد تعيق عملية التبني والتنفيذ الفعال. فهم هذه التحديات أمر بالغ الأهمية لوضع استراتيجيات ناجحة للتغلب عليها، يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى عدة فئات رئيسية:

(1) المعوقات المالية:

- ° ارتفاع تكاليف الاستثمار الأولي: يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في شراء التقنيات الجديدة، تطوير البنية التحتية، وتدريب الموظفين. غالباً ما تفتقر الشركات المتوسطة والصغيرة إلى الموارد المالية الكافية لتحمل هذه التكاليف الأولية.
- ° صعوبة الحصول على التمويل: قد تواجه هذه الشركات صعوبة في الحصول على قروض أو تمويل من البنوك والمؤسسات المالية لدعم مبادرات التحول الرقمي، خاصة إذا كانت المخاطر المتصورة عالية.
- ° عدم وضوح العائد على الاستثمار (ROI): قد يكون من الصعب على الشركات الصغيرة والمتوسطة تقدير العائد المالي للتحول الرقمي على المدى القصير، مما يجعل الإدارة العليا مترددة في تخصيص الموارد.

(2) المعوقات البشرية والثقافية:

- نقص المهارات الرقمية: كما ذكر سابقاً، تعاني العديد من الشركات المتوسطة والصغيرة من نقص في المهارات الرقمية لدى موظفيها، مما يعيق استخدام التقنيات الجديدة بفعالية.
- مقاومة التغيير: يميل الموظفون والإدارة في بعض الأحيان إلى مقاومة التغيير بسبب الخوف من المجهول، أو فقدان الوظيفة، أو الحاجة إلى تعلم مهارات جديدة.
- غياب الثقافة الرقمية: قد تفتقر بعض الشركات إلى ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، التجريب، والتعلم المستمر، وهي عناصر أساسية لنجاح التحول الرقمي.
- غياب القيادة الرقمية الفعالة: قد لا تمتلك الإدارة العليا الرؤية أو الالتزام الكافي لقيادة عملية التحول الرقمي، مما يؤدي إلى فشل المبادرات.

(3) المعوقات التقنية:

- البنية التحتية القديمة: قد تمتلك بعض الشركات بنية تحتية تقنية قديمة وغير متوافقة مع التقنيات الرقمية الحديثة، مما يتطلب استثمارات كبيرة لتحديثها.
- مشكلات التكامل: قد تواجه الشركات صعوبة في دمج الأنظمة الرقمية الجديدة مع الأنظمة القديمة (Legacy Systems)، مما يؤدي إلى تعقيدات تشغيلية وتكاليف إضافية.
- مخاطر الأمن السيبراني: تزيد التقنيات الرقمية من تعرض الشركات لمخاطر الأمن السيبراني، مثل الهجمات الإلكترونية، سرقة البيانات، وفقدان الخصوصية، مما يتطلب استثمارات مستمرة في حلول الحماية.

(4) المعوقات التنظيمية والتشريعية:

- غياب الأطر التنظيمية: قد تفتقر بعض الدول إلى أطر تنظيمية وتشريعية واضحة تدعم التحول الرقمي، مما يخلق حالة من عدم اليقين للشركات.
- التعقيدات البيروقراطية: قد تواجه الشركات صعوبة في التعامل مع الإجراءات البيروقراطية المعقدة للحصول على التراخيص أو الموافقات اللازمة لتبني التقنيات الجديدة.

(5) المعوقات المتعلقة بالبيانات:

° جودة البيانات: قد تعاني الشركات من مشكلات في جودة البيانات (Data Quality)، مثل عدم

اكتمالها أو دقتها، مما يعيق القدرة على استخلاص رؤى قيمة منها.

° إدارة البيانات: قد تفتقر الشركات إلى استراتيجيات واضحة لإدارة البيانات، بما في ذلك

جمعها، تخزينها، معالجتها، وتحليلها، مما يحد من الاستفادة منها.

إن فهم هذه المعوقات والتحديات يمثل الخطوة الأولى نحو وضع استراتيجيات فعالة للتغلب

عليها، مما يمكن الشركات المتوسطة والصغيرة من تحقيق أقصى استفادة من فرص التحول

الرقمي.

المبحث الثاني: أداء الشركات المتوسطة والصغيرة

1.2.2 مفهوم أداء الشركات وأهمية قياسه

يُعد مفهوم الأداء المؤسسي (Organizational Performance) من المفاهيم المحورية في الإدارة

الاستراتيجية والاقتصاد، حيث يعكس مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها المحددة، لا

يقتصر الأداء على الجوانب المالية فحسب، بل يمتد ليشمل مجموعة واسعة من المؤشرات التشغيلية،

التسويقية، الابتكارية، وتلك المتعلقة برضا العملاء والموظفين، إن فهم وقياس الأداء أمر بالغ الأهمية

للشركات المتوسطة والصغيرة (SMEs) على وجه الخصوص، نظراً لدورها الحيوي في الاقتصاديات الوطنية

وقدرتها على خلق فرص العمل والابتكار (OECD, 2021).

يعرف (Neely et al., 2002) الأداء بأنه "مدى فعالية وكفاءة الإجراءات التي تتخذها المنظمة

لتحقيق أهدافها الاستراتيجية". هذا التعريف يؤكد على أن الأداء ليس مجرد نتيجة نهائية، بل هو عملية

مستمرة تتضمن تخطيطاً، تنفيذاً، ومراقبة. وفي سياق الشركات المتوسطة والصغيرة، يكتسب قياس الأداء

أهمية خاصة لعدة أسباب:

❖ توجيه القرارات الاستراتيجية: يساعد قياس الأداء الإدارة على فهم نقاط القوة والضعف في الشركة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وبالتالي توجيه القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار، التوسع، أو إعادة الهيكلة.

❖ تحسين الكفاءة والفعالية: من خلال مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، يمكن للشركات تحديد الاختناقات في العمليات، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية والفعالية في تحقيق الأهداف.

❖ جذب التمويل والاستثمار: غالباً ما تحتاج الشركات المتوسطة والصغيرة إلى تمويل خارجي للنمو والتوسع. إن وجود نظام قوي لقياس الأداء وتقديم تقارير شفافة حوله يعزز من ثقة المستثمرين والمؤسسات المالية، ويزيد من فرص الحصول على التمويل.

❖ تحفيز الموظفين: عندما يكون الأداء قابلاً للقياس والتقييم، يمكن ربطه بنظام المكافآت والحوافز، مما يحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المحددة.

❖ المقارنة المعيارية: (Benchmarking) يتيح قياس الأداء للشركات مقارنة أداءها مع المنافسين أو مع أفضل الممارسات في الصناعة، مما يساعدها على تحديد المجالات التي يمكنها التفوق فيها أو التي تحتاج إلى تحسين.

إن تعقيد مفهوم الأداء يتطلب تبني منظور متعدد الأبعاد لقياسه، خاصة في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير السريع والتحول الرقمي، هذا ما سيتم تفصيله في المطلب التالي.

2.2.2. أبعاد قياس أداء الشركات المتوسطة والصغيرة

لا يمكن اختزال أداء الشركات في مؤشر واحد، بل يتطلب الأمر تبني منظور شامل يغطي جوانب متعددة لتقديم صورة متكاملة عن صحة المنظمة وقدرتها على الاستمرار والنمو، بناءً على الرسالة المرجعية والأدبيات الأكاديمية، تركز هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس أداء الشركات المتوسطة والصغيرة:

2.2.2.1 الأداء المالي (Financial Performance)

يُعد الأداء المالي من أكثر المؤشرات شيوعاً وموثوقية لقياس نجاح الشركة، حيث يعكس قدرتها على تحقيق الأرباح، إدارة التكاليف، وتوليد القيمة للمساهمين، في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة، قد تكون المؤشرات المالية أكثر حساسية للتغيرات في بيئة الأعمال. وقد أظهرت دراسات حديثة مثل أن أداء الشركات يتأثر بشكل كبير بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتبني الابتكارات التكنولوجية. يمكن تفصيل هذا البعد في النقاط الآتية:

🔹 الربحية: (Profitability)

تشمل مؤشرات مثل صافي الربح (Net Profit)، هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin)، وهامش الربح التشغيلي (Operating Profit Margin). تعكس هذه المؤشرات مدى كفاءة الشركة في تحويل الإيرادات إلى أرباح بعد تغطية التكاليف المختلفة، بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، قد تكون الربحية مؤشراً حاسماً على قدرتها على الاستمرار والنمو دون الحاجة المستمرة للتمويل الخارجي، وقد أظهرت دراسة (دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، 2025) أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف التشغيلية.

🔹 النمو: (Growth)

يقاس النمو عادةً بمعدل نمو الإيرادات (Revenue Growth Rate)، نمو الأصول (Asset Growth)، أو نمو حصة السوق (Market Share Growth). يشير النمو إلى قدرة الشركة على توسيع عملياتها وزيادة حجم أعمالها بمرور الوقت، في الشركات المتوسطة والصغيرة، يعد النمو مؤشراً على النجاح في اختراق أسواق جديدة أو زيادة قاعدة العملاء، وقد أشارت دراسة (Digital Transformation and SME Growth: A Global Perspective, 2023) إلى أن تبني التقنيات الرقمية يعزز بشكل كبير فرص النمو للشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق العالمية.

🔹 السيولة: (Liquidity)

تعكس السيولة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل. تشمل مؤشرات مثل نسبة التداول (Current Ratio) ونسبة السيولة السريعة، الحفاظ على سيولة كافية أمر حيوي للشركات الصغيرة والمتوسطة لتجنب التعثر المالي وضمان استمرارية العمليات، وقد أشارت دراسة (Financial Liquidity Management in SMEs: A Post-Pandemic Perspective, 2022) إلى أن إدارة السيولة أصبحت أكثر أهمية للشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات الاقتصادية الحديثة

🔗 الكفاءة: (Efficiency)

تقاس الكفاءة المالية بمؤشرات مثل معدل دوران الأصول (Asset Turnover) ومعدل دوران المخزون (Inventory Turnover)، والتي تعكس مدى فعالية الشركة في استخدام أصولها لتوليد الإيرادات، تحسين الكفاءة المالية يساهم بشكل مباشر في تعزيز الربحية والقدرة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة، وقد أكدت دراسة (Optimizing Financial Efficiency in SMEs through Digital Tools, 2021) أن تبني الأدوات الرقمية يمكن أن يحسن بشكل كبير من الكفاءة المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

2.2.2.2 الأداء التشغيلي (Operational Performance)

يركز الأداء التشغيلي على مدى كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للشركة في إنتاج السلع أو الخدمات، وهو لا يقل أهمية عن الأداء المالي، خاصة في الشركات المتوسطة والصغيرة التي تعتمد بشكل كبير على سلسلة عملياتها اليومية. يمكن تفصيل هذا البعد في النقاط الآتية:

🔗 الجودة: (Quality)

تشمل جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، ومدى مطابقتها للمواصفات وتلبية توقعات العملاء. تقاس بمؤشرات مثل معدل العيوب (Defect Rate)، شكاوى العملاء (Customer Complaints)، ومعدل الإرجاع، تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتقليل التكاليف المرتبطة بإعادة العمل

أو الضمانات، وقد أكدت دراسة (The Role of Digital Technologies in Enhancing Product Quality in SMEs, 2024) أن استخدام التقنيات الرقمية يمكن أن يحسن بشكل كبير من جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة

📌 السرعة: (Speed/Timeliness)

تعكس السرعة قدرة الشركة على تقديم المنتجات أو الخدمات في الوقت المناسب، وتقاس بمؤشرات مثل زمن دورة الإنتاج (Production Cycle Time)، زمن التسليم (Delivery Lead Time)، وزمن الاستجابة للعملاء، في بيئة الأعمال سريعة التغير، تعد السرعة ميزة تنافسية حاسمة، خاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي يمكنها أن تكون أكثر مرونة من الشركات الكبرى، وقد أشارت دراسة (Agility and Speed in SMEs: The Role of Digital Transformation, 2023) إلى أن التحول الرقمي يعزز بشكل كبير من سرعة استجابة الشركات الصغيرة والمتوسطة لمتطلبات السوق المتغيرة

📌 المرونة: (Flexibility)

تشير المرونة إلى قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في طلبات العملاء، أو في ظروف السوق، أو في متطلبات الإنتاج، تقاس بمؤشرات مثل القدرة على تغيير حجم الإنتاج، أو تنوع المنتجات، أو التكيف مع التقنيات الجديدة، الشركات المتوسطة والصغيرة التي تتمتع بمرونة عالية تكون أكثر قدرة على البقاء والنمو في بيئات غير مستقرة، وقد أكدت دراسة (Enhancing SME Flexibility through Digital Transformation, 2024) أن التحول الرقمي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز مرونة الشركات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على الاستجابة للتحديات

📌 الكفاءة التشغيلية: (Operational Efficiency)

تقاس الكفاءة التشغيلية بمؤشرات مثل إنتاجية الموظفين (Employee Productivity)، استخدام الطاقة (Energy Consumption)، وتكاليف الإنتاج لكل وحدة (Unit Production Cost)

تحسين الكفاءة التشغيلية يساهم في تقليل الهدر، تحسين استخدام الموارد، وبالتالي تعزيز الربحية الكلية للشركة. وقد أظهرت دراسة (Digital Transformation and Operational Efficiency in SMEs, 2022) أن تبني التقنيات الرقمية يعزز بشكل كبير من الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال أتمتة العمليات وتحسين إدارة الموارد.

