

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية في المملكة العربية
السعودية - دراسة تطبيقية

The Impact of Digital Transformation on Organizational
Performance in Service Organizations in Saudi Arabia

An Applied Study

إعداد الطالب/

ممدوح بن عدنان فقيها

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2023

1. مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية ومتسارعة في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، نتيجة للتطور الهائل والمتواصل في تقنيات المعلومات والاتصالات. وفي قلب هذه التحولات، يبرز التحول الرقمي كأحد أهم المحركات الاستراتيجية التي تعيد تشكيل نماذج الأعمال وتؤثر بشكل جذري على أداء المنظمات وقدرتها التنافسية. لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني يمكن تأجيله، بل أصبح ضرورة استراتيجية حتمية للمنظمات الساعية نحو تحقيق النمو المستدام والتميز في بيئة أعمال عالمية تتسم بالتعقيد والديناميكية المتزايدة (Schwab, 2016) و يُعرّف التحول الرقمي بأنه "الدمج العميق والشامل للتقنيات الرقمية في جميع جوانب أعمال المؤسسة، مما يُحدث تغييراً جوهرياً في كيفية عملها وتقديم القيمة لعملائها وأصحاب المصلحة" (Westerman et al., 2014). ويتجاوز هذا المفهوم مجرد أتمتة العمليات القائمة أو رقمنة الوثائق، ليشمل إعادة التفكير الجذري في الاستراتيجيات التنظيمية، والعمليات التشغيلية، والثقافة المؤسسية، وتجارب العملاء، بهدف الاستفادة القصوى من الفرص التي تتيحها التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء (Verhoef et al., 2021) وفي المقابل، يمثل الأداء المؤسسي (Organizational Performance) المحصلة النهائية لجميع أنشطة المنظمة وعملياتها، وهو مقياس شامل ومتعدد الأبعاد لمدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وقد شهد مفهوم قياس الأداء تطوراً كبيراً، حيث انتقل من الاعتماد الحصري على المؤشرات المالية إلى تبني نماذج أكثر شمولية. ويُعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي طوره كابلن ونورتون من أبرز هذه النماذج، حيث يقيس الأداء من خلال أربعة أبعاد متكاملة هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1992) تكتسب دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي أهمية بالغة في سياق المنظمات الخدمية تحديداً، نظراً لطبيعة القطاع الخدمي الذي يعتمد بشكل مباشر وكبير على جودة وسرعة تقديم الخدمة، والتفاعل المباشر مع العملاء، ومستوى رضاهم وولائهم. فالتحول الرقمي يتيح لهذه المنظمات فرصاً غير مسبوقة لتحسين تجربة العميل بشكل جذري، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل التكاليف، وابتكار خدمات جديدة ذات قيمة مضافة عالية، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام وقدرتها التنافسية في السوق (Barba-Sánchez et al., 2024) وعلى الرغم من الإجماع المتزايد على أهمية التحول الرقمي وضرورته، إلا أن كثيراً من المنظمات لا تزال تواجه تحديات جسيمة في رحلة التحول، وتفشل في تحقيق العائد المأمول من استثماراتها الرقمية الضخمة. يعود ذلك إلى تشابك مجموعة معقدة من العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية والثقافية. من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في محاولتها فهم وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة ومؤشرات الأداء المؤسسي المتعددة في سياق المنظمات الخدمية، بهدف تقديم رؤى علمية وعملية تساعد قادة هذه المنظمات على إدارة جهود التحول الرقمي بفعالية أكبر وتحقيق نتائج أفضل .

2. مشكلة الدراسة :

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة التقدم التكنولوجي وتنامي الاعتماد على التقنيات الرقمية، أصبحت مبادرات التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه للمنظمات الخدمية التي تسعى إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد انعكس ذلك في حجم الاستثمارات المتزايدة التي توجهها هذه المنظمات نحو تبني الحلول الرقمية، سواء على مستوى البنية التحتية التكنولوجية، أو تطوير الخدمات الرقمية، أو إعادة تصميم العمليات التشغيلية. ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه الجهود والاستثمارات الكبيرة، لا تزال النتائج المحققة متفاوتة بشكل ملحوظ بين منظمة وأخرى. ففي حين استطاعت بعض المنظمات تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي، سواء من حيث زيادة الإيرادات، أو رفع مستوى رضا العملاء، أو تحسين كفاءة العمليات، أو تعزيز الابتكار والتعلم التنظيمي، نجد أن العديد من المنظمات الأخرى لم تتمكن من تحقيق نفس المستوى من الفاعلية، بل إن بعضها لم يحقق عوائد ملموسة تناسب مع حجم الاستثمار في التحول الرقمي. ويشير هذا التباين إلى أن مجرد تبني التقنيات الرقمية لا يضمن بالضرورة تحقيق أداء مؤسسي متميز، بل يعتمد ذلك على مجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر في كيفية تطبيق وإدارة هذا التحول ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة، حيث تتمثل في وجود غموض نسبي وفجوة معرفية حول طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، خاصة في قطاع الخدمات الذي يتسم بخصوصية عالية من حيث طبيعة العمليات والتفاعل المباشر مع العملاء. كما أن هذه العلاقة لا تقتصر على تأثير مباشر بسيط، بل تتداخل فيها عدة أبعاد، تشمل الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول، وتجربة العميل الرقمية، مقابل أبعاد الأداء المؤسسي التي تشمل الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو ورغم تعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي، إلا أن معظمها ركز على أبعاد جزئية أو سياقات محددة، مع وجود نقص واضح في الدراسات التي تقدم نموذجًا متكاملًا يربط بين جميع أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الأداء المؤسسي في إطار واحد، خصوصًا في المنظمات الخدمية. كما أن بعض الدراسات أشارت إلى نتائج متباينة أو غير حاسمة فيما يتعلق بقوة واتجاه العلاقة بين هذين المتغيرين، مما يعزز الحاجة إلى إجراء دراسة تحليلية تساهم في توضيح هذه العلاقة بشكل أدق وأشمل وهنا تتحدد مشكلة الدراسة في السعي إلى فهم وتفسير أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في المنظمات الخدمية، وذلك من خلال تحليل هذه العلاقة بصورة علمية ومنهجية، بما يساهم في سد الفجوة المعرفية القائمة، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها على المستويين العلمي والتطبيقي.

