

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة أعمال

التكليف الثالث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال

اسم الطالب: فاطمة عسيري

المقرر: مشروع تخرج

الإشراف: د. _____

التاريخ / الفصل الدراسي: _____

جدول المحتويات

2.1 تمهيد

2.2 مفهوم التحول الرقمي

2.3 أهمية التحول الرقمي في منظمات الأعمال

2.4 أبعاد التحول الرقمي

2.5 مفهوم الأداء المؤسسي

2.6 مؤشرات الأداء المؤسسي

2.7 أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

2.8 الدراسات السابقة

2.9 التعقيب على الدراسات السابقة

جدول ملخص الدراسات السابقة

قائمة المراجع

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يعد التحول الرقمي من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في بيئة الأعمال المعاصرة، نظراً لما أحدثته من تغييرات جوهرية في طريقة إدارة المنظمات لأنشطتها وعملياتها وخدماتها. فلم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على استخدام الحاسب الآلي أو الأنظمة الإلكترونية، بل أصبح يمثل توجهاً إدارياً واستراتيجياً شاملاً يسعى إلى إعادة بناء نماذج العمل، وتحسين كفاءة العمليات، وتطوير جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

ومع تزايد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، مثل شدة المنافسة، وتغير توقعات العملاء، وتسارع التطور التكنولوجي، أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات حلولاً رقمية تساعد على تحسين أدائها المؤسسي. ويظهر أثر التحول الرقمي بوضوح في تحسين سرعة إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار من خلال البيانات، إضافة إلى تحسين رضا المستفيدين والعاملين.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، من خلال تناول مفهوم التحول الرقمي وأهميته، وأبعاده، ثم توضيح مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشراته، وبيان العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى عرض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والتعقيب عليها وبيان أوجه الاستفادة منها.

2.2 مفهوم التحول الرقمي

يقصد بالتحول الرقمي عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطة المنظمة وعملياتها الإدارية والتشغيلية، بهدف تحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة. ولا يعني التحول الرقمي مجرد استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل تغييراً في طريقة التفكير الإداري، وثقافة المنظمة، ونموذج العمل وآليات التواصل، وطريقة تقديم القيمة للعملاء والمستفيدين.

ويُنظر إلى التحول الرقمي على أنه انتقال المنظمة من الأساليب التقليدية في إدارة الأعمال إلى أساليب أكثر تطوراً تعتمد على الأنظمة الرقمية، والمنصات الإلكترونية، وتحليل البيانات، والأتمتة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وغيرها من التقنيات الحديثة. ويساعد هذا التحول المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتحقيق المرونة في العمليات، وتحسين القدرة على الابتكار.

كما أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يرتبط أيضاً بالجانب البشري والتنظيمي. فنجاح التحول الرقمي يتطلب وجود قيادة داعمة، وبنية تحتية تقنية مناسبة، وكفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية، وثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والتطوير. لذلك فإن التحول الرقمي يعد عملية شاملة تتداخل فيها التكنولوجيا مع الإدارة والموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية.

أهمية التحول الرقمي في منظمات الأعمال 2.3

تتبع أهمية التحول الرقمي من كونه أحد العوامل الرئيسية التي تساعد منظمات الأعمال على تحقيق التميز والاستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة. فالمنظمات التي تتبنى التحول الرقمي تصبح أكثر قدرة على تطوير خدماتها ومنتجاتها، وتحسين تواصلها مع العملاء، وخفض تكاليف التشغيل، وزيادة الإنتاجية.

ومن أبرز جوانب أهمية التحول الرقمي أنه يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية واليدوية. كما يساعد في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، والحد من الأخطاء البشرية، وتسهيل متابعة الأداء من خلال الأنظمة الرقمية ولوحات المعلومات.

كذلك يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين، حيث يمكن للمنظمات تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة ومرونة. كما يتيح للمنظمات فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل من خلال تحليل البيانات، مما يساعدها على تطوير خدمات تتناسب مع توقعاتهم.