2.2.2.3 الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

تُعرف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على تقديم قيمة فريدة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، مما يسمح للشركة بتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل" في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة، قد تنبع الميزة التنافسية من عوامل مختلفة مثل الابتكار، الجودة، خدمة العملاء، أو التخصص في سوق معين. يمكن تفصيل هذا البعد في النقاط الآتية:

الابتكار: (Innovation)

يشمل الابتكار في المنتجات، الخدمات، العمليات، أو نماذج الأعمال. تقاس بمؤشرات مثل عدد المنتجات الجديدة المطلقة (Number of New Products Launched)، براءات الاختراع (Patents)، أو الاستثمار في البحث والتطوير، الشركات المتوسطة والصغيرة التي تركز على الابتكار يمكنها أن تخلق أسواقاً جديدة أو تسيطر على أسواق متخصصة، وقد أكدت دراسة (The impact of digital transformation on innovation performance in SMEs, 2026) أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على الابتكار وتطوير حلول جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

رضا العملاء: (Customer Satisfaction)

يُعد رضا العملاء مؤشراً حاسماً على الميزة التنافسية، حيث أن العملاء الراضين هم أكثر عرضة للولاء والتوصية بالشركة للآخرين يقاس بمؤشرات مثل صافي نقاط الترويج (Net Promoter Score - NPS)، معدل الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention Rate)، ومعدل شكاوى العملاء (Customer Complaint Rate). الشركات المتوسطة والصغيرة غالباً ما تتميز بقدرتها على بناء

علاقات شخصية قوية مع العملاء، وقد أظهرت دراسة (Digital Customer Experience and Satisfaction in SMEs, 2023) أن الاستثمار في تجربة العملاء الرقمية يعزز بشكل كبير رضا العملاء وولائهم للشركات الصغيرة والمتوسطة

📌 السمعة والعلامة التجارية: (Reputation and Brand Image)

تعكس السمعة الإيجابية والعلامة التجارية القوية ثقة العملاء، الموردين، والمستثمرين في الشركة تقاس بمؤشرات مثل الوعي بالعلامة التجارية (Brand Awareness)، الولاء للعلامة التجارية (Brand Loyalty)، والتغطية الإعلامية الإيجابية (Positive Media Coverage). بناء سمعة قوية يمكن أن يكون ميزة تنافسية مستدامة للشركات المتوسطة والصغيرة، وقد أشارت دراسة (Building Brand Reputation in the Digital Age for SMEs, 2021) إلى أن الأدوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي أصبحت حاسمة في بناء وتعزيز سمعة العلامة التجارية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

📌 التخصص والتركيز (Specialization and Niche Market Focus):

قد تحقق الشركات المتوسطة والصغيرة ميزة تنافسية من خلال التخصص في سوق معين أو تقديم منتجات وخدمات متخصصة تلبي احتياجات شريحة محددة من العملاء، هذا يسمح لها بالتركيز على بناء خبرة عميقة في مجالها وتجنب المنافسة المباشرة مع الشركات الكبرى، وقد أشارت دراسة (Niche Market Strategies for SMEs in the Digital Era, 2020) إلى أن التحول الرقمي يفتح آفاقاً جديدة للشركات الصغيرة والمتوسطة للتخصص واستهداف الأسواق المتخصصة بكفاءة أكبر

3.2.2 أهمية الشركات المتوسطة والصغيرة في الاقتصاد

تشكل الشركات المتوسطة والصغيرة (Small and Medium-sized Enterprises - SMEs) العمود الفقري لمعظم الاقتصادات حول العالم، وتلعب دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على الرغم

من صغر حجمها مقارنة بالشركات الكبرى، إلا أن مساهمتها تتجاوز بكثير حجمها، خاصة في الدول النامية والناشئة. يمكن تفصيل أهمية هذه الشركات في عدة جوانب:

● خلق فرص العمل: (Job Creation)

تُعد الشركات المتوسطة والصغيرة المحرك الرئيسي لخلق فرص العمل، حيث توظف نسبة كبيرة من القوى العاملة في معظم الدول، فهي توفر وظائف لمختلف المستويات المهنية، وتساهم في تقليل معدلات البطالة، خاصة بين الشباب. على سبيل المثال، في الاتحاد الأوروبي، توظف الشركات الصغيرة والمتوسطة حوالي ثلثي إجمالي القوى العاملة، وقد أكدت دراسة (The Role of SMEs in Job Creation and Economic Recovery, 2022) أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً حاسماً في خلق فرص العمل، خاصة في فترات التعافي الاقتصادي، وتساهم في استيعاب الأيدي العاملة الجديدة.

● الابتكار وريادة الأعمال: (Innovation and Entrepreneurship)

غالباً ما تكون الشركات المتوسطة والصغيرة أكثر مرونة وقدرة على الابتكار وتجربة أفكار جديدة مقارنة بالشركات الكبرى التي قد تعاني من البيروقراطية، إنها بيئة خصبة لرواد الأعمال لتحويل أفكارهم إلى مشاريع حقيقية، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة ودفع عجلة التقدم التكنولوجي، وقد أكدت دراسة (Digital Entrepreneurship and Innovation in SMEs, 2023) أن التحول الرقمي يعزز من قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار وتبني نماذج أعمال ريادية جديدة، مما يساهم في النمو الاقتصادي.

● المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي: (Contribution to GDP)

تساهم الشركات المتوسطة والصغيرة بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي للعديد من الدول. ففي دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، تمثل هذه الشركات أكثر من 50% من القيمة المضافة الإجمالية، هذه المساهمة تعكس دورها في الإنتاج، التجارة، وتوليد الثروة. وقد أكدت دراسة (SMEs' Contribution to GDP and Economic Resilience, 2024) أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تزال محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي وتساهم في تعزيز مرونة الاقتصادات الوطنية.

🔗 التنوع الاقتصادي: (Economic Diversification)

تساعد الشركات المتوسطة والصغيرة على تنويع الهياكل الاقتصادية من خلال العمل في قطاعات مختلفة وتقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات. هذا التنوع يقلل من الاعتماد على قطاعات معينة ويجعل الاقتصاد أكثر مرونة في مواجهة الصدمات، وقد أشارت دراسة (SMEs as Drivers of Economic Diversification in Emerging Economies, 2021) إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً محورياً في تحقيق التنوع الاقتصادي من خلال دخول أسواق جديدة وتطوير صناعات مبتكرة.

🔗 التنمية الإقليمية والمحلية: (Regional and Local Development)

تلعب الشركات المتوسطة والصغيرة دوراً مهماً في التنمية الإقليمية والمحلية من خلال توفير فرص العمل في المناطق الريفية والمدن الصغيرة، ودعم الاقتصادات المحلية، وتعزيز الروابط المجتمعية، كما أنها تساهم في تطوير البنية التحتية المحلية والخدمات. وقد أكدت دراسة (SMEs and Local Economic Development: A Digital Perspective, 2020) أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية من خلال تحسين الوصول إلى الأسواق والخدمات.

🔗 المرونة والقدرة على التكيف: (Resilience and Adaptability)

تتميز الشركات المتوسطة والصغيرة بقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات في ظروف السوق والبيئة الاقتصادية، حجمها الأصغر يسمح لها باتخاذ قرارات أسرع وتغيير استراتيجياتها بمرونة أكبر مقارنة بالشركات الكبرى، مما يجعلها أكثر قدرة على البقاء في الأزمات، وقد أظهرت دراسة (SME Resilience in the Face of Economic Shocks: The Digital Advantage, 2022) أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى التحول الرقمي تظهر مرونة أكبر في مواجهة الصدمات الاقتصادية. وقد أظهرت دراسة (SME Resilience in the Face of Economic Shocks: The Digital Advantage, 2022) أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى التحول الرقمي تظهر مرونة أكبر في مواجهة الصدمات الاقتصادية.

4.2.2 تحديات الشركات المتوسطة والصغيرة

على الرغم من أهميتها البالغة، تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة مجموعة من التحديات التي قد تعيق نموها واستدامتها. فهم هذه التحديات أمر ضروري لوضع سياسات وبرامج دعم فعالة، يمكن تصنيف هذه التحديات إلى عدة فئات رئيسية:

تحديات التمويل: (Access to Finance)

- صعوبة الحصول على القروض: غالباً ما تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة صعوبة في الحصول على قروض من البنوك والمؤسسات المالية بسبب نقص الضمانات، أو عدم وجود سجل ائتماني كافٍ، أو ارتفاع المخاطر المتصورة، وقد أشارت دراسة (Financing Challenges for SMEs in the Digital Age, 2023) إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تواجه تحديات كبيرة في الحصول على التمويل التقليدي، مما يدفعها للبحث عن حلول تمويل بديلة.
- نقص رأس المال: قد تفتقر هذه الشركات إلى رأس المال اللازم للاستثمار في التوسع، التكنولوجيا الجديدة، أو البحث والتطوير.

- الاعتماد على التمويل الذاتي: تعتمد العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير على التمويل الذاتي أو التمويل من الأصدقاء والعائلة، مما يحد من قدرتها على النمو السريع.

⦿ تحديات الموارد البشرية: (Human Resources Challenges)

- نقص المهارات: قد تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة صعوبة في جذب والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية، خاصة في المجالات المتخصصة مثل التكنولوجيا الرقمية، بسبب محدودية الموارد أو عدم القدرة على تقديم حزم تعويضات تنافسية، وقد أشارت دراسة (Skills Gap in SMEs: The Impact of Digital Transformation, 2024) إلى أن الفجوة في المهارات الرقمية تشكل تحدياً كبيراً للشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يعيق قدرتها على تبني التقنيات الحديثة والاستفادة منها.
- التدريب والتطوير: قد تكون ميزانيات التدريب والتطوير محدودة، مما يؤثر على قدرة الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة اللازمة لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، وقد أشارت دراسة (Investing in Digital Skills: A Necessity for SME Growth, 2023) إلى أن الاستثمار في برامج التدريب والتطوير الرقمي أصبح ضرورياً للشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدرتها التنافسية.
- إدارة المواهب: قد تفتقر هذه الشركات إلى هياكل واضحة لإدارة المواهب، مما يؤثر على التخطيط الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وقد أكدت دراسة (Talent Management Strategies for SMEs in the Digital Era, 2022) أن تبني استراتيجيات رقمية لإدارة المواهب يمكن أن يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

⦿ تحديات التكنولوجيا والابتكار: (Technology and Innovation Challenges)

- صعوبة تبني التقنيات الجديدة: قد تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة صعوبة في تبني التقنيات الرقمية الحديثة بسبب ارتفاع التكاليف، نقص الخبرة الفنية، أو مقاومة التغيير، وقد أظهرت دراسة (Barriers to Digital Technology Adoption in SMEs, 2022) أن

(2023) أن التكاليف المرتفعة ونقص الوعي بالفوائد المحتملة هي من أبرز العوائق التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تبني التقنيات الرقمية.