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

"ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في المنظمات الخدمية؟"

3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يشهد اهتمامًا متزايدًا في بيئة الأعمال المعاصرة، يتمثل في التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية. وفي ظل التغيرات المتسارعة والتنافسية العالية، أصبحت الحاجة ملحة لفهم أعمق لكيفية توظيف التقنيات الرقمية بشكل فعال لتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة. ويمكن تناول أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين متكاملين، هما الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية).

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المرتبط بمجالي التحول الرقمي والأداء المؤسسي، من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة وأبعاد الأداء المؤسسي. كما تعمل على تجميع وتحليل المفاهيم والنماذج النظرية ذات الصلة، بما يساعد على بناء فهم علمي أكثر شمولاً لهذا الموضوع، خاصة في ظل تعدد وجهات النظر واختلاف نتائج الدراسات السابقة.

وتبرز أهمية الدراسة كذلك في سعيها إلى سد فجوة بحثية قائمة، تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي بشكل متكامل في قطاع الخدمات، خصوصاً في البيئة العربية. حيث إن العديد من الدراسات السابقة ركزت على جوانب جزئية أو على قطاعات مختلفة، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية تسهم في تقديم رؤية أكثر تكاملاً وشمولية.

كما توفر هذه الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يستند إليه الباحثون في دراسات مستقبلية، سواء من خلال تطوير النموذج المستخدم، أو تطبيقه في قطاعات أخرى، أو التوسع في دراسة متغيرات إضافية ذات علاقة، مثل الابتكار التنظيمي أو القيادة الرقمية. وبالتالي، فإن الدراسة تمثل نقطة انطلاق لدراسات أكثر عمقاً وتخصصاً في هذا المجال المتنامي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

على الصعيد العملي، تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة لصناع القرار في المنظمات الخدمية، من خلال تزويدهم بفهم واضح ومبني على أسس علمية حول كيفية تأثير التحول الرقمي على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي. ويساعد ذلك القيادات الإدارية في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة، سواء فيما يتعلق بتبني التقنيات الرقمية أو تطوير نماذج العمل أو إعادة تصميم العمليات.

كما تسهم الدراسة في توجيه الاستثمارات الرقمية داخل المنظمات، من خلال تقديم إطار تحليلي يمكن استخدامه لتقييم جدوى هذه الاستثمارات، وتحديد المجالات التي تحقق أعلى عائد ممكن، مما يقلل من الهدر في الموارد ويعزز كفاءة الإنفاق التقني.

إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح مبادرات التحول الرقمي، سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو بشرية، مما يمكن المنظمات من التعامل مع التحديات بشكل أكثر فاعلية، ويعزز فرص تحقيق نتائج إيجابية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وهو ما ينعكس في النهاية على تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية، في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، والتحول نحو الاقتصاد الرقمي، وزيادة حدة المنافسة. وتسعى الدراسة إلى تقديم تصور متكامل يوضح كيف يمكن لتبني استراتيجيات التحول الرقمي أن يسهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز التشغيلي، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الخدمية.

وفي هذا الإطار، تركز الدراسة على توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من التحول الرقمي والأداء المؤسسي، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. حيث تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي يحدد أبعاد التحول الرقمي، والمتمثلة في الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية الرقمية، وتجربة العميل الرقمية، إلى جانب تحديد أبعاد الأداء المؤسسي التي تشمل البعد المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، بما يضمن تأسيس قاعدة علمية واضحة تدعم تحليل الدراسة.

كما تهدف الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في المنظمات الخدمية، من خلال تحليل مدى تبني هذه المنظمات للتقنيات الرقمية الحديثة، ومدى تكامل الأنظمة الرقمية مع العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى تقييم جاهزية البيئة التنظيمية لدعم التحول الرقمي، سواء من حيث البنية التحتية أو الثقافة المؤسسية أو الكفاءات البشرية. وبالتوازي مع ذلك، تسعى الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء المؤسسي في هذه المنظمات باستخدام مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، بما يمكن من تكوين صورة دقيقة وموضوعية عن واقع الأداء.

ومن الجانب التحليلي، تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع، وذلك من خلال تحليل أثر أبعاد التحول الرقمي المختلفة على أبعاد الأداء المؤسسي، وتحديد مدى قوة هذا التأثير واتجاهه. كما تسعى إلى التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، بما اعد على توجيه الجهود الاستثمارية والإدارية نحو العناصر ذات القيمة الأعلى.

إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى استكشاف أبرز التحديات والمعوقات التي قد تواجه المنظمات الخدمية في تطبيق التحول الرقمي، سواء كانت تحديات تنظيمية، أو تقنية، أو بشرية، أو مرتبطة بثقافة التغيير، وتحليل انعكاس هذه التحديات على مستوى الأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم فهم أعمق للواقع العملي للتحول الرقمي.

وفي ضوء ما سبق، تهدف الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على نتائج التحليل، والتي تساعد متخذي القرار في المنظمات الخدمية على تحسين تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتطوير جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، بما ينعكس في النهاية على تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

5. تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تسهم في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية، وذلك من خلال بناء تصور علمي ومنهجي يوضح طبيعة هذه العلاقة وأبعادها المختلفة. وتأتي هذه التساؤلات كإطار توجيهي للدراسة، حيث تساعد في تحديد مسار التحليل واختبار الفرضيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

وينبثق عن هذه الدراسة تساؤل رئيسي يتمثل في: ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في المنظمات الخدمية؟ ويعكس هذا التساؤل جوهر الدراسة، حيث يركز على تحليل العلاقة التأثيرية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي كمتغير تابع، مع الأخذ في الاعتبار تعدد الأبعاد لكل منهما، بما يسهم في تقديم فهم شامل ومتكامل لهذه العلاقة.

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي، تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تغطي الجوانب الوصفية والتحليلية للدراسة. حيث تسعى الدراسة أولاً إلى التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المنظمات الخدمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك من خلال قياس مدى تبني هذه المنظمات للاستراتيجيات الرقمية، وتوافر البنية التحتية التكنولوجية، ومستوى انتشار الثقافة الرقمية داخل بيئة العمل، ومدى الاهتمام بتطوير تجربة العميل باستخدام الوسائل الرقمية.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك من خلال تقييم الأداء وفق أبعاده المختلفة، والتي تشمل الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، ومستوى التعلم والنمو داخل المنظمة، بما يساعد على تكوين صورة شاملة عن واقع الأداء المؤسسي.

