

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص ادارة الاعمال



أثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي: دراسة تطبيقية

إعداد الطالب/

هشام عبدالرحمن العمودي

إشراف/

أ.د. / فايز جراد

أ.د. / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

مقدمة:	Error! Bookmark not defined.
مشكلة الدراسة:	5
أهمية الدراسة:	6
أهداف الدراسة:	7
تساؤلات الدراسة:	7
فروض الدراسة:	8
الدراسات السابقة:	9
الفجوة البحثية	21
المنطلقات النظرية للدراسة:	22
المنهجية وطرق البحث:	24
مجتمع و عينة الدراسة:	25
أداة الدراسة:	25
أساليب التحليل الإحصائي:	Error! Bookmark not defined.
حدود الدراسة:	248
المراجع :	29

أولاً: مقدمة الدراسة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في تقنيات المعلومات والاتصالات، رافقه تحول جذري في أساليب إدارة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم **التحول الرقمي** بوصفه أحد أهم التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لتعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحسين جودة خدماتها، وابتكار نماذج أعمال جديدة تتلاءم مع البيئة الرقمية. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة، بل أصبح عملية تنظيمية شاملة تشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير الثقافة المؤسسية، وبناء القدرات الرقمية، وتوظيف البيانات والتقنيات الحديثة في دعم اتخاذ القرار وتحقيق القيمة المضافة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بقدرة المؤسسة على دمج التكنولوجيا مع الاستراتيجية والموارد البشرية والهيكل التنظيمي، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. كما تؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تنجح في بناء قدرات رقمية متكاملة تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنةً بالمؤسسات التي يقتصر تحولها على الجوانب التقنية فقط.

وفي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية في رؤية المملكة 2030، حيث تسعى الدولة إلى بناء اقتصاد رقمي تنافسي، وتعزيز الابتكار، وتمكين القطاع الخاص من الاستفادة من التقنيات الحديثة لرفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات. وقد انعكس ذلك في إطلاق العديد من المبادرات الوطنية الهادفة إلى تسريع التحول الرقمي، ودعم الشركات في تبني التقنيات الرقمية، وتحسين البيئة الاستثمارية، ورفع مستوى التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي

وتُعد شركات القطاع الخاص السعودي من أكثر الجهات تأثرًا بهذا التحول، نظرًا للدور الحيوي الذي تؤديه في تحقيق النمو الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل. ومع اشتداد المنافسة، أصبحت الشركات مطالبة بتطوير قدراتها الرقمية، وتبني استراتيجيات مبتكرة، والاستثمار في التقنيات الحديثة من أجل المحافظة على حصتها السوقية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. وتشير الدراسات إلى أن تبني التوجه الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير المنتجات والخدمات، وتعزيز المرونة التنظيمية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التنافسي للشركات.

ورغم تزايد الاهتمام العلمي بموضوع التحول الرقمي، إلا أن مراجعة الأدبيات توضح أن كثيرًا من الدراسات ركزت على أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي أو الابتكار أو الكفاءة التشغيلية، بينما ما زالت الدراسات التي تناولت أثره المباشر في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركات القطاع الخاص السعودي محدودة، كما أن نتائج الدراسات السابقة اختلفت في تفسير طبيعة هذه العلاقة تبعًا لاختلاف البيئات والقطاعات محل الدراسة.

وانطلاقًا من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي، من خلال دراسة تطبيقية تستند إلى إطار نظري متين ومنهجية كمية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن أن تدعم متخذي القرار في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات.

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الخاص السعودي تحولًا متسارعًا نحو تبني التقنيات الرقمية استجابةً للتطورات التقنية العالمية ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية لرفع كفاءة الاقتصاد الوطني وتعزيز تنافسية الشركات. وعلى الرغم من هذا التوجه، فإن مستويات تطبيق التحول الرقمي تختلف بين الشركات، كما تختلف قدرتها على تحويل الاستثمارات الرقمية إلى مزايا تنافسية مستدامة.