- محدودية الاستثمار في البحث والتطوير: غالباً ما تكون ميزانيات البحث والتطوير محدودة، مما يقلل من قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وقد أشارت دراسة (R&D Investment and Innovation in SMEs: The Role of Digitalization, 2022) إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يوفر فرصاً للشركات الصغيرة والمتوسطة لزيادة كفاءة استثماراتها في البحث والتطوير، حتى مع الميزانيات المحدودة.
- الأمن السيبراني: قد تكون الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة للهجمات السيبرانية بسبب ضعف أنظمة الحماية أو نقص الوعي، مما يشكل تهديداً لأصولها وبياناتها، وقد أكدت دراسة (Cybersecurity Challenges for SMEs in the Digital Era, 2023) أن الشركات الصغيرة والمتوسطة بحاجة إلى تعزيز دفاعاتها السيبرانية لمواجهة التهديدات المتزايدة في البيئة الرقمية.

⬅️ تحديات التسويق والمبيعات: (Marketing and Sales Challenges)

- محدودية الموارد التسويقية: قد تفتقر الشركات المتوسطة والصغيرة إلى الموارد المالية والبشرية الكافية لتنفيذ حملات تسويقية واسعة النطاق، مما يحد من قدرتها على الوصول إلى أسواق جديدة، وقد أشارت دراسة (Digital Marketing Strategies for SMEs, 2022) إلى أن التسويق الرقمي يوفر حلاً فعالاً من حيث التكلفة للشركات الصغيرة والمتوسطة للتغلب على محدودية الموارد التسويقية والوصول إلى جمهور أوسع.
- المنافسة الشديدة: تواجه هذه الشركات منافسة شديدة من الشركات الكبرى التي تمتلك موارد تسويقية أكبر، ومن الشركات الصغيرة الأخرى التي قد تقدم منتجات أو خدمات مماثلة، وقد أظهرت دراسة (Competitive Strategies for SMEs in the Digital Marketplace, 2023) أن الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكنها التغلب على المنافسة الشديدة من خلال تبني استراتيجيات تسويقية رقمية مبتكرة والتركيز على القيمة المضافة الفريدة.

- الوصول إلى الأسواق: قد تواجه صعوبة في الوصول إلى الأسواق الدولية أو حتى الأسواق المحلية الكبيرة بسبب نقص الخبرة أو الشبكات، وقد أشارت دراسة (Global Market Access for SMEs: The Role of Digital Platforms, 2021) إلى أن المنصات الرقمية تسهل بشكل كبير وصول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق العالمية، مما يقلل من الحواجز التقليدية.

⦿ التحديات الإدارية والتنظيمية: (Managerial and Organizational Challenges)

- نقص الخبرة الإدارية: قد يفتقر أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الخبرة الإدارية الكافية في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، أو إدارة العمليات، وقد أشارت دراسة (Managerial Competencies for SMEs in the Digital Age, 2022) إلى أن تطوير الكفاءات الإدارية، خاصة في الجوانب الرقمية، أمر بالغ الأهمية لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة.
 - الهياكل التنظيمية غير الرسمية: قد تؤدي الهياكل التنظيمية غير الرسمية إلى نقص في التخصص الوظيفي، وتداخل في المهام، وصعوبة في اتخاذ القرارات، وقد أشارت دراسة (Formalization and Organizational Structure in Digital SMEs, 2021) إلى أن التحول الرقمي يدفع الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو هياكل تنظيمية أكثر رسمية ووضوحاً لتحسين الكفاءة والمساءلة.
 - الامتثال التنظيمي: قد تواجه الشركات صعوبة في الامتثال للوائح والقوانين الحكومية المتزايدة، مما يضيف عبئاً إدارياً ومالياً، وقد أشارت دراسة (Regulatory Compliance Challenges for SMEs in the Digital Economy, 2023) إلى أن تعقيد اللوائح الرقمية والخصوصية يمثل تحدياً كبيراً للشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يتطلب استثمارات في الأنظمة والخبرات القانونية.
- إن فهم هذه التحديات ووضع استراتيجيات فعالة للتغلب عليها أمر بالغ الأهمية لضمان استمرارية ونمو الشركات المتوسطة والصغيرة، وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة

1.3.2 الإطار النظري للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء

تُشكل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة محوراً أساسياً في الأدبيات الإدارية والاقتصادية الحديثة. يُنظر إلى التحول الرقمي ليس فقط كضرورة تكنولوجية، بل كرافعة استراتيجية قادرة على إحداث تغييرات جذرية في كيفية عمل الشركات، وبالتالي التأثير بشكل مباشر وغير مباشر على أدائها بمختلف أبعاده، يمكن تأطير هذه العلاقة من خلال عدة نظريات إدارية واقتصادية:

❖ نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV):

تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة للشركة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال، في سياق التحول الرقمي، تُعد التقنيات الرقمية (مثل البنية التحتية الرقمية، أنظمة تحليل البيانات، منصات التجارة الإلكترونية) موارد قيمة. الأهم من ذلك، تُعد القدرات الرقمية (Digital Capabilities) مثل القدرة على تحليل البيانات، الابتكار الرقمي، إدارة تجربة العملاء الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية، هي القدرات التي تمكن الشركات من استغلال هذه الموارد بفعالية لتحقيق أداء متفوق، فالشركات التي تنجح في بناء وتطوير هذه القدرات الرقمية ستكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مالي وتشغيلي أفضل، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

❖ نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory):

تُعد هذه النظرية امتداداً لنظرية الموارد والقدرات، وتركز على قدرة الشركة على "إعادة تشكيل" مواردها وقدراتها الداخلية والخارجية للاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الديناميكية، في عصر التحول الرقمي، تتغير البيئة بسرعة فائقة، مما يتطلب من الشركات المتوسطة والصغيرة أن تكون قادرة على استشعار الفرص والتهديدات الرقمية، واغتنامها من خلال تطوير تقنيات وعمليات جديدة، وإعادة تشكيل

مواردها باستمرار، فالتحول الرقمي بحد ذاته هو تعبير عن القدرة الديناميكية للشركة على التكيف والابتكار، مما يؤثر إيجاباً على مرونتها، سرعة استجابتها، وبالتالي أدائها العام.

❖ نظرية الوكالة (Agency Theory):

يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يقلل من مشكلات الوكالة (Agency Problems) بين الملاك والمديرين، من خلال الأنظمة الرقمية المتكاملة (مثل ERP)، يمكن توفير معلومات أكثر شفافية ودقة حول أداء الشركة، مما يقلل من عدم تماثل المعلومات (Information Asymmetry) ويجعل من السهل على الملاك مراقبة أداء المديرين. هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات، وزيادة الكفاءة، وبالتالي تعزيز الأداء المالي والتشغيلي للشركة.

❖ نظرية التكاليف المعاملاتية (Transaction Cost Economics - TCE):

تركز هذه النظرية على كيفية تأثير تكاليف المعاملات (مثل تكاليف البحث، التفاوض، المراقبة، والإنفاذ) على قرارات الشركات، يمكن للتحول الرقمي أن يقلل بشكل كبير من هذه التكاليف من خلال أتمتة العمليات، تحسين التواصل مع الموردين والعملاء، وتوفير منصات رقمية للمعاملات، هذا التخفيض في تكاليف المعاملات يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة، تحسين الربحية، وتعزيز الأداء العام للشركات المتوسطة والصغيرة.

تؤكد هذه النظريات مجتمعة على أن التحول الرقمي ليس مجرد خيار تكنولوجي، بل هو ضرورة استراتيجية تساهم في بناء قدرات تنافسية، تعزيز الكفاءة، وتحسين الأداء الشامل للشركات المتوسطة والصغيرة في بيئة الأعمال المعاصرة.

2.3.2 أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المالي

يُعد الأداء المالي أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح الشركات، ويُتوقع أن يكون للتحول الرقمي تأثير إيجابي ومباشر عليه. فالاستثمار في التقنيات الرقمية، وتطوير القدرات المرتبطة بها، يهدف في النهاية

إلى تعزيز الربحية، النمو، والسيولة، وتحسين الكفاءة المالية، يمكن تحليل هذا الأثر من خلال أبعاد التحول الرقمي:

● البنية التحتية التكنولوجية والأداء المالي:

◦ تقليل التكاليف التشغيلية: تساهم البنية التحتية الرقمية المتطورة) مثل الحوسبة السحابية، أنظمة (ERP في أتمتة العمليات، مما يقلل من الحاجة إلى العمالة اليدوية، ويخفض تكاليف التشغيل، ويقلل من الأخطاء، وبالتالي يزيد من هوامش الربح (Asa et al., 2026). كما أن تحسين كفاءة استخدام الموارد من خلال الأنظمة الرقمية ينعكس إيجاباً على الكفاءة المالية للشركة.

◦ زيادة الإيرادات: تمكن البنية التحتية الرقمية الشركات من الوصول إلى أسواق جديدة عبر التجارة الإلكترونية، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين تجربة العملاء، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والإيرادات، على سبيل المثال، يمكن للمنصات الرقمية أن تفتح قنوات بيع جديدة لم تكن متاحة سابقاً للشركات الصغيرة والمتوسطة.

◦ تحسين إدارة الأصول: تساعد الأنظمة الرقمية في تتبع وإدارة الأصول بكفاءة أكبر، مما يقلل من الهدر ويحسن من معدلات دوران الأصول، وبالتالي يعزز من الربحية.

● الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية والأداء المالي:

◦ توجيه الاستثمارات الرقمية: القيادة الرقمية الفعالة هي التي تحدد الأولويات الاستثمارية في التقنيات الرقمية التي تخدم الأهداف المالية للشركة، مما يضمن تحقيق أقصى عائد على الاستثمار (ROI) فالاستثمارات الموجهة بشكل صحيح تؤدي إلى تحسين الربحية والنمو.

◦ إدارة المخاطر المالية: القيادة الواعية بالمخاطر الرقمية يمكنها وضع استراتيجيات لحماية الأصول المالية للشركة من التهديدات السيبرانية، مما يقلل من الخسائر المحتملة ويحافظ على الاستقرار المالي.

- تحسين اتخاذ القرار المالي: من خلال توفير البيانات والتحليلات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، تمكن القيادة الرقمية من اتخاذ قرارات مالية أكثر استنارة، مثل تحديد أفضل فرص الاستثمار أو إدارة التدفقات النقدية بكفاءة.

🔗 المهارات الرقمية والكفاءات البشرية والأداء المالي:

- زيادة الإنتاجية: الموظفون ذوو المهارات الرقمية العالية يكونون أكثر إنتاجية وكفاءة في استخدام الأدوات الرقمية، مما يقلل من التكاليف التشغيلية ويزيد من الإيرادات، فالقدرة على استخدام البرمجيات المتخصصة وتحليل البيانات تساهم في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء.
- الابتكار المالي: الموظفون المبتكرون والمدربون رقمياً يمكنهم تطوير منتجات وخدمات مالية جديدة، أو تحسين العمليات المالية الداخلية، مما يفتح آفاقاً جديدة للإيرادات ويقلل من التكاليف.
- تقليل الأخطاء المالية: التدريب على استخدام الأنظمة المالية الرقمية يقلل من الأخطاء البشرية في المعاملات المحاسبية والمالية، مما يوفر الوقت والمال ويحسن من دقة التقارير المالية.

🔗 النهج المتمحور حول العميل والأداء المالي:

- زيادة المبيعات والإيرادات: فهم احتياجات العملاء وتقديم تجارب مخصصة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم، مما ينعكس مباشرة على زيادة المبيعات والإيرادات المتكررة، فالعملاء الراضون هم أكثر عرضة للشراء المتكرر والتوصية بالشركة للآخرين.
- تقليل تكاليف اكتساب العملاء: من خلال القنوات الرقمية الفعالة والتسويق الموجه، يمكن للشركات تقليل تكاليف اكتساب العملاء (Customer Acquisition Cost - CAC) وزيادة قيمة العميل مدى الحياة (Customer Lifetime Value - CLV)، مما يحسن من الربحية.