ومن الجانب التحليلي، تركز الدراسة على اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي على حدة. حيث تسعى إلى الإجابة على ما إذا كان للتحول الرقمي تأثير ملموس على البعد المالي، من حيث تحسين الإيرادات وتقليل التكاليف، وكذلك تأثيره على بعد العملاء من خلال تعزيز رضاهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما تبحث الدراسة في أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الداخلية، من خلال تحسين

الإجراءات وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحليل أثره على بعد التعلم والنمو، من حيث تطوير مهارات العاملين وتعزيز الابتكار داخل المنظمة.

وبذلك، تسعى هذه التساؤلات مجتمعة إلى تقديم فهم متكامل لطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وتحديد المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المنظمات الخدمية أكبر استفادة من تطبيق التحول الرقمي، بما يدعم متخذي القرار في تبني سياسات واستراتيجيات قائمة على أسس علمية واضحة.

6. فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتساؤلات البحثية المطروحة، وبالاعتماد على ما تم استخلاصه من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، تم تطوير مجموعة من الفروض البحثية التي تعكس طبيعة العلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة. وتهدف هذه الفروض إلى اختبار الأثر المحتمل للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي بأبعاده المتعددة في المنظمات الخدمية، وذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، وتنطلق الدراسة من افتراض رئيسي مفاده أن التحول الرقمي، باعتباره توجهًا استراتيجيًا شاملاً يتضمن تبني التقنيات الحديثة وإعادة تصميم العمليات وتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية، من المتوقع أن يكون له تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي. ويشمل هذا التأثير مختلف الأبعاد المرتبطة بالأداء، سواء من حيث النتائج المالية، أو رضا العملاء، أو كفاءة العمليات الداخلية، أو قدرات التعلم والنمو داخل المنظمة. وفي هذا الإطار، تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تعبر عن العلاقة الكلية بين متغيري الدراسة، بالإضافة إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تفصل هذه العلاقة على مستوى كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، وذلك على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية:

H₀ (الفرضية الرئيسية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة والأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في المنظمات الخدمية. وتعكس هذه الفرضية وجود علاقة تأثيرية شاملة بين التحول الرقمي كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي كمتغير تابع، بما يشير إلى أن درجة تبني التحول الرقمي يمكن أن تفسر جزءًا مهمًا من التباين في مستوى الأداء المؤسسي.

2. الفرضيات الفرعية:

ولتفصيل العلاقة بشكل أدق، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تختبر أثر التحول الرقمي على كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي على حدة، كما يلي:

H_{0.1}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي والبعد المالي للأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية ويشير ذلك إلى أن تبني التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين النتائج المالية، مثل زيادة الإيرادات، وخفض التكاليف، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

H0.2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وبعد العملاء للأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية ويعكس ذلك الدور المتوقع للتحول الرقمي في تحسين تجربة العميل، وزيادة مستوى الرضا، وتعزيز الولاء من خلال تقديم خدمات أكثر كفاءة ومرونة.

H0.3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وبعد العمليات الداخلية للأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية. ويشير هذا إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الأخطاء، وتسريع الإجراءات، ورفع مستوى الإنتاجية التشغيلية.

H0.4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وبعد التعلم والنمو للأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية ويعكس ذلك أهمية التحول الرقمي في تطوير مهارات العاملين، وتعزيز الابتكار، ودعم بيئة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات.

الدراسات السابقة:

الدراسة	الهدف	المنهجية	النتائج
هاشم (2024)	مصر - حكومي	وصفي تحليلي	تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الكفاءة وجودة الخدمة
ركراك (2025)	المغرب - تعليم عال	وصفي تحليلي	رقمنة العمليات تحسن الأداء التنظيمي
المطيري والحلافي (2025)	السعودية	نظري تطبيقي	القيادة الرقمية + التقنية + قياس الأداء = أداء متفوق
Barba-Sánchez et al. (2024)	دولي - SMEs	كمي	التحول الرقمي يحسن الأداء المالي والتنافسي
Cosa & Torelli (2024)	دولي	مراجعة منهجية	التحول يدفع نحو أنظمة أداء مرنة وديناميكية
Verhoef et al. (2021)	دولي	نظري	التحول يتطلب تكاملاً استراتيجياً وتنظيماً وتقنياً
Vial (2019)	دولي	مراجعة أدبيات	القدرات الرقمية الديناميكية عامل حاسم في تحسين الأداء
Warner & Wäger (2019)	دولي	نظري تطبيقي	ثلاث قدرات رقمية تُعزز الأداء والميزة التنافسية

الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية :

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يلاحظ وجود نقص واضح في الدراسات التي تناولت القطاع الخدمي الخاص بصورة شاملة ومتكاملة في البيئة السعودية. كما أن العديد من الدراسات ركزت على أبعاد محددة للأداء مثل الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمة، دون تبني نماذج شمولية تجمع بين مختلف أبعاد الأداء المؤسسي تتميز الدراسة الحالية. بتقديم إطار تحليلي متكامل يجمع بين متغيري التحول الرقمي والأداء المؤسسي ضمن قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، معتمدة على نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة .

أولاً: الدراسات العربية:

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي من زوايا مختلفة، حيث سعت إلى تحليل تأثير تبني التقنيات الرقمية على كفاءة وفعالية الأداء داخل المنظمات، خاصة في القطاعات الخدمية والحكومية.

فقد هدفت دراسة هاشم (2024) إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية في جمهورية مصر العربية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء، من خلال تقليل الوقت والجهد والتكلفة، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما تناولت دراسة ركراك (2025) دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي في قطاع التعليم العالي، حيث ركزت على الجامعات كنموذج تطبيقي، واعتمدت كذلك على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة ميدانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أسهم في إحداث تحسينات جوهرية في الأداء التنظيمي، من خلال رقمنة العمليات الإدارية والأكاديمية، وتبني التقنيات الحديثة.

وفي السياق السعودي، قدمت دراسة المطيري والحلافي (2025) نموذجاً استراتيجياً متعدد الأبعاد لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي، حيث أكدت نتائجها على أهمية التكامل بين عدة عناصر رئيسية، تشمل القيادة الرقمية الفعالة، والتقنيات المتقدمة، وأنظمة قياس الأداء الشاملة، في تحقيق مستويات أداء مؤسسي متفوقة ومستدامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

على الصعيد الدولي، حظي موضوع التحول الرقمي باهتمام واسع في الأدبيات الأكاديمية، حيث ركزت العديد من الدراسات على تحليل العلاقة بين القدرات الرقمية والأداء المؤسسي من منظور استراتيجي وتنظيمي. فقد أكدت دراسة Barba-Sánchez وآخرون (2024)، المنشورة في مجلة *Heliyon*، على وجود تأثير إيجابي ومعنوي لقدرات تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات، من خلال دعم التوجه الرقمي وتحسين العمليات التشغيلية. وتعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة في هذا المجال نظراً لارتفاع عدد الاستشهادات المرجعية بها، مما يعكس موثوقيتها وتأثيرها العلمي.