وتشير الممارسات العملية إلى أن بعض الشركات نجحت في توظيف التقنيات الرقمية لتحسين الأداء، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار، بينما لا تزال شركات أخرى تواجه تحديات تتمثل في ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات، وارتفاع تكاليف التحول، ومقاومة التغيير، مما قد يحد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

كما أظهرت مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات ركزت على أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي أو الابتكار أو الكفاءة التشغيلية، في حين ما تزال الدراسات التي تناولت أثره المباشر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي محدودة، الأمر الذي يمثل فجوة بحثية تستدعي المزيد من الدراسة.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي؟

أهمية الدراسة:

ستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لموضوع التحول الرقمي في الفكر الإداري المعاصر، ومن الدور الذي تؤديه الميزة التنافسية في تعزيز استدامة الشركات وقدرتها على الاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. كما تكتسب الدراسة أهميتها من ارتباطها بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تولي اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية.

وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية تطبيقية كما يأتي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والميزة التنافسية في مجال إدارة الأعمال .
2. تقديم إطار نظري يربط بين التحول الرقمي والميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي .
3. الإسهام في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بقلّة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في البيئة السعودية .
4. توفير أساس علمي يمكن للباحثين الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالتحول الرقمي والقدرة التنافسية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

1. مساعدة إدارات شركات القطاع الخاص السعودي على فهم أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية .

2. دعم متخذي القرار في وضع استراتيجيات أكثر فاعلية لتطبيق التحول الرقمي .
3. تقديم توصيات عملية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين القدرة التنافسية للشركات .
4. دعم الجهات الحكومية والهيئات المعنية في تطوير السياسات والمبادرات المرتبطة بالتحول الرقمي .
5. المساهمة في تحسين مستوى جاهزية شركات القطاع الخاص للاستفادة من التقنيات الرقمية بما يحقق النمو والاستدامة .

أهداف الدراسة:

الهدف العام

التعرف على أثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركات القطاع الخاص السعودي .
2. تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي .
3. قياس أثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي .
4. تحديد أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية .
5. تقديم توصيات تسهم في تعزيز التحول الرقمي بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركات القطاع الخاص السعودي؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي؟
3. ما أثر التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي؟
4. ما أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية؟
5. ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول الرقمي بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية (H_0)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية البديلة (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

H11: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

الفرضية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

H12: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

الفرضية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

H13: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

الفرضية الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

H14: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

الفرضية الخامسة

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والكفاءات الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

H15: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والكفاءات الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

الدراسات السابقة:

تمهيد

يهدف هذا القسم إلى استعراض وتحليل أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد موقع الدراسة الحالية من الأدبيات العلمية، وصولاً إلى استخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

أولاً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى

Leão & da Silva (2021)

عنوان الدراسة : *Impacts of Digital Transformation on Firms' Competitive Advantages: A Systematic Literature Review.*

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بأثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مع تحديد أهم المجالات التي يسهم فيها التحول الرقمي في تعزيز تنافسية الشركات.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) من خلال تحليل مجموعة كبيرة من الدراسات المنشورة في قواعد البيانات العلمية .

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بصورة مباشرة في:

- رفع مستوى الابتكار .

- تحسين الكفاءة التشغيلية .
- خفض التكاليف .
- تحسين سلسلة القيمة .
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات .

كما أوضحت أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بصورة استراتيجية تحقق مزايا تنافسية أكثر استدامة مقارنة بالمؤسسات التي يقتصر استخدامها للتقنيات على الجانب التشغيلي فقط .

التعليق على الدراسة

تُعد هذه الدراسة من أهم الدراسات المرجعية في مجال التحول الرقمي، إلا أنها اعتمدت على مراجعة الأدبيات دون إجراء دراسة ميدانية، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار العلاقة ميدانيًا في شركات القطاع الخاص السعودي.

الدراسة الثانية

Lu & Shaharudin (2024)

عنوان الدراسة : *Role of Digital Transformation for Sustainable Competitive Advantage of SMEs: A Systematic Literature Review.*

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع تحديد التقنيات الرقمية الأكثر تأثيرًا في بناء القدرات التنافسية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية والتحليل البليومتري للأبحاث المنشورة، مع تحليل 57 دراسة متخصصة من أصل 1,856 دراسة تناولت موضوع الميزة التنافسية والتحول الرقمي .