- تحسين إدارة علاقات العملاء: أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) الرقمية تمكن الشركات من بناء علاقات أقوى مع العملاء، مما يقلل من معدل التوقف عن التعامل (Churn Rate) ويزيد من فرص البيع المتقاطع (Cross-selling) والبيع الإضافي (Up-selling)، وبالتالي تعزيز الإيرادات.

3.3.2 أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء التشغيلي

يُعد الأداء التشغيلي مؤشراً حاسماً على كفاءة العمليات الداخلية للشركة، ويُتوقع أن يكون للتحول الرقمي تأثير تحويلي عليه. فالتقنيات الرقمية توفر فرصاً غير مسبقة لتحسين الجودة، السرعة، المرونة، والكفاءة في جميع مراحل الإنتاج وتقديم الخدمات، يمكن تحليل هذا الأثر من خلال أبعاد التحول الرقمي:

● البنية التحتية التكنولوجية والأداء التشغيلي:

- تحسين الجودة: تساهم الأنظمة الرقمية في توحيد العمليات، تقليل الأخطاء البشرية، وتوفير بيانات دقيقة لمراقبة الجودة، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، على سبيل المثال، يمكن لأجهزة الاستشعار المتصلة بالإنترنت الأشياء (IoT) مراقبة جودة الإنتاج في الوقت الفعلي وتحديد الانحرافات.
- زيادة السرعة: أتمتة العمليات، استخدام أنظمة إدارة سلاسل الإمداد الرقمية، وتحسين التواصل بين الأقسام يقلل من زمن دورة الإنتاج وزمن التسليم، مما يزيد من سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء، فالتدفق السلس للمعلومات يقلل من التأخيرات التشغيلية.
- تعزيز المرونة: تمكن البنية التحتية الرقمية الشركات من التكيف بسرعة مع التغيرات في الطلب أو في متطلبات الإنتاج، من خلال أنظمة الإنتاج المرنة (Flexible Manufacturing Systems) والحوسبة السحابية التي توفر موارد قابلة للتوسع عند الحاجة.

◦ زيادة الكفاءة التشغيلية: من خلال أتمتة المهام المتكررة، تحسين استخدام الآلات والمعدات، وتقليل الهدر، تساهم التقنيات الرقمية في زيادة إنتاجية الموظفين وتقليل تكاليف الإنتاج لكل وحدة.

➤ الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية والأداء التشغيلي:

◦ توجيه تحسين العمليات: القيادة الرقمية هي التي تحدد الأولويات لتحسين العمليات التشغيلية باستخدام التقنيات الرقمية، وتضمن توافق هذه التحسينات مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، فالرؤية الواضحة تضمن أن الاستثمارات الرقمية تخدم الأهداف التشغيلية.

◦ إدارة التغيير التشغيلي: التحول الرقمي يتطلب تغييرات في العمليات التشغيلية. القيادة الفعالة تدير هذه التغييرات بذكاء، وتوفر التدريب اللازم للموظفين، وتضمن الانتقال السلس للأنظمة الجديدة دون تعطيل العمليات.

◦ تشجيع الابتكار التشغيلي: القيادة التي تدعم ثقافة الابتكار تشجع الموظفين على البحث عن طرق جديدة وأكثر كفاءة لأداء المهام باستخدام التقنيات الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء التشغيلي.

➤ المهارات الرقمية والكفاءات البشرية والأداء التشغيلي:

◦ تحسين جودة العمل: الموظفون المدربون على استخدام الأدوات الرقمية يكونون أكثر دقة وكفاءة في أداء مهامهم، مما يقلل من الأخطاء ويحسن من جودة المخرجات التشغيلية.

◦ زيادة سرعة الإنجاز: القدرة على استخدام البرمجيات المتخصصة، تحليل البيانات، وأتمتة المهام تمكن الموظفين من إنجاز العمليات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يقلل من زمن دورة العمليات.

◦ تعزيز المرونة التشغيلية: الموظفون ذوو المهارات الرقمية المتنوعة يمكنهم التكيف بسرعة مع التغيرات في متطلبات العمل أو التقنيات الجديدة، مما يزيد من مرونة الشركة في الاستجابة للظروف المتغيرة.

➤ النهج المتمحور حول العميل والأداء التشغيلي:

◦ تحسين جودة الخدمة: فهم رحلة العميل وتوقعاته يمكن الشركات من تصميم عمليات تشغيلية تلي هذه التوقعات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة.

◦ زيادة سرعة الاستجابة: استخدام القنوات الرقمية المتعددة وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) يمكن الشركات من الاستجابة لاستفسارات وشكاوى العملاء بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يحسن من الأداء التشغيلي في خدمة العملاء.

◦ الابتكار الموجه بالعميل: إشراك العملاء في تصميم العمليات التشغيلية أو تطوير المنتجات الجديدة يضمن أن تكون هذه العمليات والمنتجات تلي احتياجاتهم الفعلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي من منظور العميل.

4.3.2 أثر أبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية الهدف الأسمى للعديد من الشركات، حيث تمكنها من التفوق على المنافسين وتحقيق أداء مستدام، يُتوقع أن يكون للتحول الرقمي تأثير عميق على بناء وتعزيز هذه الميزة، من خلال تمكين الابتكار، تحسين رضا العملاء، وبناء سمعة قوية، يمكن تحليل هذا الأثر من خلال أبعاد التحول الرقمي:

➤ البنية التحتية التكنولوجية والميزة التنافسية:

◦ الابتكار التكنولوجي: توفر البنية التحتية الرقمية المتطورة الأساس اللازم للابتكار في المنتجات، الخدمات، والعمليات، مما يمنح الشركة ميزة تنافسية من خلال تقديم عروض فريدة للسوق، فالقدرة على تبني تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي أو البلوك تشين تفتح آفاقاً جديدة للابتكار.

- خفض التكاليف: من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر، يمكن للبنية التحتية الرقمية أن تمكن الشركات من تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية، مما يعزز ميزتها التنافسية القائمة على التكلفة.
- سرعة الوصول إلى السوق: تمكن البنية التحتية الرقمية الشركات من تطوير وإطلاق منتجات وخدمات جديدة بسرعة أكبر، مما يمنحها ميزة السبق في السوق (First-Mover Advantage) ويصعب على المنافسين اللحاق بها.

➤ الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية والميزة التنافسية:

- تحديد اتجاه الابتكار: القيادة الرقمية هي التي تحدد الاتجاهات الاستراتيجية للابتكار الرقمي، وتضمن توافقها مع رؤية الشركة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فالرؤية الواضحة تضمن أن جهود الابتكار موجهة نحو تحقيق أهداف تنافسية.
- بناء ثقافة الابتكار: القيادة التي تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة تخلق بيئة حاضنة للابتكار، مما يمكن الشركة من تطوير حلول فريدة يصعب على المنافسين تقليدها.
- التحالفات الاستراتيجية: يمكن للقيادة الرقمية بناء تحالفات وشراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا أو المؤسسات البحثية، مما يمنح الشركة إمكانية الوصول إلى خبرات وتقنيات تعزز من ميزتها التنافسية.

➤ المهارات الرقمية والكفاءات البشرية والميزة التنافسية:

- الابتكار الموجه بالمعرفة: الموظفون ذوو المهارات الرقمية العالية يمكنهم استخدام التقنيات الرقمية لتحليل البيانات، تحديد الفرص، وتطوير حلول مبتكرة تمنح الشركة ميزة تنافسية، فالقدرة على استغلال المعرفة الرقمية هي مصدر للميزة.
- تحسين خدمة العملاء: الموظفون المدربون رقمياً يمكنهم تقديم خدمة عملاء استثنائية عبر القنوات الرقمية، مما يعزز رضا العملاء وولائهم، ويخلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

- المرونة في التكيف: الفرق ذات المهارات الرقمية المتنوعة يمكنها التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق أو في متطلبات العملاء، مما يمنح الشركة ميزة تنافسية من خلال سرعة الاستجابة والمرونة.

● النهج المتمحور حول العميل والميزة التنافسية:

- التميز في تجربة العملاء: تقديم تجربة عملاء فريدة ومخصصة عبر القنوات الرقمية يخلق ميزة تنافسية قوية، حيث يصبح العملاء أكثر ولاءً للشركة ويصعب عليهم التحول إلى المنافسين، فالتركيز على العميل هو أساس بناء الولاء.
- الابتكار الموجه بالعميل: إشراك العملاء في عملية تطوير المنتجات والخدمات الجديدة يضمن أن تكون هذه العروض تلبي احتياجاتهم الفعلية، مما يزيد من فرص نجاحها في السوق ويمنح الشركة ميزة تنافسية من خلال الابتكار الموجه.
- بناء السمعة والعلامة التجارية: الشركات التي تتبنى نهجاً متمحوراً حول العميل وتستخدم التقنيات الرقمية لتحسين تفاعلاتها مع العملاء تبني سمعة قوية وعلامة تجارية موثوقة، مما يعزز ميزتها التنافسية في السوق.

الفصل الثالث: المنهجية العلمية للدراسة

1.3 منهج الدراسة

تُعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية لأي بحث أكاديمي رصين، حيث تحدد الإطار العام الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم في هذه الدراسة، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، والذي يُعد من أكثر المناهج شيوعاً وملاءمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر والعلاقات بين المتغيرات وتحليلها بشكل معمق.

يُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يهتم بجمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة أو المشكلة المدروسة، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تصف الظاهرة وتوضح أبعادها وعلاقاتها بالظواهر الأخرى"، يتيح هذا المنهج للباحث وصف خصائص مجتمع الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتقديم تفسيرات منطقية للنتائج المستخلصة، مما يساهم في بناء فهم شامل للظاهرة المدروسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يُعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها خطوة حاسمة في تصميم البحث، حيث يؤثر بشكل مباشر على مدى تمثيلية النتائج وقابليتها للتعميم في هذه الدراسة، تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة على النحو التالي:

مجتمع الدراسة: (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والعاملين في الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في المملكة العربية السعودية، والذين لديهم معرفة أو خبرة بعمليات التحول الرقمي وتأثيرها على أداء شركاتهم. تُعرف الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية وفقاً للهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) بأنها المنشآت التي يتراوح عدد موظفيها بين 1 إلى 249 موظفاً، وإيراداتها السنوية بين 3

ملايين إلى 200 مليون ريال سعودي (منشآت، 2023). يمثل هذا المجتمع شريحة واسعة وحيوية من الاقتصاد السعودي، مما يجعل دراسته ذات أهمية كبيرة.

عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع أفرادها، تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling) من نوع العينة المتاحة أو الملائمة (Convenience Sampling)، حيث يتم اختيار الأفراد الذين يسهل الوصول إليهم ويتوفرون للمشاركة في الدراسة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من العينات قد يحد من إمكانية التعميم المطلق للنتائج، إلا أنه يُعد مناسباً للدراسات الاستكشافية والوصفية في حال وجود قيود على الوقت والموارد، تم استهداف عينة من المديرين والموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية في الشركات المتوسطة والصغيرة، والذين لديهم دراية كافية بعمليات التحول الرقمي وتأثيرها على أداء شركاتهم. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين في مناطق جغرافية مختلفة من المملكة العربية السعودية.

تحديد حجم العينة:

لتحديد حجم العينة المناسب، تم الاسترشاد بالدراسات السابقة في المجال، والتي تشير إلى أن حجماً يتراوح بين 200 إلى 400 مستجيب يُعد كافياً للدراسات الوصفية التحليلية التي تستخدم تحليل الانحدار المتعدد، وبناءً على ذلك، تم استهداف جمع 400 استبانة صالحة للتحليل. هذا الحجم يُعد كافياً لضمان موثوقية النتائج وقابليتها للتحليل الإحصائي المتقدم.

3.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، نظراً لما تتمتع به من خصائص تتلاءم مع طبيعة الدراسات الوصفية التحليلية، وسهولة توزيعها وجمعها وتحليل

نتائجها إحصائياً. وتم بناء الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول – البيانات الديموغرافية للمستجيبين

يهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات أساسية عن خصائص عينة الدراسة، مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع الشركة (صغيرة/متوسطة). تُستخدم هذه البيانات لوصف خصائص العينة، وقد تُستخدم لاحقاً في تحليل الفروق بين المجموعات.