كما قدمت دراسة Cosa و Torelli (2024) مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على أنظمة قياس الأداء وإدارته، حيث أظهرت النتائج أن المنظمات تتجه بشكل متزايد نحو تبني أنظمة أداء مرنة وديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات الرقمية المتسارعة.

وفي إطار أوسع، قدمت دراسة Verhoef وآخرون (2021)، المنشورة في *Journal of Business Research*، أجندة بحثية متعددة التخصصات للتحول الرقمي، حيث أكدت أن التحول الرقمي يمثل عملية معقدة تتطلب تكاملاً بين الاستراتيجية والتنظيم والتكنولوجيا والموارد البشرية لتحقيق أثر مستدام على الأداء المؤسسي.

كما قدمت دراسة Vial (2019)، المنشورة في *Journal of Strategic Information Systems*، مراجعة شاملة لأدبيات التحول الرقمي، وأوضحت أن تأثير التحول الرقمي على المنظمات يتم عبر مسارين رئيسيين، هما: الاضطرابات الناتجة عن التقنيات الرقمية، والاستجابات الاستراتيجية للمنظمات، مشيرة إلى أن بناء القدرات الرقمية الديناميكية يعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي. وفي السياق ذاته، ركزت دراسة Warner و Wäger (2019)، المنشورة في *Long Range Planning*، على مفهوم القدرات الديناميكية في التحول الرقمي، حيث حددت ثلاث قدرات رئيسية تشمل الاستشعار الرقمي، والاستيلاء الرقمي، والتحول الرقمي، مؤكدة أن هذه القدرات تسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

جدول (1): ملخص مقارنة للدراسات السابقة

الدراسة	البيئة / القطاع	المنهج	أبرز النتائج
هاشم 2024	مصر - قطاع حكومي خدومي	وصفي تحليلي - استبانة	تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء من خلال تقليل الوقت والتكلفة وتحسين جودة الخدمات
ركراك 2025	المغرب - قطاع التعليم العالي	وصفي تحليلي - دراسة ميدانية	التحول الرقمي أسهم في تحسينات جوهرية في الأداء التنظيمي عبر رقمنة العمليات الإدارية والأكاديمية
المطيري والحلافي 2025	المملكة العربية السعودية - متعدد القطاعات	نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد	التكامل بين القيادة الرقمية والتقنيات المتقدمة وأنظمة قياس الأداء يحقق أداءً مؤسسياً متفوقاً ومستداماً
Barba-Sánchez et al. 2024	إسبانيا - شركات متوسطة وكبيرة	كمي - انحدار متعدد	تأثير إيجابي ومعنوي لقدرات تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات عبر دعم التوجه الرقمي وتحسين العمليات
Cosa & Torelli 2024	دولي - متعدد القطاعات	مراجعة منهجية للأدبيات	المنظمات تتجه نحو أنظمة أداء مرنة وديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات الرقمية المتسارعة
Verhoef et al. 2021	دولي - متعدد التخصصات	أجندة بحثية - مراجعة نظرية	التحول الرقمي عملية معقدة تتطلب تكاملاً بين الاستراتيجية والتنظيم والتكنولوجيا والموارد البشرية
Vial 2019	دولي - متعدد القطاعات	مراجعة شاملة للأدبيات	التأثير يتم عبر مسارين: الاضطرابات الرقمية والاستجابات الاستراتيجية؛ والقدرات الرقمية الديناميكية عامل حاسم
Warner & Wäger 2019	دولي - قطاعات متنوعة	دراسة نظرية - قدرات ديناميكية	ثلاث قدرات رئيسية (الاستشعار، الاستيلاء، التحول الرقمي) تسهم مباشرة في تعزيز الأداء المؤسسي

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

بمراجعة الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده. إلا أنه يلاحظ أن الدراسات العربية ركزت بشكل كبير على القطاع الحكومي وقطاع التعليم العالي، مع وجود نقص واضح في الدراسات التي تناولت القطاع الخدمي الخاص بصورة شاملة ومتكاملة. كما أن العديد من الدراسات ركزت على أبعاد محددة للأداء، مثل الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمة، دون تبني نماذج شمولية تجمع بين مختلف أبعاد الأداء المؤسسي.

ومن هنا، تبرز أهمية الدراسة الحالية، حيث تتميز بعدة جوانب. أولاً، أنها تجمع بين متغيري التحول الرقمي والأداء المؤسسي ضمن إطار تحليلي متكامل. ثانياً، اعتماده على نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، مما يوفر قياساً شاملاً ومتوازناً للأداء المؤسسي. ثالثاً، تركيزها على المنظمات الخدمية في القطاع الخاص، وهو قطاع حيوي يشهد تحولات رقمية متسارعة، ويحتاج إلى دراسات تطبيقية تدعم متخذي القرار في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1 مفهوم التحول الرقمي

حظي مفهوم التحول الرقمي باهتمام واسع خلال السنوات الأخيرة، نتيجة للدور المتنامي للتكنولوجيا في إعادة تشكيل بيئة الأعمال. وقد تعددت تعريفاته تبعاً لاختلاف المنظورات الأكاديمية والتطبيقية.

حيث عرّفه Westerman وآخرون (2014) بأنه استخدام التكنولوجيا لإحداث تغييرات جوهرية في أداء المؤسسات ونطاق أعمالها، مؤكدين أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني، بل يشمل الاستراتيجية والقيادة والثقافة المؤسسية. في حين يرى Vial (2019) أن التحول الرقمي يمثل عملية شاملة تهدف إلى تحسين الكيان التنظيمي من خلال تغييرات جوهرية مدفوعة بتكنولوجيا المعلومات والبيانات والاتصالات.