أهم النتائج

أظهرت النتائج أن:

- التحول الرقمي يعزز الابتكار .
- يدعم القدرات الديناميكية للمنظمات .
- يساعد الشركات على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق .
- يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والمنصات الرقمية .

التعليق على الدراسة

ركزت الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بينما تتناول الدراسة الحالية شركات القطاع الخاص السعودي بصورة أشمل، مما يمنحها نطاقاً تطبيقياً مختلفاً.

الدراسة الثالثة

Masoud and Basahel (2023)

عنوان الدراسة The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التحول الرقمي في أداء الشركات، مع تحليل الدور الذي تؤديه تجربة العملاء والابتكار في تقنية المعلومات في تفسير هذه العلاقة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة وُزعت على قيادات إدارية ومديري تقنية المعلومات في شركات قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، ثم خللت العلاقات بين المتغيرات إحصائياً.

أهم النتائج

أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في أداء الشركات، كما بينت أن تحسين تجربة العملاء والابتكار في تقنية المعلومات يمثلان مسارين مهمين لتحويل الاستثمارات الرقمية إلى نتائج مؤسسية أفضل. وتشير هذه النتيجة إلى أن امتلاك التكنولوجيا وحده لا يكفي، بل يجب أن يصاحبه تطوير في العمليات والخدمات وقدرات الابتكار .

التعليق على الدراسة

تتميز هذه الدراسة بتطبيقها في البيئة السعودية، مما يجعلها وثيقة الصلة بالدراسة الحالية. ومع ذلك، فقد تناولت أداء الشركات بوصفه المتغير التابع، بينما تركز الدراسة الحالية مباشرة على تحقيق الميزة التنافسية، كما تشمل أبعادًا أوسع للتحول الرقمي، مثل القيادة والثقافة والمهارات الرقمية.

الدراسة الرابعة

Aloulou et al. (2024)

Exploring the Effects of Entrepreneurial and Digital Orientations: عنوان الدراسة
on the Competitive Advantage of Saudi Firms: Is Strategic Agility the Missing
Link?

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الرقمي والتوجه الريادي في الميزة التنافسية للشركات السعودية، مع اختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في هذه العلاقات.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على بيانات جُمعت من 307 شركات سعودية، كما استُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين التوجه الرقمي، والتوجه الريادي، والرشاقة الاستراتيجية، والميزة التنافسية .

أهم النتائج

أظهرت النتائج عدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه الرقمي في الميزة التنافسية، بينما كان للتوجه الرقمي أثر إيجابي في الرشاقة الاستراتيجية. كما تبين أن الرشاقة الاستراتيجية تتوسط بصورة كاملة العلاقة بين التوجه الرقمي والميزة التنافسية، بما يعني أن الموارد والتوجهات الرقمية لا تتحول تلقائيًا إلى تفوق تنافسي ما لم تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة وإعادة تهيئة مواردها وفق تغيرات السوق .

التعليق على الدراسة

تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة؛ لأنها أجريت على شركات سعودية وتناولت الميزة التنافسية بصورة مباشرة. كما تكشف نتائجها أن العلاقة بين التوجه الرقمي والميزة التنافسية قد لا تكون مباشرة دائمًا، وهو ما يدعم الحاجة إلى اختبار العلاقة في الدراسة الحالية من خلال مفهوم أكثر شمولًا هو التحول الرقمي بأبعاده التنظيمية والتقنية والبشرية، بدل الاقتصار على التوجه الرقمي.

الدراسة الخامسة

Sui et al. (2024)

عنوان الدراسة: Digital Transformation and Manufacturing Company: Competitiveness.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تنافسية الشركات الصناعية، والكشف عن الآليات التي ينتقل من خلالها هذا الأثر إلى مستوى التنافسية.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة منهجًا كميًا تطبيقيًا، واعتمدت على بيانات الشركات الصناعية الصينية، واستخدمت نماذج الانحدار لاختبار أثر مستوى التحول الرقمي في تنافسية الشركات، إلى جانب تحليل بعض الآليات الوسيطة.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً وبصورة دالة في تنافسية الشركات الصناعية؛ إذ أدى ارتفاع مستوى التحول الرقمي بنسبة 1% إلى تحسن التنافسية بنسبة 0.015%. كما أوضحت أن هذا التأثير يتحقق من خلال زيادة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، وتعزيز كثافة البحث والتطوير، وتطوير رأس المال البشري .