ومن ناحية أخرى، يعزز التحول الرقمي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات أفضل، لأن توفر البيانات الرقمية يساعد الإدارة على تحليل الأداء، ومعرفة نقاط القوة والضعف، والتنبؤ بالفرص والمخاطر. وبالتالي يصبح القرار الإداري أكثر دقة واعتماداً على المعلومات بدلاً من الاجتهادات الشخصية فقط.

كما أن التحول الرقمي يدعم القدرة التنافسية للمنظمة، إذ يمكنها من تقديم خدمات مبتكرة، والدخول إلى أسواق جديدة، وتحسين صورتها أمام العملاء والشركاء. ولهذا أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في نجاح منظمات الأعمال واستدامتها.

أبعاد التحول الرقمي 2.4

يمكن دراسة التحول الرقمي من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تؤثر في نجاح تطبيقه داخل منظمات الأعمال، ومن أهمها ما يلي:

أولاً: البنية التحتية الرقمية: تشير البنية التحتية الرقمية إلى توفر الأجهزة، والشبكات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، وأنظمة الحماية، والمنصات التقنية التي تمكن المنظمة من تنفيذ عملياتها بشكل رقمي. وتعد البنية التحتية الرقمية أساساً مهماً لنجاح التحول الرقمي، لأن ضعفها يؤدي إلى صعوبة تطبيق الأنظمة الرقمية أو الاستفادة منها بالشكل المطلوب.

ثانياً: الأنظمة والتطبيقات الرقمية: تمثل الأنظمة والتطبيقات الرقمية الأدوات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ أعمالها، وإدارة عملياتها. وتشمل أنظمة إدارة الموارد، وأنظمة خدمة العملاء، وأنظمة المحاسبة، وأنظمة الموارد البشرية، والمنصات الإلكترونية، وتطبيقات التواصل الداخلي والخارجي.

ثالثاً: المهارات الرقمية للعاملين: لا يمكن تحقيق التحول الرقمي بنجاح دون وجود عاملين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة. وتشمل المهارات الرقمية القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية، وتحليل البيانات، والتعامل مع المنصات الرقمية، وفهم أساسيات الأمن السيبراني، والتكيف مع التغيرات التقنية.

رابعاً: الدعم الإداري والتحول الاستراتيجي: يعد الدعم الإداري من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي فالإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الرؤية الرقمية، وتوفير الموارد اللازمة، وتحفيز العاملين، ومتابعة تنفيذ خطط التحول الرقمي.

2.5 مفهوم الأداء المؤسسي

يقصد بالأداء المؤسسي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق نتائج إيجابية في الجوانب المالية والإدارية والتشغيلية والخدمية. ويعد الأداء المؤسسي مؤشراً مهماً على مدى نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق رسالتها.

ولا يقتصر الأداء المؤسسي على الجانب المالي فقط، بل يشمل عدة أبعاد مثل جودة الخدمات، ورضا العملاء وكفاءة العمليات، وسرعة إنجاز الأعمال، ومستوى الابتكار، وقدرة المنظمة على المنافسة. لذلك أصبح قياس الأداء المؤسسي يعتمد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مستوى نجاح المنظمة.

ويعكس الأداء المؤسسي مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستفادة من مواردها البشرية والتقنية، وتحقيق التوازن بين متطلبات العملاء وأهداف الإدارة. وكلما كان الأداء المؤسسي مرتفعاً، دل ذلك على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين.

2.6 مؤشرات الأداء المؤسسي

يمكن قياس الأداء المؤسسي من خلال عدد من المؤشرات التي تساعد في تقييم مستوى كفاءة وفعالية المنظمة. ومن أبرز هذه المؤشرات ما يلي:

أولاً: الكفاءة التشغيلية: تعني الكفاءة التشغيلية قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها بأقل تكلفة ووقت وجهد ممكن، مع المحافظة على جودة النتائج. ويساعد التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة الإجراءات وتقليل الأعمال الورقية، وتسريع تدفق المعلومات بين الإدارات.