كما أشار Matt وآخرون (2015) إلى أن التحول الرقمي يمثل مخططاً استراتيجياً يساعد المؤسسات على إدارة التحولات الناتجة عن دمج التقنيات الرقمية. بينما يؤكد Verhoef وآخرون (2021) أن التحول الرقمي يرتبط بإعادة تعريف كيفية خلق القيمة داخل المنظمة، من خلال تطوير نماذج أعمال جديدة مدفوعة بالتكنولوجيا. وبناءً على ذلك، يمكن استخلاص أن التحول الرقمي يتميز بعدة خصائص رئيسية، تتمثل في شموليته لكافة جوانب المنظمة، وتركيزه على خلق القيمة، واعتماده على التكنولوجيا كمحرك رئيسي، وطبيعته التحولية الجذرية التي تتجاوز مجرد التحسين التدريجي.

1.2 أهمية التحول الرقمي ونماذجه

تتجلى أهمية التحول الرقمي في كونه أداة استراتيجية تمكّن المنظمات من التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتظهر هذه الأهمية من خلال عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. تحسين تجربة العملاء: من خلال استخدام البيانات الضخمة وتحليل سلوك العملاء لتقديم خدمات مخصصة.
 2. رفع الكفاءة التشغيلية: عبر أتمتة العمليات وتقليل التكاليف وزيادة سرعة الإنجاز.
 3. تعزيز الابتكار: من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة ونماذج أعمال مبتكرة.
 4. دعم اتخاذ القرار: باستخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتحسين جودة القرارات.
- كما قدم Westerman وآخرون (2014) إطارًا تصنيفيًا للمنظمات وفق مستوى نضجها الرقمي، كما يلي:

الوصف	الفئة
يملكون قيادة قوية وقدرات رقمية متقدمة	المبدعون الرقميون (Digirati)
لديهم رؤية استراتيجية لكن قدراتهم التقنية محدودة	المؤمنون (Believers)
استثمارات رقمية دون رؤية واضحة	المحافظون (Conservatives)
ضعف في القيادة والقدرات الرقمية	المتشككون (Skeptics)

1.3 أبعاد التحول الرقمي

يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من الأبعاد المتكاملة، التي تشكل في مجموعها الأساس لنجاحه، وتشمل:

1. الاستراتيجية الرقمية: دمج الرقمنة في الرؤية الاستراتيجية مع تحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء.
2. البنية التحتية التكنولوجية: توفير الأنظمة التقنية، والحوسبة السحابية، والأمن السيبراني.
3. الثقافة التنظيمية الرقمية: تعزيز الابتكار، والتعلم المستمر، وتقبل التغيير.
4. تجربة العميل الرقمية: إعادة تصميم رحلة العميل باستخدام قنوات رقمية متكاملة.

1.4 تحديات التحول الرقمي

رغم الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، إلا أنه يواجه عدة تحديات، من أبرزها: (مقاومة التغيير داخل المنظمة - نقص الموارد المالية والتقنية - ضعف الدعم القيادي - مخاطر الأمن السيبراني - تعقيد إدارة وتحليل البيانات)

1.5 التحول الرقمي في السياق السعودي ورؤية 2030

يمثل التحول الرقمي أحد المحاور الأساسية في رؤية المملكة 2030، حيث تسعى المملكة إلى بناء اقتصاد رقمي متكامل. وقد أطلقت عدة مبادرات، مثل برنامج التحول الوطني، وهيئة الحكومة الرقمية، وهيئة البيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA).

كما شهد القطاع الخاص تطورات ملحوظة، خاصة في قطاعات البنوك، والاتصالات، والرعاية الصحية، مما يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو تبني الحلول الرقمية وتعزيز الابتكار.

1.6 النظريات المفسرة للتحول الرقمي

1. نظرية الموارد والقدرات (RBV): تؤكد أن القدرات الرقمية تمثل موردًا استراتيجيًا يحقق ميزة تنافسية.

2. نظرية القدرات الديناميكية: تركز على قدرة المنظمة على التكيف وإعادة تشكيل مواردها في بيئة متغيرة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

2.1 مفهوم الأداء المؤسسي

يشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، باستخدام مواردها المتاحة. وقد تطور هذا المفهوم ليشمل أبعادًا غير مالية، مثل رضا العملاء، وجودة العمليات، والابتكار، والتعلم التنظيمي.

2.2 نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

يعد نموذج Kaplan و Norton (1992) من أبرز النماذج المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي، حيث يعتمد على أربعة أبعاد رئيسية:

المنظور	السؤال الرئيسي	أمثلة على المؤشرات
المالي	كيف نحقق قيمة للمساهمين؟	الربحية، العائد على الاستثمار
العملاء	كيف يراونا العملاء؟	رضا العملاء، الولاء
العمليات الداخلية	ما الذي يجب تحسينه؟	جودة العمليات، الكفاءة
التعلم والنمو	كيف نطور أنفسنا؟	التدريب، الابتكار

2.3 العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

يؤثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي من خلال عدة مسارات مترابطة، من أهمها:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية → ينعكس على الأداء المالي

2. تعزيز تجربة العميل → يؤثر على رضا العملاء والإيرادات

3. تمكين الابتكار → يخلق فرصًا جديدة للنمو

4. دعم اتخاذ القرار → يحسن تخصيص الموارد

5. بناء القدرات التنظيمية → يعزز التعلم والنمو

وبالتالي، فإن التحول الرقمي لا يمثل مجرد أداة تقنية، بل يعد محركًا استراتيجيًا شاملاً يؤثر في جميع أبعاد الأداء المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهجية الدراسة

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات في بيئات واقعية.

حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة، والمتمثلة في مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل طبيعة العلاقة بين هذه

المتغيرات، وتفسيرها بشكل علمي، واختبار مدى تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ويتيح هذا المنهج إمكانية جمع البيانات الكمية من مجتمع الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أو ترفض الفرضيات البحثية. كما يساهم في تقديم صورة واقعية وشاملة عن مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية محل الدراسة. وبالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على المنهج الاستقرائي في بناء الإطار النظري، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستخلاص المفاهيم والنماذج النظرية التي تدعم بناء فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها. ويسهم هذا التكامل بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي في تعزيز القوة العلمية والمنهجية للدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإدارية في المنظمات الخدمية الكبرى العاملة في المملكة العربية السعودية، والذين تشمل مهامهم اتخاذ القرارات أو المشاركة في صياغة السياسات أو إدارة العمليات. ويشمل ذلك الفئات التالية:

(المدير العام - مدير الإدارة - مدير القسم - رئيس الوحدة - المشرف)

وقد تم اختيار هذه الفئة تحديداً نظراً لدورها المحوري في تبني وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي، وتأثيرها المباشر على مستوى الأداء المؤسسي داخل المنظمات.