التعليق على الدراسة

تقدم هذه الدراسة دليلاً تطبيقياً مباشراً على العلاقة بين التحول الرقمي والتنافسية، كما توضح بعض الآليات التي تفسر هذه العلاقة. إلا أن تركيزها اقتصر على الشركات الصناعية الصينية، واعتمدت في قياس التنافسية على مؤشرات مالية وتشغيلية مستخرجة من بيانات الشركات، بينما تعتمد الدراسة الحالية على إدراك القيادات والعاملين لمستوى التحول الرقمي وأبعاد الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

ثانياً: دراسات أجريت في البيئة السعودية

الدراسة الأولى

Tripathi and Singh (2024)

عنوان الدراسة: SMEs Awareness and Preparation for Digital Transformation: Exploring Business Opportunities for Entrepreneurs in Saudi Arabia's Ha'il Region.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر وعي المنشآت الصغيرة والمتوسطة واستعدادها للتحول الرقمي في أدائها، مع اختبار الدور الوسيط لكل من نية الاستخدام، والمهارات، والدعم الحكومي.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستُخدمت استبانة مبنية على مقياس ليكرت السباعي. وُجمعت البيانات من 68 منشأة صغيرة ومتوسطة في منطقة حائل، ثم حُللت باستخدام برنامج AMOS 24 وأساليب الوساطة البسيطة والمتسلسلة .

أهم النتائج

أظهرت النتائج أن وعي المنشآت واستعدادها للتحويل الرقمي يؤثران إيجابيًا في نية استخدام التقنيات الرقمية، وأن نية الاستخدام تؤثر بدورها في أداء المنشآت. كما كشفت النتائج عن أهمية المهارات والدعم الحكومي في إنجاح التحويل الرقمي وتحسين الأداء، ووجود وساطة كاملة لهذه العوامل في بعض العلاقات التي اختبرتها الدراسة .

التعليق على الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها البيئة السعودية وإظهارها أهمية المهارات الرقمية والدعم المؤسسي في تحويل الاستعداد الرقمي إلى نتائج أداء. ومع ذلك، اقتصرت على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة حائل وعلى عينة محدودة، كما ركزت على الأداء لا على الميزة التنافسية، وهو ما يوسع نطاق الدراسة الحالية من حيث المجتمع والمتغير التابع.

التعليق التحليلي على الدراسات الأجنبية والسعودية

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتجاه عام يؤكد أن التحويل الرقمي والتوجه الرقمي يمكن أن يساهما في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، إلا أن هذا الأثر يختلف وفقًا للسياق التنظيمي والقطاعي وطريقة قياس المتغيرات. فقد توصلت دراسة Sui et al. إلى أثر مباشر وإيجابي للتحويل الرقمي في التنافسية، في حين كشفت دراسة Aloulou et al. أن التوجه الرقمي لم يؤثر مباشرة في الميزة التنافسية، وإنما تحقق تأثيره من خلال الرشاقة الاستراتيجية .

كما تبين أن بعض الدراسات ركز على الأداء المؤسسي بدلاً من الميزة التنافسية، وأن الدراسات السعودية المتاحة تناولت عينات أو مناطق أو أنواعاً محددة من المنشآت. ويشير ذلك إلى أن العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية تحتاج إلى مزيد من الاختبار في نطاق أوسع من شركات القطاع الخاص السعودي، وباستخدام أبعاد متكاملة تشمل البنية التحتية والتقنيات والقيادة والثقافة والمهارات الرقمية.

الجزء التالي سيكون بقية الدراسات المرتبطة بالسياق العربي، ثم المقارنة النقدية الشاملة والفجوة البحثية.

الدراسة الثانية في البيئة السعودية

Alojail and Khan (2023)

عنوان الدراسة: Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Arabian Public Sector.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة والتحديات التي تؤثر في تبني التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية التي تفسر نجاح مشروعات التحول الرقمي أو تعثرها.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي استند إلى آراء وممارسات مرتبطة بمبادرات التحول الرقمي، بهدف تصنيف عوامل النجاح والتحديات الأكثر تأثيراً.