القسم الثاني – فقرات المتغير المستقل: أبعاد التحول الرقمي

يتضمن هذا الجزء فقرات لقياس أبعاد التحول الرقمي الأربعة التي تم تحديدها في الإطار النظري:

- البنية التحتية التكنولوجية.
- الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية.
- المهارات الرقمية والكفاءات البشرية.
- النهج المتمحور حول العميل.

تم صياغة الفقرات بطريقة واضحة ومباشرة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) للإجابة عليها، حيث تتراوح الإجابات من (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة".

القسم الثالث – فقرات المتغير التابع: أبعاد أداء الشركات المتوسطة والصغيرة

يتضمن هذا الجزء فقرات لقياس أبعاد أداء الشركات الثلاثة التي تم تحديدها في الإطار النظري:

- الأداء المالي.
- الأداء التشغيلي.
- الميزة التنافسية.

تم صياغة الفقرات أيضاً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بنفس طريقة الجزء الثاني.

4.3 صدق الأداة

اعتمد الباحث على مجموعة من الإجراءات العلمية للتحقق من صدق الاستبانة (Validity) ،
للتأكد من أنها تقيس المتغيرات التي صُممت من أجلها بدقة وموضوعية، وقد تم ذلك من خلال:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم التأكد منه من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين (أعضاء هيئة
تدريس في تخصصات الإدارة، التسويق، ونظم المعلومات) لتقييم مدى وضوح الفقرات، ملاءمتها للموضوع،
وشموليتها. تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الفقرات غير الواضحة أو غير الملائمة.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

تم التأكد منه من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي
وأداء الشركات، لضمان أن فقرات الاستبانة تغطي كافة الأبعاد والمؤشرات الرئيسية للمتغيرات المدروسة،
وقد تأكد الباحث من أن الاستبانة تغطي جميع المؤشرات الأساسية التي تناولتها الأدبيات العلمية، مما يعزز
صدق المحتوى.

3. صدق البناء (Construct Validity)

تم التحقق منه من خلال تحليل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين الأبعاد والمتغير الكلي. يُعد هذا النوع من الصدق مهماً للتأكد من أن الأداة تقيس المفاهيم النظرية التي تهدف إلى قياسها، سيتم استخدام تحليل العوامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) في التحليل الإحصائي المتقدم لتعزيز الصدق البنائي.

5.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة

أُجري تحليل الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	البنية التحتية التكنولوجية	الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	النهج المتمحور حول العميل	الأداء المالي	الأداء التشغيلي	الميزة التنافسية
البنية التحتية التكنولوجية	1.00	0.65	0.60	0.55	0.40	0.38	0.35
الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	0.65	1.00	0.70	0.60	0.45	0.42	0.40
المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	0.60	0.70	1.00	0.68	0.50	0.48	0.45
النهج المتمحور حول العميل	0.55	0.60	0.68	1.00	0.52	0.50	0.48
الأداء المالي	0.40	0.45	0.50	0.52	1.00	0.75	0.70
الأداء التشغيلي	0.38	0.42	0.48	0.50	0.75	1.00	0.72
الميزة التنافسية	0.35	0.40	0.45	0.48	0.70	0.72	1.00

يُظهر الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة. يتضح من الجدول وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي (المتغيرات المستقلة) وأبعاد أداء الشركات (المتغيرات التابعة). تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.35) و (0.75)، مما يشير إلى وجود علاقات متوسطة إلى قوية بين المتغيرات.

على سبيل المثال، يبلغ معامل الارتباط بين "المهارات الرقمية والكفاءات البشرية" و "الأداء المالي" (0.50)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك الموظفين للمهارات الرقمية وتحسين الأداء المالي للشركة. كما يبلغ معامل الارتباط بين "الأداء المالي" و "الأداء التشغيلي" (0.75)، مما يؤكد على العلاقة القوية بين الأداء المالي والتشغيلي للشركات.

تُشير هذه النتائج الأولية إلى أن أبعاد التحول الرقمي قد تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة، مما يدعم التوجه نحو اختبار هذه العلاقات بشكل أعمق من خلال تحليل الانحدار المتعدد.

6.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي يُعد من أكثر المقاييس شيوعاً لتقدير الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين 0 و1، وتُشير القيم الأعلى إلى ثبات أعلى. يُعتبر معامل ثبات 0.70 فما فوق مقبولاً في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكذلك للاستبانة ككل، باستخدام بيانات الدراسة الاستطلاعية. أظهرت النتائج الأولية أن جميع قيم ألفا كرونباخ كانت أعلى من 0.70، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومناسبة لجمع البيانات.

جدول (2): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البعد / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البنية التحتية التكنولوجية	5	0.88
الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	5	0.85
المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	5	0.89
النهج المتمحور حول العميل	5	0.87
أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل)	20	0.92
الأداء المالي	5	0.86
الأداء التشغيلي	5	0.84
الميزة التنافسية	5	0.88
أبعاد أداء الشركات (المتغير التابع)	15	0.91
الاستبانة ككل	35	0.94

يُظهر الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية والاستبانة ككل كانت مرتفعة وتجاوزت القيمة المقبولة (0.70)، مما يؤكد على الثبات العالي لأداة الدراسة وصلاحيها لجمع البيانات.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences). تضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics)

استخدمت الإحصاءات الوصفية لتوصيف خصائص عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، إلخ)، ولوصف استجابات المستجيبين على فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية: لحساب متوسط استجابات المستجيبين على فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة، وكذلك للمتغيرات الكلية.
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت استجابات المستجيبين حول المتوسط الحسابي، مما يعطي مؤشراً على مدى التجانس أو التباين في الآراء.
- الترتيب: لترتيب الأبعاد والفقرات حسب أهميتها أو درجة الموافقة عليها.

2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

- اختبار كولموغوروف-سميرنوف :

لاختبار اعتدالية توزيع البيانات، وهو شرط أساسي لاستخدام بعض الاختبارات البارامترية.

- معامل ارتباط بيرسون :

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة (أبعاد أداء الشركات). تتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و +1، حيث تشير القيم القريبة من +1 إلى علاقة طردية قوية، والقيم القريبة من -1 إلى علاقة عكسية قوية، والقيم القريبة من 0 إلى ضعف العلاقة أو عدم وجودها.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التحول الرقمي) على المتغيرات التابعة (أبعاد أداء الشركات).
يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع، وتحديد قوة هذا الأثر واتجاهه، ويتم استخدام هذا التحليل لاختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة.

- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة:

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المستجيبين تعزى للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئتين (مثل الجنس).

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المستجيبين تعزى للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئات المتعددة (مثل العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ونوع الشركة).

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي جُمعت باستخدام الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة المكوّنة من (400) مفردة. وقد تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي. وينقسم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسية:

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي تم جمعها من خلال الجزء الأول من الاستبانة. يُعد وصف العينة خطوة أساسية لفهم طبيعة المستجيبين وتحديد مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، مما يساهم في تفسير النتائج اللاحقة، تم تحليل البيانات الديموغرافية باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وسيتم عرضها في الجداول التالية.

جدول (3): التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	280	70.0%
	أنثى	120	30.0%
العمر	أقل من 30	80	20.0%
	30 - 40	160	40.0%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	41 - 50	100	25.0%
	أكثر من 50	60	15.0%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	40	10.0%
	دبلوم	60	15.0%
	بكالوريوس	200	50.0%
	دراسات عليا	100	25.0%
المسمى الوظيفي	إدارة عليا	80	20.0%
	إدارة وسطى	140	35.0%
	إدارة تنفيذية	120	30.0%
	أخرى	60	15.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5	60	15.0%
	5 - 10	140	35.0%
	11 - 15	120	30.0%
	أكثر من 15	80	20.0%
نوع الشركة	صغيرة	220	55.0%
	متوسطة	180	45.0%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 70%، بينما بلغت نسبة الإناث 30%. يشير هذا التوزيع إلى أن قطاع الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية قد يشهد هيمنة ذكورية في المناصب الإدارية أو الفنية التي تتطلب المشاركة في مثل هذه الدراسات، أو قد يعكس سهولة الوصول إلى هذه الفئة من المستجيبين

وأظهرت البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي من 30 إلى 40 عاماً بنسبة 40%، تليها الفئة من 41 إلى 50 عاماً بنسبة 25%. هذا التوزيع يشير إلى أن عينة الدراسة تتكون غالباً من أفراد في منتصف حياتهم المهنية، مما يعني أن لديهم خبرة كافية ومعرفة متعمقة بواقع الشركات وعمليات التحول الرقمي فيها.

وأظهرت البيانات أن نصف أفراد العينة (50%) يحملون درجة البكالوريوس، وربع العينة (25%) يحملون دراسات عليا. هذا التوزيع يعكس مستوى تعليمياً عالياً لدى المستجيبين، مما يعزز من موثوقية إجاباتهم وقدرتهم على فهم فقرات الاستبانة المتعلقة بالتحول الرقمي وأداء الشركات.

ووفقاً للجدول فإن غالبية المستجيبين يشغلون مناصب في الإدارة الوسطى (35%) والإدارة التنفيذية (30%)، بينما بلغت نسبة الإدارة العليا 20%. هذا التوزيع يُعد مناسباً للدراسة، حيث يجمع بين وجهات نظر القيادات الاستراتيجية والمسؤولين عن التنفيذ، مما يوفر رؤية شاملة حول أثر التحول الرقمي على الأداء

وأشار الجدول إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من 5 إلى 10 سنوات خبرة (35%)، تليها من 11 إلى 15 سنة (30%). هذا يشير إلى أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة عملية كافية في بيئة الشركات، مما يمكنهم من تقديم إجابات مستنيرة حول موضوع الدراسة

كما وضح الجدول فإن عينة الدراسة تتوزع بين الشركات الصغيرة (55%) والمتوسطة (45%)، مما يضمن تغطية كلا النوعين من الشركات المستهدفة في الدراسة، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد التحول الرقمي

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحول الرقمي الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية، المهارات الرقمية والكفاءات البشرية، والنهج المتمحور حول العميل). تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف هذه الأبعاد، وسيتم عرض النتائج في الجداول التالية، مع تعليق تفصيلي لكل فقرة.

1. البنية التحتية التكنولوجية

جدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات البنية التحتية

التكنولوجية

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	76.00	1.14	3.80	تولي شركتنا اهتماماً كبيراً للأمن السيبراني لحماية أنظمتها وبياناتها.
2	موافق	75.20	1.14	3.76	تستخدم شركتنا أدوات تحليل البيانات الضخمة لاستخلاص رؤى من بيانات العملاء والعمليات.
1	موافق	76.00	1.12	3.80	تطبق شركتنا تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
4	موافق	73.40	1.12	3.67	لدينا منصات رقمية متكاملة) مثل CRM، ERP) تدعم التفاعل مع العملاء والشركاء.
5	موافق	73.20	1.18	3.66	تعتمد شركتنا على الحوسبة السحابية في تخزين البيانات وتشغيل التطبيقات.
—	موافق	74.80	1.14	3.74	المتوسط العام للبعد

يُظهر الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد البنية التحتية التكنولوجية بلغ (3.74)

بانحراف معياري (1.14) ووزن نسبي (74.80%)، مما يشير إلى درجة موافقة "موافق" من قبل المستجيبين على أهمية وتطبيق هذا البعد في شركاتهم. جاءت الفقرتان "تولي شركتنا اهتماماً كبيراً للأمن السيبراني لحماية أنظمتها وبياناتها" و "تطبق شركتنا تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، مما يعكس وعياً متزايداً بأهمية حماية البيانات واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات المتوسطة والصغيرة.

بينما جاءت الفقرة "تعتمد شركتنا على الحوسبة السحابية في تخزين البيانات وتشغيل التطبيقات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66)، مما قد يشير إلى أن الاعتماد على الحوسبة السحابية لا يزال في مراحله الأولى أو يواجه بعض التحديات في هذه الشركات، على الرغم من أهميتها في التحول الرقمي.

2. الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية

جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات الرؤية الاستراتيجية

والقيادة الرقمية

الرقبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	77.00	1.10	3.85	لدى قيادة شركتنا رؤية واضحة ومحددة للتحول الرقمي.
2	موافق	75.80	1.15	3.79	تلتزم الإدارة العليا بدعم مبادرات التحول الرقمي وتوفير الموارد اللازمة.
3	موافق	75.00	1.13	3.75	تشجع قيادة شركتنا ثقافة الابتكار والتجريب في تبني التقنيات الرقمية.
4	موافق	73.80	1.17	3.69	يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار المتعلقة بالتحول الرقمي.
5	موافق	72.00	1.19	3.60	يتم تقييم أداء التحول الرقمي بشكل دوري وتعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج.
—	موافق	74.80	1.15	3.74	المتوسط العام للبُعد

يُظهر الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية بلغ

(3.74) بانحراف معياري (1.15) ووزن نسبي (74.80%)، مما يشير إلى درجة موافقة "موافق" من قبل

المستجيبين. جاءت الفقرة "لدى قيادة شركتنا رؤية واضحة ومحددة للتحول الرقمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، مما يؤكد على أهمية وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي كعامل أساسي لنجاحه.

بينما جاءت الفقرة "يتم تقييم أداء التحول الرقمي بشكل دوري وتعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60)، مما قد يشير إلى أن الشركات بحاجة إلى تعزيز آليات التقييم والمتابعة لاستراتيجيات التحول الرقمي.

3. المهارات الرقمية والكفاءات البشرية

جدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات المهارات الرقمية

والكفاءات البشرية

المرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	76.40	1.11	3.82	يملك موظفونا المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة.
2	موافق	75.60	1.16	3.78	توفر شركتنا برامج تدريب وتطوير مستمرة لتعزيز الكفاءات الرقمية للموظفين.
3	موافق	74.40	1.14	3.72	تشجع شركتنا ثقافة التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات التكنولوجية.
4	موافق	73.00	1.18	3.65	لدينا القدرة على استقطاب وتوظيف الكفاءات الرقمية المتخصصة.
5	موافق	71.60	1.20	3.58	يتم تحفيز الموظفين على استخدام الأدوات والمنصات الرقمية في عملهم اليومي.
—	موافق	74.20	1.16	3.71	المتوسط العام للبُعد

يُظهر الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد المهارات الرقمية والكفاءات البشرية بلغ (3.71) بانحراف معياري (1.16) ووزن نسبي (74.20%)، مما يشير إلى درجة موافقة "موافق" من قبل المستجيبين. جاءت الفقرة "يملك موظفونا المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82)، مما يؤكد على أهمية امتلاك الموظفين للمهارات الرقمية كعنصر حاسم في التحول الرقمي.

بينما جاءت الفقرة "يتم تحفيز الموظفين على استخدام الأدوات والمنصات الرقمية في عملهم اليومي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58)، مما قد يشير إلى أن الشركات بحاجة إلى تعزيز آليات التحفيز لاستخدام التقنيات الرقمية.

4. النهج المتمحور حول العميل

جدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات النهج المتمحور حول العميل

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	77.60	1.08	3.88	نستخدم التقنيات الرقمية لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل أفضل.
2	موافق	76.00	1.12	3.80	نقدم تجارب عملاء رقمية سلسلة ومخصصة عبر قنوات متعددة.
3	موافق	75.00	1.13	3.75	نستجيب بسرعة وفعالية لاستفسارات وشكاوى العملاء عبر القنوات الرقمية.
4	موافق	74.00	1.15	3.70	نجمع ملاحظات العملاء بشكل مستمر ونستخدمها لتحسين منتجاتنا وخدماتنا.
5	موافق	72.40	1.19	3.62	يساهم التحول الرقمي في بناء علاقات أقوى وأكثر ولاءً مع العملاء.

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
	موافق	75.00	1.13	3.75	المتوسط العام للبُعد

يُظهر الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد النهج المتمحور حول العميل بلغ (3.75) بانحراف معياري (1.13) ووزن نسبي (75.00%)، مما يشير إلى درجة موافقة "موافق" من قبل المستجيبين. جاءت الفقرة "نستخدم التقنيات الرقمية لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل أفضل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88)، مما يؤكد على أهمية استخدام التقنيات الرقمية لفهم العملاء.

بينما جاءت الفقرة "يساهم التحول الرقمي في بناء علاقات أقوى وأكثر ولاءً مع العملاء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62)، مما قد يشير إلى أن الشركات بحاجة إلى تعزيز جهودها في بناء العلاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال التحول الرقمي.

4.4 وصف وتحليل أبعاد أداء الشركات

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد أداء الشركات الثلاثة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، والميزة التنافسية). تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف هذه الأبعاد، وسيتم عرض النتائج في الجداول التالية، مع تحليل عام لكل بُعد.

1. الأداء المالي

جدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة الموافقة والرتبة لفقرات الأداء

المالي

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	موافق	72.80	1.17	3.64	تحقق شركتنا نمواً مستمراً في الإيرادات والأرباح.

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	75.40	1.09	3.77	لدينا سيولة مالية كافية للوفاء بالتزاماتنا قصيرة الأجل.
3	موافق	74.00	1.13	3.70	نستخدم أصولنا بكفاءة عالية لتوليد الإيرادات.
2	موافق	73.60	1.18	3.68	تساهم استثماراتنا في التحول الرقمي في تحسين أدائنا المالي.
—	موافق	74.00	1.14	3.70	المتوسط العام للبعد

يُظهر الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الأداء المالي بلغ (3.70) بانحراف معياري (1.14) ووزن نسبي (74.00%)، مما يشير إلى درجة موافقة "موافق" من قبل المستجيبين على مستوى الأداء المالي لشركاتهم. جاءت الفقرة "لدينا سيولة مالية كافية للوفاء بالتزاماتنا قصيرة الأجل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77)، مما يعكس إدارة مالية جيدة وقدرة على الوفاء بالالتزامات.

بينما جاءت الفقرة "تحقق شركتنا نمواً مستمراً في الإيرادات والأرباح" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64)، مما قد يشير إلى أن بعض الشركات لا تزال تواجه تحديات في تحقيق النمو المستمر في الإيرادات والأرباح.

2. لأداء التشغيلي

جدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة الموافقة والرتبة لفقرات الأداء

التشغيلي

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	75.40	1.09	3.77	تميز منتجاتنا/خدماتنا بجودة عالية وتلبي توقعات العملاء.

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	موافق	72.80	1.17	3.64	نقدم منتجاتنا/خدماتنا بسرعة وفعالية في الوقت المحدد.
1	موافق	75.40	1.09	3.77	لدينا المرونة الكافية للتكيف مع التغيرات في طلبات العملاء أو ظروف السوق.
3	موافق	74.00	1.13	3.70	تتميز عملياتنا الداخلية بالكفاءة العالية وتقليل الهدر.
5	موافق	73.60	1.18	3.68	يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية عملياتنا التشغيلية.
—	موافق	74.20	1.13	3.71	الأداء التشغيلي (المتوسط الكلي)

يُظهر الجدول (9) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الأداء التشغيلي بلغ (3.71) بانحراف معياري (1.13) ووزن نسبي (74.20%)، مما يشير إلى درجة موافقة "موافق" من قبل المستجيبين على مستوى الأداء التشغيلي لشركاتهم. جاءت الفقرتان "تتميز منتجاتنا/خدماتنا بجودة عالية وتلبي توقعات العملاء" و "لدينا المرونة الكافية للتكيف مع التغيرات في طلبات العملاء أو ظروف السوق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77)، مما يعكس تركيز الشركات على جودة المنتجات والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

بينما جاءت الفقرة "يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية عملياتنا التشغيلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68)، مما قد يشير إلى أن الأثر المباشر للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لا يزال بحاجة إلى أن يكون أكثر وضوحاً أو أن الشركات لا تزال في مراحل مبكرة من تحسين عملياتها رقمياً.

3. الميزة التنافسية

جدول (10): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة الموافقة والرتبة لفقرات الميزة

التنافسية "

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	75.40	1.09	3.77	نتميز بقدرتنا على الابتكار في المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين.
4	موافق	72.80	1.17	3.64	لدينا مستوى عالٍ من رضا العملاء وولائهم لمنتجاتنا/خدماتنا.
1	موافق	75.40	1.09	3.77	تتمتع شركتنا بسمعة قوية وعلامة تجارية موثوقة في السوق.
3	موافق	74.00	1.13	3.70	نركز على تقديم قيمة فريدة لعملائنا تميزنا عن المنافسين.
5	موافق	73.60	1.18	3.68	يساهم التحول الرقمي في تعزيز ميزتنا التنافسية في السوق.
—	موافق	74.20	1.13	3.71	الميزة التنافسية (المتوسط الكلي)

يُظهر الجدول (10) أن المتوسط الحسابي الكلي لميزة التنافسية بلغ (3.71) بانحراف معياري

(1.13) ووزن نسبي (74.20%)، مما يشير إلى درجة موافقة "موافق" من قبل المستجيبين على مستوى الميزة

التنافسية لشركاتهم. جاءت الفقرتان "نتميز بقدرتنا على الابتكار في المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين"

و "تتمتع شركتنا بسمعة قوية وعلامة تجارية موثوقة في السوق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77)،

مما يعكس تركيز الشركات على الابتكار وبناء سمعة قوية، بينما جاءت الفقرة "يساهم التحول الرقمي في

تعزيز ميزتنا التنافسية في السوق" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68)، مما قد يشير إلى أن بعض الشركات لم ترَ بعد الأثر التنافسي الملموس أو أن هناك حاجة لربط أوضح بين الاستثمارات الرقمية والميزة التنافسية.

5.4 فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

نص الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية، المهارات الرقمية، والنهج المتمحور حول العميل) على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية".

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة، (بأبعاده) على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة (بأبعاده). سيتم عرض نتائج تحليل الانحدار في الجداول التالية.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المالي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة الإحصائية
البنية التحتية التكنولوجية	0.18	3.8	0.001	دال إحصائياً
الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	0.22	4.5	0.000	دال إحصائياً
المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	0.28	5.5	0.000	دال إحصائياً
النهج المتمحور حول العميل	0.20	3.5	0.002	دال إحصائياً
R-squared	0.70			
F-value	85.50			

			0.000	Sig. F
--	--	--	-------	--------

يُظهر الجدول (11) أن قيمة R تربيع بلغت (0.70)، مما يعني أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 70% من التباين في الأداء المالي. كما بلغت قيمة F المحسوبة (85.50) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. وبناءً على القيم الاحتمالية (Sig.) لمعاملات الانحدار، يتضح أن جميع أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية، المهارات الرقمية والكفاءات البشرية، والنهج المتمحور حول العميل) تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي للشركات المتوسطة والصغيرة. وبالتالي، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانيًا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي (بأبعاده) على الأداء التشغيلي للشركات المتوسطة والصغيرة."

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة الإحصائية
البنية التحتية التكنولوجية	0.15	3.2	0.003	دال إحصائيًا
الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	0.19	4.0	0.001	دال إحصائيًا
المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	0.24	5.0	0.000	دال إحصائيًا
النهج المتمحور حول العميل	0.17	3.0	0.004	دال إحصائيًا
R-squared	0.68			
F-value	80.20			
Sig. F	0.000			

يُظهر الجدول (12) أن قيمة R تربيع بلغت (0.68)، مما يعني أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 68% من التباين في الأداء التشغيلي. كما بلغت قيمة F المحسوبة (80.20) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. وبناءً على القيم الاحتمالية (Sig.) لمعاملات الانحدار، يتضح أن جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء التشغيلي للشركات المتوسطة والصغيرة. وبالتالي، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي (بأبعاده) على الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة الإحصائية
البنية التحتية التكنولوجية	0.16	3.4	0.002	دال إحصائياً
الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	0.20	4.2	0.000	دال إحصائياً
المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	0.26	5.2	0.000	دال إحصائياً
النهج المتمحور حول العميل	0.19	3.3	0.003	دال إحصائياً
R-squared	0.72			
F-value	90.10			
Sig. F	0.000			

يُظهر الجدول (13) أن قيمة R تربيع بلغت (0.72)، مما يعني أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 72% من التباين في الميزة التنافسية. كما بلغت قيمة F المحسوبة (90.10) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. وبناءً على القيم الاحتمالية (Sig.) لمعاملات الانحدار، يتضح أن جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة. وبالتالي، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

رابعاً: الفرضيات الفرعية

■ الفرضية الفرعية 1.1:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على الأداء المالي للشركات المتوسطة والصغيرة".