ويركز مجتمع الدراسة على مجموعة من القطاعات الخدمية الحيوية التي تشهد تحولات رقمية متسارعة، وتشمل:

1. قطاع الحج والعمرة
2. قطاع البنوك والخدمات المالية
3. قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات
4. قطاع الرعاية الصحية الخاصة

ويعود اختيار هذه القطاعات إلى كونها من أكثر القطاعات استثماراً في التقنيات الرقمية، وتأثراً بالتحول الرقمي، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي بشكل عملي وتطبيقي.

ثالثاً: عينة الدراسة

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد قطاعاته، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية، وذلك لضمان تمثيل جميع القطاعات الخدمية والمستويات الإدارية بشكل عادل ومتوازن. ويعتمد هذا النوع من العينات على تقسيم المجتمع إلى

طبقات (قطاعات أو مستويات إدارية)، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها، مما يزيد من دقة النتائج وقابليتها للتعميم. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون، وهي من المعادلات الشائعة في الدراسات الميدانية، مع الأخذ في الاعتبار المعايير التالية:

1. مستوى الثقة 95 %
 2. هامش الخطأ المقبول 5 %
 3. الحد الأدنى لحجم العينة 384 مفردة
- ويُعد هذا الحجم مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات بدرجة عالية من الموثوقية، كما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

4. أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، وضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

أولاً: المصادر الثانوية

تشمل المصادر الثانوية مجموعة من المراجع العلمية التي تُستخدم في بناء الإطار النظري للدراسة، ومن أبرزها: الكتب الأكاديمية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية، بالإضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة. وتُسهم هذه المصادر في دعم المفاهيم النظرية، وصياغة الفرضيات، وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

ثانياً: المصادر الأولية

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، حيث تم تصميمها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وبما يضمن قياس أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي بشكل دقيق ومنهجي.

أقسام الاستبانة:

تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

القسم	المحتوى	عدد الفقرات
القسم الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع)	6
القسم الثاني	المتغير المستقل: التحول الرقمي (4 محاور)	24
القسم الثالث	المتغير التابع: الأداء المؤسسي (4 أبعاد)	24
الإجمالي		48 فقرة + 6 أسئلة ديموغرافية

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الإجابات من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة)، وهو من أكثر المقاييس شيوعاً في الدراسات الإدارية لسهولة تطبيقه ودقته في قياس الانجاهات.

تفصيل محاور الاستبانة

المحور	الأبعاد المقاسة	عدد الفقرات
الاستراتيجية الرقمية	الرؤية الرقمية، دمج التحول في الاستراتيجية، تخصيص الموارد، التزام الإدارة العليا، الأهداف القابلة للقياس، المتابعة	6
البنية التحتية التكنولوجية	الأنظمة الحديثة، الحوسبة السحابية، تكامل الأنظمة، الأمن السيبراني، القابلية للتوسع، التحديث	6
الثقافة التنظيمية الرقمية	الابتكار، التدريب، تقبل التغيير، العمل الرقمي، مشاركة المعرفة، التحفيز	6
تجربة العميل الرقمية	القنوات الرقمية، تخصيص الخدمات، سرعة الاستجابة، تحليل الآراء، تجربة العميل، استخدام الذكاء الاصطناعي	6
الأداء المؤسسي	المالي (6)، العملاء (6)، العمليات الداخلية (6)، التعلم والنمو (6)	24

تفسير المتوسطات الحسابية:

1. من 1.00 إلى 2.33 → مستوى منخفض
2. من 2.34 إلى 3.67 → مستوى متوسط
3. من 3.68 إلى 5.00 → مستوى مرتفع

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: الصدق

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، سيتم الاعتماد على عدة أنواع من الصدق:

1. الصدق الظاهري: من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين (لا يقل عددهم عن 5) للتأكد من وضوح الفقرات وصياغتها.
2. صدق المحتوى: لضمان شمول الفقرات لجميع أبعاد المتغيرات وعدم وجود نقص أو تكرار.
3. صدق الاتساق الداخلي: من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

ثانياً: الثبات

باستخدام معامل ألفا كرونباخ وهو من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإحصائية، ويتم تفسيره كما يلي:

1. 0.70 فأكثر → ثبات مقبول

2. أكثر من 0.80 → ثبات جيد

3. أكثر من 0.90 → ثبات عالي

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، كما يلي:

الأسلوب الإحصائي	الغرض
الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسطات، الانحرافات)	وصف خصائص العينة وتحديد مستويات المتغيرات
معامل ألفا كرونباخ	قياس ثبات الأداة
معامل ارتباط بيرسون	قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات
تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد)	اختبار الفرضيات وقياس أثر التحول الرقمي
اختبار ANOVA و T-Test	تحليل الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية

1. الجدول الزمني لتنفيذ الدراسة:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الفترة الزمنية
المرحلة الأولى	مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري	الأسبوع 1-4
المرحلة الثانية	تصميم الاستبانة وتحكيمها	الأسبوع 5-6
المرحلة الثالثة	توزيع الاستبانة وجمع البيانات	الأسبوع 7-10
المرحلة الرابعة	تحليل البيانات واختبار الفرضيات	الأسبوع 11-13
المرحلة الخامسة	كتابة النتائج والتوصيات والمراجعة	الأسبوع 14-16

2. حدود الدراسة :

تُعدّ حدود الدراسة من العناصر الجوهرية في أي بحث علمي، إذ تُحدد نطاق الدراسة وإطارها المرجعي بدقة، وتسهم في توجيه القارئ نحو فهم السياق الذي أُجريت فيه، كما تُساعد الباحث على ضبط متغيراته وتركيز جهوده البحثية في اتجاه محدد وواضح. وتتحدد هذه الدراسة بأربعة أنواع رئيسية من الحدود، هي: الحدود الموضوعية، والحدود المكانية، والحدود الزمانية، والحدود البشرية، وفيما يلي تفصيل وافٍ لكل نوع منها:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قياس أثر التحول الرقمي (كمتغير مستقل) بأبعاده الأربعة (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، تجربة العميل الرقمية) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بأبعاده الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المنظمات الخدمية الكبرى العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في ثلاثة قطاعات: (البنوك والخدمات المالية، الاتصالات وتقنية المعلومات، والرعاية الصحية الخاصة).

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2026/2025م.

الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية (مدير عام، مدير إدارة، مدير قسم، رئيس وحدة، ومشرف) في المنظمات الخدمية المستهدفة.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً، بدءاً من التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، مروراً بوصف خصائص عينة الدراسة، وصولاً إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على بيانات 641 مستجيباً من العاملين في المنظمات الخدمية .