أهم النتائج

حددت الدراسة سبعة عوامل رئيسة لنجاح التحول الرقمي، هي: توافر التكنولوجيا، ومشاركة الموظفين، والشراكات مع الموردين، والميزانية، ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، ووضوح الاستراتيجية. وتُظهر هذه النتائج أن التحول الرقمي عملية تنظيمية شاملة، وليست مجرد اقتناء تقنيات جديدة.

التعليق على الدراسة

على الرغم من أن الدراسة ركزت على القطاع العام، فإن عوامل النجاح التي توصلت إليها ترتبط مباشرة بأبعاد الدراسة الحالية، ولا سيما القيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والبنية التحتية، والمهارات البشرية. غير أن اختلاف طبيعة القطاع العام عن القطاع الخاص يجعل من الضروري اختبار أثر هذه الأبعاد في سياق الشركات الخاصة التي تعمل تحت ضغوط المنافسة والربحية.

الدراسة الثالثة في البيئة السعودية

Alabdali and Salam (2022)

عنوان الدراسة: The Impact of Digital Transformation on Supply Chain: Procurement for Creating Competitive Advantage: An Empirical Study.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التحول الرقمي في عمليات المشتريات وسلاسل الإمداد، ومدى إسهامه في خلق ميزة تنافسية، مع التركيز على الدور الذي تؤديه التقنيات الرقمية في تحسين سرعة العمليات وشفافيتها وتكاملها.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الكمي التطبيقي، واعتمدت على استبانة لجمع البيانات من متخصصين وعاملين في المجالات المرتبطة بالمشتريات وسلاسل الإمداد، ثم اختبرت العلاقات بين التحول الرقمي وكفاءة المشتريات والميزة التنافسية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أهم النتائج

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي في المشتريات يسهم في تحسين التكامل بين أطراف سلسلة الإمداد، وزيادة سرعة الاستجابة، وتقليل الأخطاء والتكاليف، وتعزيز جودة القرارات، بما يدعم خلق ميزة تنافسية. كما أكدت الدراسة أن الاستفادة التنافسية من التكنولوجيا ترتبط بقدرة المؤسسة على دمجها في عملياتها واستراتيجيتها، لا بمجرد توافرها.

التعليق على الدراسة

ترتبط الدراسة الحالية بهذه الدراسة من حيث تناول العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، إلا أن دراسة Alabdali and Salam اقتصرت على وظيفة تنظيمية محددة هي المشتريات وسلسلة الإمداد، بينما تتناول الدراسة الحالية التحول الرقمي بصورة مؤسسية أشمل، تشمل أبعاده التقنية والقيادية والثقافية والبشرية.

الدراسة الرابعة في البيئة السعودية

Yaqub et al. (2023)

عنوان الدراسة : Industry-4.0-Enabled Digital Transformation: Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies .

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي المدعوم بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وتحديد الفرص والأدوات والتحديات المرتبطة بتطبيقه، وبيان انعكاساته على استراتيجيات الأعمال والتنافسية المؤسسية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات والممارسات المرتبطة بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، مثل إنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأتمتة، بهدف تطوير فهم متكامل لمسار التحول الرقمي ومتطلبات تنفيذه.

أهم النتائج

أوضحت الدراسة أن التحول الرقمي الفعال يتطلب تحديد الوضع الرقمي الحالي للمؤسسة، وصياغة رؤية مستقبلية، ووضع خارطة طريق للتطبيق، وتنفيذ التحول بصورة تدريجية ومستمرة. كما أشارت إلى أن الشركات التي تدمج التقنيات الرقمية في عملياتها ونماذج أعمالها تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والمرونة والتفوق التنافسي .

التعليق على الدراسة

توفر هذه الدراسة أساساً مهماً لفهم التحول الرقمي بوصفه مساراً استراتيجياً متكاملًا، إلا أنها ذات طابع تحليلي عام ولا تختبر ميدانياً أثر أبعاد التحول الرقمي في الميزة التنافسية داخل شركات القطاع الخاص السعودي؛ وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

الدراسة الخامسة في البيئة السعودية

Bajaher et al. (2025)

عنوان الدراسة: The Impact of Digital Transformation on ESG Outcomes in the: Saudi Stock Market.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التحول الرقمي في الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي للشركات غير المالية المدرجة في السوق المالية السعودية.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة بيانات طولية تضمنت 105 مشاهدات شركة-سنة خلال الفترة من 2019 إلى 2022. كما طورت مؤشراً للتحول الرقمي بالاعتماد على التحليل اليدوي لمحتوى التقارير السنوية، وربطته بمؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وتحسن نتائج الاستدامة المؤسسية، وأظهرت أن استخدام تقنيات مثل تحليل البيانات الضخمة وسلاسل الكتل يمكن أن يعزز شفافية الشركات وكفاءة عملياتها وقدرتها على إدارة أصحاب المصلحة .