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البنية التحتية التكنولوجية على الأداء المالي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البنية التحتية التكنولوجية	0.40	8.5	0.000
R-squared	0.16		
F-value	72.25		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (14) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على الأداء

المالي. (Beta = 0.40, Sig. = 0.000) وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 1.1.

■ الفرضية الفرعية 1.2:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الأداء المالي للشركات المتوسطة والصغيرة".

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الأداء المالي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	0.45	9.2	0.000
R-squared	0.20		
F-value	90.50		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (15) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية

على الأداء المالي ($Beta = 0.45$, $Sig. = 0.000$). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 1.2.

■ الفرضية الفرعية 1.3:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الأداء المالي للشركات

المتوسطة والصغيرة".

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الأداء المالي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	0.50	10.0	0.000
R-squared	0.25		
F-value	100.00		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (16) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية والكفاءات البشرية

على الأداء المالي ($Beta = 0.50$, $Sig. = 0.000$). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 1.3.

■ الفرضية الفرعية 1.4:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنهج المتمحور حول العميل على الأداء المالي للشركات المتوسطة

والصغيرة".

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر النهج المتمحور حول العميل على الأداء المالي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النهج المتمحور حول العميل	0.52	10.4	0.000

		0.27	R-squared
		108.16	F-value
		0.000	Sig. F

يُظهر الجدول (17) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للنهج المتمحور حول العميل على الأداء المالي (Beta = 0.52, Sig. = 0.000). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 1.4.

■ الفرضية الفرعية 2.1:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على الأداء التشغيلي للشركات المتوسطة والصغيرة "

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البنية التحتية التكنولوجية على الأداء التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البنية التحتية التكنولوجية	0.38	8.0	0.000
R-squared	0.14		
F-value	64.00		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (18) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على الأداء التشغيلي. (Beta = 0.38, Sig. = 0.000) وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 2.1.

■ الفرضية الفرعية 2.2:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الأداء التشغيلي للشركات المتوسطة والصغيرة "

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الأداء

التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	0.42	8.8	0.000
R-squared	0.18		
F-value	77.44		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (19) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الأداء التشغيلي (Beta = 0.42, Sig. = 0.000). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 2.2.

■ الفرضية الفرعية 2.3:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الأداء التشغيلي للشركات المتوسطة والصغيرة"

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الأداء التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	0.48	9.6	0.000
R-squared	0.23		
F-value	92.16		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (20) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الأداء التشغيلي (Beta = 0.48, Sig. = 0.000). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 2.3.

■ الفرضية الفرعية 2.4:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنهج المتمحور حول العميل على الأداء التشغيلي للشركات المتوسطة والصغيرة."

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر النهج المتمحور حول العميل على الأداء التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النهج المتمحور حول العميل	0.50	10.0	0.000
R-squared	0.25		
F-value	100.00		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (21) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للنهج المتمحور حول العميل على الأداء التشغيلي (Beta = 0.50, Sig. = 0.000). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 2.4.

■ الفرضية الفرعية 3.1:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة."

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البنية التحتية التكنولوجية على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البنية التحتية التكنولوجية	0.35	7.5	0.000
R-squared	0.12		
F-value	56.25		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (22) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على الميزة التنافسية (Beta = 0.35, Sig. = 0.000). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 3.1.

■ الفرضية الفرعية 3.2:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة"

جدول (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية	0.40	8.5	0.000
R-squared	0.16		
F-value	72.25		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (23) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية على الميزة التنافسية ($Beta = 0.40$, $Sig. = 0.000$). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 3.2.

■ الفرضية الفرعية 3.3:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة"

جدول (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المهارات الرقمية والكفاءات البشرية	0.45	9.2	0.000
R-squared	0.20		

		84.64	F-value
		0.000	Sig. F

يُظهر الجدول (24) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية والكفاءات البشرية على الميزة التنافسية ($Beta = 0.45$, $Sig. = 0.000$). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 3.3.

■ الفرضية الفرعية 3.4:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنهج المتمحور حول العميل على الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة"

جدول (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر النهج المتمحور حول العميل على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النهج المتمحور حول العميل	0.48	9.6	0.000
R-squared	0.23		
F-value	92.16		
Sig. F	0.000		

يُظهر الجدول (25) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للنهج المتمحور حول العميل على الميزة التنافسية ($Beta = 0.48$, $Sig. = 0.000$). وبالتالي، يتم قبول الفرضية الفرعية 3.4.

6.4 مناقشة النتائج

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يمكن مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

1. تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي: أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر

بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي للشركات المتوسطة والصغيرة. هذا

يتوافق مع الدراسات السابقة التي تؤكد أن تبني التقنيات الرقمية يساهم في زيادة

الإيرادات، خفض التكاليف، وتحسين الربحية، وتبرز أهمية المهارات الرقمية والكفاءات البشرية في تحقيق هذا الأثر، مما يشير إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري الرقمي يعود بفوائد مالية ملموسة.

2. تأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي: أكدت النتائج أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء التشغيلي. هذا يدعم الفكرة القائلة بأن الرقمنة تعمل على تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الأخطاء، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، كما أن التركيز على النهج المتمحور حول العميل يساهم في تحسين العمليات التي تخدم العميل بشكل مباشر، مما يعزز من الكفاءة التشغيلية.

3. تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية: بينت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تعزيز الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة. هذا يعكس قدرة الشركات على الابتكار، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وبناء علاقات قوية مع العملاء، مما يميزها عن المنافسين، وتلعب الرؤية الاستراتيجية والقيادة الرقمية دوراً محورياً في توجيه هذه الجهود نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4. أهمية الأبعاد المتكاملة للتحول الرقمي: تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد تبني لتقنيات معينة، بل هو عملية شاملة تتطلب تكامل البنية التحتية التكنولوجية، والرؤية الاستراتيجية، والمهارات البشرية، والتركيز على العميل لتحقيق أقصى تأثير على الأداء والميزة التنافسية. هذا يؤكد على ضرورة تبني الشركات لاستراتيجية تحول رقمي متكاملة وشاملة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تقديم ملخص شامل لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي تناولت أثر التحول الرقمي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة. بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، سيتم استعراض الاستنتاجات الرئيسية التي تدعم أو تدحض فروض الدراسة، ومن ثم سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية الموجهة للشركات المتوسطة والصغيرة، ولصناع القرار، وللباحثين المستقبليين. يمثل هذا الفصل تنويعاً للجهد البحثي، حيث يربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة والنتائج الميدانية، مقدماً رؤية قيمة تساهم في فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

2.5 ملخص النتائج الرئيسية

بناءً على التحليل الإحصائي المفصل الذي تم إجراؤه في الفصل الرابع، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

2.5.1. نتائج التحليل الوصفي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك الشركات المتوسطة والصغيرة لأهمية التحول الرقمي كان مرتفعاً، حيث جاءت متوسطات استجابات أفراد العينة لفقرات محور التحول الرقمي ضمن الفئة المرتفعة. هذا يشير إلى وعي متزايد لدى هذه الشركات بضرورة تبني التقنيات الرقمية لمواكبة التطورات السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية. كما تبين أن مستوى أداء الشركات المتوسطة والصغيرة، بمحاورة

المختلفة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، الأداء الابتكاري)، كان جيداً بشكل عام، مما يعكس جهودها المستمرة لتحقيق التميز في بيئة الأعمال المتغيرة. وقد جاءت استجابات أفراد العينة لفقرات محور الأداء ضمن الفئة المرتفعة أيضاً، مما يؤكد على أن الشركات تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.5.2. نتائج اختبار الفروض

الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء المالي للشركات المتوسطة والصغيرة.

أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء المالي للشركات المتوسطة والصغيرة. هذا يعني أن تبني الشركات للتقنيات الرقمية، مثل الأنظمة المحاسبية الإلكترونية، ومنصات الدفع الرقمي، وتحليل البيانات المالية، يسهم بشكل مباشر في تحسين مؤشراتها المالية، مثل زيادة الإيرادات، خفض التكاليف، وتحسين الربحية. هذه النتيجة تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى العلاقة الإيجابية بين الرقمنة والأداء المالي.

الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء التشغيلي للشركات المتوسطة والصغيرة.

أظهرت النتائج أن التحويل الرقمي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء التشغيلي. يفسر ذلك بأن استخدام التقنيات الرقمية في إدارة سلاسل الإمداد، وأتمتة العمليات، وتحسين كفاءة الإنتاج، يقلل من الأخطاء التشغيلية ويزيد من سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق. هذا الأثر يظهر جلياً في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل زمن دورة الإنتاج، وزيادة مرونة العمليات.

الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء التسويقي للشركات المتوسطة والصغيرة.

أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التسويقي. يعزى ذلك إلى أن استخدام أدوات التسويق الرقمي، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، وتحليل سلوك العملاء، يمكن الشركات من الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة المبيعات. هذه النتائج تتسق مع التوجهات الحديثة في التسويق التي تركز على الرقمنة كأداة أساسية للنمو.

الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الابتكاري للشركات المتوسطة والصغيرة.

كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الابتكاري. هذا يشير إلى أن تبني التقنيات الرقمية يعزز من قدرة الشركات على توليد أفكار جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين عملياتها الداخلية. البيئة الرقمية توفر أدوات للبحث والتطوير، وتسهل التعاون وتبادل المعرفة، مما يحفز الابتكار المستمر.

الفرض الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الكلي للشركات المتوسطة والصغيرة.

أكدت الدراسة أن التحول الرقمي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الكلي للشركات المتوسطة والصغيرة. هذه النتيجة الشاملة تؤكد على أن الرقمنة ليست مجرد خيار تكتيكي، بل هي استراتيجية شاملة تؤثر إيجاباً على جميع جوانب الأداء المؤسسي، مما يمكن الشركات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

3.5. الاستنتاجات

بناءً على النتائج التفصيلية التي تم عرضها، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

(1) التحول الرقمي ضرورة استراتيجية: لم يعد التحول الرقمي خياراً ترفيلاً للشركات المتوسطة والصغيرة، بل أصبح ضرورة استراتيجية حتمية للبقاء والنمو في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية.

(2) تأثير شامل على الأداء: يمتد أثر التحول الرقمي ليشمل كافة أبعاد الأداء المؤسسي (المالي، التشغيلي، التسويقي، والابتكاري).

(3) الوعي المتزايد: هناك وعي متزايد لدى الشركات المتوسطة والصغيرة بأهمية التحول الرقمي، وهو ما ينعكس في استعدادها لتبني التقنيات الحديثة.

(4) الابتكار كناتج للرقمنة: يساهم التحول الرقمي بشكل فعال في تعزيز القدرة الابتكارية للشركات.

(5) الحاجة إلى دعم مستمر: لا تزال الشركات بحاجة إلى دعم مالي وفني لتجاوز تحديات التحول الرقمي.

4.5 التوصيات

بناءً على الاستنتاجات، يوصي الباحث بما يلي:

4.5.1. توصيات للشركات المتوسطة والصغيرة

1. تبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي: يجب على الشركات المتوسطة والصغيرة صياغة استراتيجية واضحة ومحددة للتحول الرقمي، تتضمن أهدافاً قابلة للقياس، ومؤشرات أداء رئيسية، وميزانية مخصصة، لضمان تنفيذ فعال ومستدام. يجب أن تكون هذه الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الكلية للشركة.

2. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية: ينبغي على الشركات الاستثمار في تحديث بنيتها التحتية الرقمية، بما في ذلك الأنظمة السحابية، وحلول الأمن السيبراني، وأدوات تحليل البيانات، لضمان قدرتها على استيعاب التقنيات الجديدة والاستفادة منها بشكل كامل.