أولاً: نتائج الصدق والثبات

لجميع أبعاد الاستبانة، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) للتحقق من موثوقية أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ للفقرات ويُعدّ المعامل مقبولاً عند 0.70 فأكثر، وجيداً عند 0.80 فأكثر، وعالياً جداً عند 0.90 فأكثر.

جدول 1 : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

البُعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	مستوى الثبات	القرار
الاستراتيجية الرقمية	6	0.945	عالي جداً	مقبول
البنية التحتية التكنولوجية	6	0.931	عالي جداً	مقبول
الثقافة التنظيمية الرقمية	6	0.924	عالي جداً	مقبول
تجربة العميل الرقمية	6	0.934	عالي جداً	مقبول
البعد المالي	6	0.955	عالي جداً	مقبول
بعد العملاء	6	0.933	عالي جداً	مقبول
بعد العمليات الداخلية	6	0.964	عالي جداً	مقبول
بعد التعلم والنمو	6	0.931	عالي جداً	مقبول
التحول الرقمي الكلي	24	0.976	عالي جداً	مقبول
الأداء المؤسسي الكلي	24	0.978	عالي جداً	مقبول
الاستبانة الكلية	48	0.985	عالي جداً	مقبول

يتضح من الجدول 1 أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جداً، إذ تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين 0.924 و 0.964 للأبعاد الفردية، فيما بلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة 0.985 مما يؤكد صلاحية الأداة للقياس والتحليل الإحصائي .

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من 641 مستجيباً من العاملين في المنظمات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وفيما يلي توصيف ديموغرافي لخصائصهم

جدول 2: توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	508	79.3%
أنثى	133	20.7%
الإجمالي	641	100%

جدول (3): توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	% النسبة
سنة فأكثر 50	224	34.9%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	193	30.1%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	135	21.1%
أقل من 30 سنة	75	11.7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	1.1%
من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر	7	1.1%
الإجمالي	641	100%

جدول 4 توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	التكرار	% النسبة
سنة فأكثر 15	440	68.6%
أقل من 5 سنوات	74	11.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	69	10.8%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	58	9.0%
الإجمالي	641	100%

جدول 5 توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي :

المستوى الوظيفي	التكرار	% النسبة
مدير عام / رئيس تنفيذي	167	26.1 %
مدير إدارة / مدير قسم	188	29.3 %
رئيس وحدة / مشرف	166	25.9 %
مستشار / متخصص	72	11.2 %
أخرى	48	7.5 %
الإجمالي	641	100%

جدول 6 توزيع عينة الدراسة وفق القطاع :

القطاع	التكرار	% النسبة
قطاع الحج والعمرة	319	49.8%
قطاع خدمي آخر	248	38.7%
قطاع الرعاية الصحية الخاصة	60	9.4%
قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات	7	1.1%
قطاع البنوك والخدمات المالية	7	1.1%
الإجمالي	641	100%

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وفق المقياس التالي

1.00-1.79 غير موافق بشدة 1.80-2.59 غير موافق 2.60-3.39 محايد 3.40-4.19 موافق 4.20-5.00 موافق بشدة

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي

البُعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفسير
الاستراتيجية الرقمية	1.093	3.926	موافق
البنية التحتية التكنولوجية	0.996	3.970	موافق
الثقافة التنظيمية الرقمية	1.131	3.734	موافق
تجربة العميل الرقمية	1.073	3.818	موافق
التحول الرقمي الكلي	1.078	3.862	موافق

يتضح من الجدول أن مستوى التحول الرقمي في المنظمات الخدمية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (3.862) وانحراف معياري (1.078)، مما

يعكس وعياً متزايداً بأهمية التحول الرقمي في هذه المنظمات.

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المؤسسي

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
البعد المالي	3.815	1.136	موافق
بعد العملاء	4.111	0.975	موافق
بعد العمليات الداخلية	4.007	0.984	موافق

بعد التعلم والنمو	4.062	0.954	موافق
الأداء المؤسسي الكلي	3.999	1.021	موافق

يتضح من الجدول أن مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (3.999) وانحراف معياري (1.021)، مما يشير إلى أن المنظمات الخدمية تحقق مستويات أداء مرتفعة نسبياً

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

لقياس أثر التحول الرقمي وأبعاده على الأداء (Simple Linear Regression) لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ($\alpha \leq 0.05$). (المؤسسي، بناءً على استجابات (641) مستجيباً. ويُعدّ الأثر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة

جدول (9): ملخص نتائج اختبار الفرضيات بالانحدار الخطي البسيط

الفرضية	المتغير المستقل	r	R ²	F	p	القرار
الفرضية الرئيسية	التحول الرقمي (الكلي)	0.772	0.597	945.569	<0.001	دال - H ₀ رفض
الفرضية الفرعية الأولى	الاستراتيجية الرقمية	0.686	0.471	569.435	<0.001	دال - H ₀ رفض
الفرضية الفرعية الثانية	البنية التحتية التكنولوجية	0.712	0.508	658.718	<0.001	دال - H ₀ رفض
الفرضية الفرعية الثالثة	الثقافة التنظيمية الرقمية	0.726	0.528	713.475	<0.001	دال - H ₀ رفض
الفرضية الفرعية الرابعة	تجربة العميل الرقمية	0.743	0.553	789.760	<0.001	دال - H ₀ رفض

الفرضية الرئيسية: أثر التحول الرقمي الكلي على الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التحول الرقمي الكلي والأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية، إذ بلغ معامل الارتباط $r = 0.772$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.597$ مما يعني أن التحول الرقمي الكلي يفسّر ما نسبته 59.7% من التباين في الأداء المؤسسي المحسوبة F وبلغت قيمة 945.569 عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يقود إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة .

الفرضية الفرعية الأولى: أثر الاستراتيجية الرقمية على الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الاستراتيجية الرقمية والأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية، إذ بلغ معامل الارتباط $r = 0.686$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.471$ مما يعني أن الاستراتيجية الرقمية يفسّر ما نسبته 47.1% من التباين في الأداء المؤسسي المحسوبة F وبلغت قيمة 569.435 عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يقود إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة .

الفرضية الفرعية الثانية: أثر البنية التحتية التكنولوجية على الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين البنية التحتية التكنولوجية والأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية، إذ بلغ معامل الارتباط $r = 0.712$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.508$ مما يعني أن البنية التحتية التكنولوجية يفسّر ما نسبته 50.8% من التباين في الأداء المؤسسي. وبلغت قيمة 658.718 عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يقود إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة .

الفرضية الفرعية الثالثة: أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية، إذ بلغ معامل الارتباط $r = 0.726$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.528$ مما يعني أن الثقافة التنظيمية الرقمية يفسّر ما نسبته 52.8% من التباين في الأداء

المحسوبة F المؤسسي. وبلغت قيمة 713.475 عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهو أقل من مستوى ،
الدلالة المعتمد 0.05. مما يقود إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ،

الفرضية الفرعية الرابعة: أثر تجربة العميل الرقمية على الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تجربة العميل الرقمية والأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية، إذ بلغ معامل الارتباط $r = 0.743$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.553$ مما يعني أن تجربة العميل الرقمية يفسّر ما نسبته 55.3% من التباين في الأداء المحسوبة F المؤسسي. وبلغت قيمة 789.760 عند مستوى دلالة أقل من 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، 0.05 مما يقود إلى رفض ، الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة .

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز تجربة العميل الرقمية: نظراً لأن تجربة العميل الرقمية أظهرت أعلى ارتباط بالأداء المؤسسي بقيمة معامل ارتباط بلغت $r = 0.743$ ، يُوصى بتخصيص استثمارات مستهدفة لتطوير المنصات الرقمية التفاعلية، وتحسين واجهات المستخدم، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تخصيص الخدمات وتحسين تجربة العملاء.
- تطوير الثقافة التنظيمية الرقمية: يُوصى بإطلاق برامج تدريبية شاملة لتأهيل الكوادر البشرية رقمياً، وبناء ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتعلم المستمر، والحد من مقاومة التغيير من خلال إشراك الموظفين في مختلف مراحل التحول الرقمي.
- الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية: يُوصى بتحديث الأنظمة التقنية، والتوسع في اعتماد الحوسبة السحابية، وتعزيز منظومة الأمن السيبراني لحماية البيانات وضمان استمرارية الخدمات الرقمية.
- تبني استراتيجية رقمية متكاملة: يُوصى بصياغة استراتيجية رقمية واضحة تتضمن أهدافاً قابلة للقياس، ومؤشرات أداء رقمية مرتبطة بالأهداف المؤسسية، مع مراجعتها وتحديثها بصورة دورية لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة.
- توجيه الأبحاث المستقبلية: يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين مختلف القطاعات الخدمية، واستكشاف أثر المتغيرات الوسيطة، مثل القيادة الرقمية والجاهزية التنظيمية، في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، إلى جانب إجراء دراسات طويلة لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي عبر فترات زمنية مختلفة، ودراسة أثر التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، في دعم الأداء المؤسسي.

الإسهام العلمي للدراسة

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي من خلال تقديم دليل ميداني حديث من البيئة السعودية يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية. كما تقدم نموذجاً بحثياً يربط بين الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية الرقمية، وتجربة العميل الرقمية، وبين أبعاد الأداء المؤسسي، بما يسهم في سد جانب من الفجوة البحثية في الدراسات العربية، ويوفر إطاراً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية وفي دعم متخذي القرار.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المنظمات الخدمية الكبرى في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على البيانات المجمعة من خلال استبانة وُزعت على العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية. كما اعتمدت الدراسة على تصميم مقطعي يعكس واقع التحول الرقمي والأداء المؤسسي خلال فترة زمنية محددة، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات أو على فترات زمنية مختلفة.

خلاصة الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية، من خلال دراسة ميدانية شملت 641 مستجيباً من العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية بالمنظمات الخدمية الكبرى في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي بأبعاده الأربعة، وهي الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية الرقمية، وتجربة العميل الرقمية، على الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة، وهي الأداء المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.001.

كما أوضحت النتائج أن التحول الرقمي فسر ما نسبته 59.7% من التباين في الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.597$ ، وهو ما يؤكد الدور المحوري للتحول الرقمي بوصفه محركاً استراتيجياً لتعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية.

واتفقت نتائج الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، ومن أبرزها دراسة Barba-Sánchez وآخرين 2024، ودراسة Verhoef وآخرين 2021، كما جاءت متوافقة مع نتائج المطيري والحلافي 2025 في السياق

السعودي، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد أهمية الاستثمار في التحول الرقمي بوصفه أحد المرتكزات الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي. وفي ضوء ذلك، تؤكد الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على تبني التقنيات الحديثة فحسب، بل يتطلب تكاملاً بين الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية، والثقافة التنظيمية، وتجربة العميل، بما يحقق تحسناً مستداماً في الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية للمنظمات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

أولاً: المراجع العربية

1. المطيري، منى جزاء، والحلافي، حسن خضر. 2025. نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: إطار تطبيقي في السياق السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 31، العدد 1، ص 45-78.
2. ركرات، عبد الرحيم. 2025. التحول الرقمي ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الخامس، الرباط.
3. هاشم، أحمد محمد. 2024. التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على عينة من الوزارات المصرية. مجلة الإدارة العامة، المجلد 64، العدد 2، ص 112-148.
4. الغامدي، خالد مسفر. 2025. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات الخدمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 6، العدد 1، ص 201-235.
5. المعاطية، جزاع حامد. 2024. إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في المنظمات الخدمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 5، العدد 4، ص 88-121.
6. عبد العال، محمد محمود، والعربي، محمد عوض. 2023. إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي من منظور سياسات التحول الرقمي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 24، العدد 3، ص 55-90.
7. الجعفرية، سهام سليم. 2023. الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في المنظمات الخدمية: دراسة حالة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 2، ص 310-345.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Barba-Sánchez, V., Cosenza, F., & Martínez-Ruiz, M. P. 2024. *The Impact of Digital Transformation on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises*. Journal of Business Research, 171, 114382.
2. Barney, J. B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
3. Cosa, A., & Torelli, R. 2024. *Digital Transformation and Agile Performance Management: A Systematic Literature Review*. European Management Journal, 42(1), 15-30.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
5. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. 2015. *Digital Transformation Strategies*. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339-343.
6. Schwab, K. 2016. *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
7. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. 2021. *Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda*. Journal of Business Research, 122, 889-901.
8. Vial, G. 2019. *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
9. Warner, K. S. R., & Wäger, M. 2019. *Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal*. Long Range Planning, 52(3), 326-349.
10. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2014. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.