تؤكد هذه الدراسة أن التحول الرقمي قادر على إنتاج نتائج استراتيجية تتجاوز الكفاءة التشغيلية المباشرة، إلا أنها ركزت على أداء الاستدامة في الشركات المدرجة، ولم تتناول الميزة التنافسية بوصفها متغيرًا تابعًا. كما تختلف الدراسة الحالية عنها من حيث اعتمادها على بيانات ميدانية من العاملين والقيادات في نطاق أوسع من شركات القطاع الخاص.

الفجوة البحثية

في ضوء استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في الجوانب الآتية:

أولاً: الفجوة السياقية. على الرغم من وجود دراسات تناولت التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، فإن عددًا منها ركز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة محددة، أو على الشركات المدرجة، أو على القطاع العام، أو على وظائف معينة مثل سلسلة الإمداد. ومن ثم ما تزال الحاجة قائمة إلى دراسة تشمل شركات القطاع الخاص السعودي من منظور إداري أوسع.

ثانيًا: الفجوة الموضوعية. ركزت نسبة كبيرة من الدراسات على الأداء المؤسسي، أو الابتكار، أو تجربة العملاء، أو الاستدامة، بينما لم تتناول بصورة مباشرة وشاملة أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بوصفها المتغير التابع الرئيس.

ثالثًا: فجوة أبعاد التحول الرقمي. تناولت بعض الدراسات التوجه الرقمي أو استخدام التقنيات بوصفه متغيرًا واحدًا، بينما تتطلب طبيعة التحول الرقمي دراسته من خلال أبعاد متكاملة تشمل البنية التحتية الرقمية، والتقنيات الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والمهارات والكفاءات الرقمية.

رابعًا: الفجوة المنهجية. اعتمدت بعض الدراسات على المراجعات المنهجية أو البيانات الثانوية، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى جمع بيانات أولية ميدانية من القيادات والعاملين ذوي العلاقة بالتحول الرقمي في شركات القطاع الخاص، بما يتيح اختبار الفرضيات إحصائيًا.

خامسًا: عدم اتساق النتائج السابقة. توصلت بعض الدراسات إلى أثر مباشر وإيجابي للتحول الرقمي في التنافسية، بينما أظهرت دراسات أخرى أن هذا الأثر قد يكون غير مباشر ويعتمد على قدرات تنظيمية أخرى. ويبرر هذا التباين إعادة اختبار العلاقة في البيئة السعودية ووفق نموذج متعدد الأبعاد.

وبناءً على ذلك، تتمثل الإضافة المتوقعة للدراسة الحالية في تقديم اختبار ميداني شامل لأثر أبعاد التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركات القطاع الخاص السعودي، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية، وتقديم نتائج عملية تساعد الإدارات على تحديد الجوانب الرقمية الأكثر تأثيرًا في قدرتها التنافسية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية، وتوفر أساسًا علميًا لبناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات. ومن أبرز هذه المنطلقات: نظرية الموارد والقدرات، ونظرية القدرات الديناميكية.

أولًا: نظرية الموارد والقدرات

Resource-Based View

ترى نظرية الموارد والقدرات أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تمتلك المؤسسة موارد وقدرات ذات قيمة، ونادرة، ويصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها. ولا تقتصر هذه الموارد على الأصول المادية، بل تشمل كذلك المعرفة، والمهارات، والتقنيات، والأنظمة، والثقافة التنظيمية، والخبرات المتراكمة.