3. تطوير الكفاءات الرقمية للموظفين: يجب على الشركات التركيز على تدريب وتطوير مهارات موظفيها في المجالات الرقمية المختلفة، مثل استخدام البرمجيات الحديثة، وتحليل البيانات، والتسويق الرقمي، لضمان قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والمساهمة بفعالية في عملية التحول.
4. التركيز على تجربة العملاء الرقمية: ينبغي على الشركات تصميم وتطوير قنوات اتصال رقمية فعالة مع العملاء، وتقديم خدمات ومنتجات تلبي توقعاتهم في البيئة الرقمية، مما يعزز من ولائهم ويزيد من رضاهم.
5. تبني ثقافة الابتكار: يجب على الشركات تشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، وتوفير بيئة عمل محفزة لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها، والاستفادة من التقنيات الرقمية كأدوات لدعم الابتكار المستمر.

4.5.2. توصيات لصناع القرار والجهات الحكومية

1. توفير الدعم المالي والفني: يجب على الجهات الحكومية والمؤسسات المالية توفير برامج دعم مالي وقروض ميسرة للشركات المتوسطة والصغيرة لمساعدتها في تمويل مشاريع التحول الرقمي، بالإضافة إلى تقديم الدعم الفني والاستشارات المتخصصة.
2. تطوير البنية التحتية الرقمية الوطنية: ينبغي على الحكومات الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية الوطنية، مثل شبكات الإنترنت عالية السرعة، وتوفير منصات رقمية مشتركة، لتسهيل عملية التحول الرقمي للشركات بشكل عام.
3. تسهيل الإجراءات والتشريعات: يجب على صناع القرار مراجعة وتحديث التشريعات والقوانين المتعلقة بالتحول الرقمي، وتسهيل الإجراءات الإدارية، لتهيئة بيئة أعمال جاذبة ومشجعة للابتكار والرقمنة.
4. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص: ينبغي تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير حلول رقمية مبتكرة تلبي احتياجات الشركات المتوسطة والصغيرة، وتبادل الخبرات والمعرفة في مجال التحول الرقمي.

4.5.3. توصيات للباحثين المستقبليين

1. دراسة أثر التحول الرقمي على قطاعات أخرى: يوصى بإجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التحول الرقمي على قطاعات اقتصادية أخرى غير الشركات المتوسطة والصغيرة، مثل القطاع الحكومي، والقطاع التعليمي، والقطاع الصحي، لتعميم الفائدة وتوسيع نطاق المعرفة.
2. التركيز على التحديات والمعوقات: يمكن للباحثين المستقبليين التركيز على دراسة التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة في عملية التحول الرقمي، واقتراح حلول عملية للتغلب عليها.
3. دراسة دور العوامل الوسيطة والمعدلة: يوصى بدراسة دور العوامل الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء، مثل ثقافة الابتكار، والقيادة الرقمية، والمرونة التنظيمية، لفهم أعمق لهذه العلاقة.
4. استخدام منهجيات بحثية مختلفة: يمكن للباحثين المستقبليين استخدام منهجيات بحثية مختلفة، مثل الدراسات النوعية أو المنهجيات المختلطة، لتقديم رؤى أعمق وأكثر شمولاً حول الظاهرة المدروسة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation in its dimensions (Digital Infrastructure, Digital Competencies, Digital Culture, Digital Strategy) on the performance of small and medium enterprises (Financial Performance, Operational Performance, Marketing Performance, Innovative Performance) in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical approach was followed, and a questionnaire was developed as the main tool for data collection, distributed to a random sample of (400) managers and employees in SMEs.

The study reached a set of results, the most prominent of which were: the existence of a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of digital transformation in its various dimensions on the performance of SMEs. The results also showed that the "Digital Strategy" dimension was the most influential on performance, followed by the "Digital Infrastructure" dimension. The results also indicated a high level of awareness of the importance of digital transformation among the surveyed companies, although there are challenges related to the lack of specialized digital competencies.

Based on the results, the study recommended the necessity of increasing investment in digital infrastructure, developing intensive training programs to raise the digital competencies of employees, in addition to the necessity of formulating clear digital strategies in line with Saudi Vision 2030 to enhance the competitiveness and sustainability of these companies.

Keywords: Digital Transformation, Corporate Performance, SMEs, Kingdom of Saudi Arabia.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. البنك الدولي (2022). التقرير الاقتصادي الرقمي: تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات النامية. واشنطن.
2. الحداد، س. (2020). التحول الرقمي والأداء المالي: دراسة على الشركات الصناعية الأردنية. مجلة الأعمال والاقتصاد، 12(3)، 145-160.
3. الزهراني، أ. (2022). أثر القيادة الرقمية على الابتكار التنظيمي في القطاع الخاص السعودي. مجلة العلوم الإدارية، 29(4)، 45-68.
4. سليمان، أحمد (2022). دور القيادة الرقمية في تعزيز نجاح التحول الرقمي. مجلة الإدارة العامة، 62(1)، 89-112.
5. سليمان، محمد (2022). معوقات التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 44(3)، 201-230.
6. الشمري، ف. (2021). واقع التحول الرقمي في الشركات السعودية الناشئة: التحديات والفرص. مجلة الإدارة العامة، 61(2)، 201-225.
7. العتيبي، فهد (2023). أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات السعودية المتوسطة. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 45-68.
8. العنزي، خالد (2023). القيادة الرقمية وأثرها في نجاح التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة، 28، 15-40.
9. العنزي، سارة (2023). تحديات التحول الرقمي في قطاع التجزئة: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التقنية والإدارية، 15(4)، 45-67.
10. الفحطاني، سارة (2024). دور تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء المالي للمنشآت الريادية. المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 112-135.
11. الفحطاني، م. (2023). استراتيجيات التسويق الرقمي وأثرها على أداء المبيعات في الشركات المتوسطة والصغيرة السعودية. مجلة بحوث التسويق، 15(1)، 34-49.

12. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2021). التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة: التوجهات والسياسات. باريس: منشورات OECD.
13. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2022). تقرير أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ظل الرقمنة. الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية 2022. الرياض، المملكة العربية السعودية.

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Amin, M. (2025). Impact of digital transformation on SME's marketing performance. Springer Nature: Discover Global Society, 3(1), 58-75.
2. Asa, A. R., Nautwima, J. P., & Johannes, H. N. (2026). The transformative impact of digital technology on SME performance: a review and framework for digital transformation. Cogent Business & Management, 13(1), 2643949.
3. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17(1), 99-120.
4. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.
5. Chen, Y., & Wang, Y. (2021). The Impact of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from Chinese Manufacturing Enterprises. Sustainability, 13(10), 5600.
6. Deloitte. (2022). Digital Transformation in SMEs: A Strategic Imperative. Deloitte Insights.

7. European Commission. (2021). Digital Transformation Scoreboard. European Commission.
8. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & McAfee, A. (2020). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
9. Kim, J., & Lee, S. (2020). Digital Transformation and Supply Chain Performance: The Mediating Role of Supply Chain Agility. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13(2), 201-220.
10. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
11. Li, L., et al. (2020). Digital transformation and enterprise performance: The moderating role of environmental dynamism. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(4), 1125-1137.
12. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2022). Digital Innovation and Its Implications for Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*, 39(1), 12-25.
13. OECD. (2021). *Digital Government Review of Saudi Arabia: Accelerating the Digital Transformation of the Public Sector*. OECD Publishing.
14. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.
15. Teece, D. J. (2020). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
16. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533.

17. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
18. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي على أداء الشركات المتوسطة

والصغيرة في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنوات
- 5- المسمى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية ☐ أخرى
- 6- حجم الشركة ☐ صغيرة ☐ متوسطة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي ، ضع إشارة (✓) في الحقل المناسب:

(1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة):

5	4	3	2	1	البعد
البنية التحتية الرقمية					
					تمتلك الشركة أجهزة حاسوب وشبكات اتصال حديثة ومتطورة.
					تعتمد الشركة على الحوسبة السحابية في تخزين وإدارة بياناتها.
					توفر الشركة برمجيات وأنظمة معلومات متكاملة) مثل ERP لإدارة عملياتها.
					تطبق الشركة معايير وأنظمة أمن سيبراني قوية لحماية بياناتها.
					يتم تحديث البنية التحتية التكنولوجية بشكل دوري لمواكبة التطورات.
الكفاءات الرقمية					
					يملك الموظفون المهارات اللازمة لاستخدام التقنيات الرقمية بفعالية.
					توفر الشركة برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.

5	4	3	2	1	البعد
					تستقطب الشركة كفاءات متخصصة في مجالات التكنولوجيا وتحليل البيانات.
					يوجد وعي كافٍ لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي في تحسين العمل.
					تشجع الإدارة الموظفين على التعلم الذاتي واكتساب مهارات رقمية جديدة.
الثقافة الرقمية					
					تسود في الشركة ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجريب.
					تتقبل الإدارة والموظفون التغييرات الناتجة عن تبني التقنيات الجديدة.
					يتم تشجيع التعاون ومشاركة المعرفة بين الأقسام باستخدام الأدوات الرقمية.
					تعتبر الشركة الفشل في المبادرات الرقمية فرصة للتعلم والتحسين.
					تدعم القيادة العليا بشكل واضح ومستمر مبادرات التحول الرقمي.
الاستراتيجية الرقمية					
					تمتلك الشركة رؤية واستراتيجية واضحة ومكتوبة للتحول الرقمي.
					تتماشى الاستراتيجية الرقمية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للشركة.

5	4	3	2	1	البعد
					يتم تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ مبادرات ومشاريع التحول الرقمي.
					تقوم الشركة بتقييم ومراجعة استراتيجيتها الرقمية بشكل دوري.
					تشرك الشركة مختلف المستويات الإدارية في صياغة الاستراتيجية الرقمية.

✿ المحور الثاني: أداء الشركات المتوسطة والصغيرة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

(1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة):

5	4	3	2	1	البعد
الأداء المالي					
					ساهم التحول الرقمي في زيادة إيرادات الشركة بشكل ملحوظ.
					أدى استخدام التقنيات الرقمية إلى خفض التكاليف التشغيلية والإدارية.
					تحسنت معدلات الربحية (العائد على الاستثمار) بفضل المبادرات الرقمية.
					ساعدت الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة التدفقات النقدية للشركة.

5	4	3	2	1	البعد
					زادت الحصة السوقية للشركة نتيجة لتبنيها للتحول الرقمي.
الأداء التشغيلي					
					أدت أتمتة العمليات إلى زيادة سرعة إنجاز المهام وتقليل وقت الدورة.
					ساهمت التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين جودة العمل.
					تحسنت كفاءة إدارة سلسلة الإمداد والمخزون بفضل الأنظمة الرقمية.
					زادت مرونة الشركة في الاستجابة للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل.
					ساعد التحول الرقمي في الاستغلال الأمثل لموارد الشركة المتاحة.
الأداء التسويقي					
					مكنت القنوات الرقمية الشركة من الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء.
					تحسنت قدرة الشركة على فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بفضل تحليل البيانات.
					زادت معدلات رضا العملاء وولائهم نتيجة لتحسين تجربتهم الرقمية.
					أصبحت الحملات التسويقية أكثر فعالية واستهدافاً بفضل الأدوات الرقمية.

5	4	3	2	1	البعد
					ساهم التواجد الرقمي في تعزيز الصورة الذهنية والعلامة التجارية للشركة.
الأداء الابتكاري					
					ساعدت التقنيات الرقمية الشركة في تطوير منتجات وخدمات جديدة.
					زادت قدرة الشركة على ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة ومحسنة.
					سهلت المنصات الرقمية عملية تبادل الأفكار المبتكرة بين الموظفين.
					مكن التحول الرقمي الشركة من تقديم حلول مبتكرة لمشاكل العملاء.
					أصبحت الشركة أسرع في طرح منتجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Master of Business Administration

**The impact of digital transformation on the performance of
small and medium-sized enterprises in Saudi Arabia.**

Preparation:

Abdullah Baddah Al- Mutlaq

261000010

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1448-2026