وفي ضوء هذه النظرية، يمكن النظر إلى التحول الرقمي باعتباره حزمة من الموارد والقدرات الاستراتيجية التي تشمل البنية التحتية الرقمية، والتقنيات الحديثة، والمهارات الرقمية، والقيادة الداعمة، والثقافة التنظيمية القابلة للتغيير. وعندما تتمكن الشركة من دمج هذه العناصر بصورة متكاملة، فإنها تصبح أكثر قدرة على تحسين عملياتها، وابتكار منتجات وخدمات جديدة، وخفض التكاليف، والاستجابة للعملاء بسرعة، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النظرية في تفسير أن الموارد الرقمية لا تحقق قيمة تنافسية بمجرد توافرها، وإنما تتحول إلى ميزة تنافسية عندما تُستخدم بكفاءة ضمن استراتيجية واضحة، وتُدمج مع الموارد البشرية والتنظيمية للشركة.

ثانيًا: نظرية القدرات الديناميكية

Dynamic Capabilities Theory

تركز نظرية القدرات الديناميكية على قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات والفرص في البيئة المحيطة، واغتنامها، وإعادة تهيئة مواردها وقدراتها بصورة مستمرة. وتزداد أهمية هذه النظرية في بيئات الأعمال التي تتسم بسرعة التغير التقني وشدة المنافسة.

ويتطلب التحول الرقمي قدرة الشركة على التعلم والتكيف، وإعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، والاستجابة للتغير في سلوك العملاء والأسواق. ومن ثم، فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية مرتفعة تكون أكثر قدرة على توظيف التقنيات الرقمية في الوقت المناسب، وتعديل استراتيجياتها وعملياتها بما يحافظ على قدرتها التنافسية.

وتسهم هذه النظرية في تفسير أن أثر التحول الرقمي في الميزة التنافسية لا يعتمد فقط على امتلاك التكنولوجيا، بل على قدرة الشركة على تحديث مواردها، ودمج المعرفة الرقمية في قراراتها، وتحويل الفرص التقنية إلى نتائج عملية.

ثالثًا: توظيف المنطلقات النظرية في الدراسة الحالية

تتطلب الدراسة من أن التحول الرقمي يجمع بين الموارد والقدرات في آن واحد. فمن منظور نظرية الموارد والقدرات، تمثل البنية التحتية والتقنيات والمهارات الرقمية موارد استراتيجية يمكن أن تدعم التفوق التنافسي. ومن منظور القدرات الديناميكية، تمثل القيادة والثقافة الرقمية وقدرة الشركة على التعلم والتكيف عناصر أساسية لتحويل الموارد الرقمية إلى قيمة تنافسية.

وبناءً على ذلك، نفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يؤدي إلى تحسين مستوى الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: نوع الدراسة

تُعد الدراسة الحالية دراسة تطبيقية ذات طابع وصفي تفسيري؛ إذ تسعى إلى وصف مستوى التحول الرقمي والميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص السعودي، وتفسير أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

ثانياً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي، لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة وفرضياتها. وسيتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى أفراد العينة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

ثالثاً: خطوات تنفيذ الدراسة

ستنفذ الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والميزة التنافسية .
2. تحديد أبعاد المتغيرات وبناء النموذج المفاهيمي .
3. صياغة تساؤلات الدراسة وفرضياتها .
4. إعداد الاستبانة بالاستناد إلى مقاييس علمية سابقة .
5. عرض الأداة على محكمين متخصصين .
6. إجراء اختبار أولي على عينة استطلاعية .
7. توزيع الاستبانة على العينة الأساسية .
8. ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي .
9. اختبار الصدق والثبات والفرضيات .
10. مناقشة النتائج وصياغة التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين ذوي العلاقة بالتحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي وتقنية المعلومات والتطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي.

ويشمل المجتمع المستهدف، على سبيل المثال:

- المديرين التنفيذيين .
- مديري الإدارات .
- مسؤولي التحول الرقمي .
- العاملين في إدارات تقنية المعلومات .
- العاملين في التخطيط والاستراتيجية .
- رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين ذوي الصلة .

ثانياً: عينة الدراسة

ستعتمد الدراسة على عينة من أفراد مجتمع الدراسة، ويفضل استخدام العينة العشوائية الطبقية عندما تتوفر قوائم واضحة للعاملين والشركات، لضمان تمثيل قطاعات وأحجام وظيفية مختلفة.

وفي حال تعذر الحصول على إطار شامل للمجتمع، يمكن استخدام العينة المتاحة أو القصدية من العاملين الأكثر ارتباطاً بموضوع التحول الرقمي، مع توضيح ذلك ضمن قيود الدراسة.

ثالثاً: حجم العينة

يستهدف الباحث الحصول على عدد لا يقل عن 384 استبانة صالحة للتحليل، بوصفه حجمًا مناسبًا للمجتمعات الكبيرة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5.0%.

ولضمان الوصول إلى العدد المطلوب بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة، يمكن توزيع ما بين 430 و450 استبانة.

أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من أفراد المجتمع.

أقسام الاستبانة

القسم الأول: البيانات العامة

يتضمن بيانات مثل:

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .
- المسمى الوظيفي .
- سنوات الخبرة .
- نشاط الشركة .
- حجم الشركة .
- المنطقة الجغرافية .

القسم الثاني: التحول الرقمي

يتضمن فقرات لقياس الأبعاد الآتية:

- البنية التحتية الرقمية .
- التقنيات الرقمية .
- القيادة الرقمية .
- الثقافة الرقمية .
- المهارات والكفاءات الرقمية .

القسم الثالث: الميزة التنافسية

يتضمن فقرات لقياس:

- الجودة .
- الكفاءة التشغيلية .

- الابتكار .
- سرعة الاستجابة للعملاء .
- خفض التكاليف .

مقياس الاستجابة

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي:

الاستجابة الدرجة

1 لا أوافق بشدة

2 لا أوافق

3 محايد

4 أوافق

5 أوافق بشدة

الصدق والثبات

سيتم التحقق من جودة الاستبانة من خلال:

1. صدق المحكمين .
2. الصدق الظاهري .
3. صدق الاتساق الداخلي .
4. معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات .
5. اختبار الأداة على عينة استطلاعية قبل التطبيق النهائي .

ويُعد معامل الثبات مقبولا عندما يبلغ 0.70 فأكثر.

أساليب التحليل الإحصائي

ستتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال الأساليب الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستويات المتغيرات.
3. معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة.
4. معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
5. الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحول الرقمي الكلي في الميزة التنافسية.
6. الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي في الميزة التنافسية.
7. اختبار (T) لقياس الفروق بين مجموعتين.
8. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين أكثر من مجموعتين.
9. اختبار التعدد الخطي قبل تطبيق الانحدار المتعدد.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على أثر التحول الرقمي بأبعاده: البنية التحتية الرقمية، والتقنيات الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والمهارات والكفاءات الرقمية، في تحقيق الميزة التنافسية.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على القيادات والعاملين ذوي الصلة بموضوع التحول الرقمي داخل شركات القطاع الخاص السعودي.

الحدود المكانية

تطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية

تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي 2026، ويتم جمع البيانات الميدانية خلال الفترة التي يعتمدها الباحث بالتنسيق مع المشرف.

الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي والاستبانة، وبالتالي ترتبط نتائجها بمدى دقة وموضوعية استجابات أفراد العينة.

أولاً: المراجع الأجنبية

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Leão, P., & da Silva, M. M. (2021). *Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review*.

Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. *Businesses*, 3(2). <https://www.mdpi.com/2673-6470/3/2/8>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Going digital: Shaping policies, improving lives*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/digital/>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Tripathi, A., & Singh, R. (2024). SMEs awareness and preparation for digital transformation: Exploring business opportunities for entrepreneurs in Saudi Arabia's Ha'il Region. *Sustainability*, 16(9). <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/9/3831>

Yaqub, M., et al. (2023). Industry 4.0 enabled digital transformation: Prospects, instruments, challenges, and implications for business strategies. *Sustainability*, 15(11). <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/8553>

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

المراجع العربية

- هيئة الحكومة الرقمية). 2024. (تقرير قياس التحول الرقمي <https://dga.gov.sa> .
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات). 2024. (التقرير السنوي للتحول الرقمي <https://www.mcit.gov.sa> .
- وزارة الاقتصاد والتخطيط). 2024. (رؤية المملكة العربية السعودية 2030 <https://www.vision2030.gov.sa> .
- وزارة الاستثمار). 2024. (التقرير السنوي <https://misa.gov.sa> .