ثانياً: جودة الخدمات: تشير جودة الخدمات إلى مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء والمستفيدين وتحقق رضاهم. ويسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات من خلال توفير خدمات إلكترونية سريعة، وتقليل الأخطاء، وتسهيل متابعة الطلبات والمعاملات.

ثالثاً: سرعة إنجاز الأعمال: تعد سرعة إنجاز الأعمال من المؤشرات المهمة للأداء المؤسسي، خاصة في بيئة الأعمال الحديثة التي تتطلب الاستجابة السريعة. وتساعد الأنظمة الرقمية على تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام، وتسريع الإجراءات، وتحسين التواصل الداخلي.

رابعاً: رضا المستفيدين: يعبر رضا المستفيدين عن مدى قبول العملاء أو المستفيدين للخدمات المقدمة من المنظمة وكلما كانت الخدمات أسرع وأسهل وأكثر جودة، ارتفع مستوى الرضا. ويساعد التحول الرقمي على تحسين تجربة المستفيد من خلال توفير قنوات إلكترونية وخدمات أكثر مرونة.

خامساً: القدرة التنافسية: تشير القدرة التنافسية إلى قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم قيمة أفضل للعملاء، سواء من حيث السعر أو الجودة أو السرعة أو الابتكار. ويسهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحسين العمليات، وتطوير الخدمات، وفتح فرص جديدة للنمو.

2.7 أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

توجد علاقة وثيقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث يؤدي تطبيق التقنيات الرقمية إلى تحسين العديد من جوانب الأداء داخل المنظمة. فعندما تعتمد المنظمة على أنظمة رقمية متطورة، فإنها تصبح أكثر قدرة على تنظيم أعمالها، وتقليل الأخطاء، وتحسين سرعة الإنجاز، ورفع جودة الخدمات.

ويؤثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية. فالعمليات التي كانت تستغرق وقتاً طويلاً في النظام التقليدي يمكن تنفيذها بشكل أسرع من خلال الأنظمة الإلكترونية. كما يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الاعتماد على الورق، وتقليل الحاجة إلى الإجراءات اليدوية المتكررة.

كما يسهم التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة ومحدثة تساعد الإدارة على تحليل الأداء ومعرفة المشكلات واتخاذ قرارات مبنية على معلومات واضحة. وهذا ينعكس إيجاباً على جودة التخطيط والرقابة والمتابعة.

ومن ناحية أخرى، يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، إذ يمكن للمنظمة أن تقدم خدماتها عبر قنوات رقمية سهلة وسريعة. كما يمكنها متابعة شكاوى العملاء واحتياجاتهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا والثقة.

إضافة إلى ذلك، فإن التحول الرقمي يعزز الابتكار داخل المنظمة، لأنه يفتح المجال لتطوير خدمات ومنتجات جديدة، واستخدام نماذج عمل أكثر مرونة. كما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات في السوق، ويمنحها قدرة أكبر على المنافسة.

ومع ذلك، فإن أثر التحول الرقمي لا يتحقق تلقائياً بمجرد شراء الأنظمة أو استخدام التقنية، بل يعتمد على توفر عوامل مساندة مثل دعم الإدارة العليا، وتدريب العاملين، ووجود بنية تحتية مناسبة، وتقبل الثقافة التنظيمية للتغيير. لذلك فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب إدارة واعية وخطة استراتيجية واضحة.

الدراسات السابقة 2.8

Westerman, Bonnet, and McAfee (2014) الدراسة الأولى: دراسة

وزملائه إلى توضيح دور القيادة والاستراتيجية في نجاح التحول الرقمي داخل Westerman هدفت دراسة المؤسسات. وقد بينت الدراسة أن التحول الرقمي الناجح لا يعتمد على امتلاك التكنولوجيا فقط، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة العليا على قيادة التغيير، ووضع رؤية واضحة للتحول، وربط المبادرات الرقمية بأهداف المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تنجح في التحول الرقمي هي تلك التي تجمع بين الاستثمار في التقنيات الحديثة وبين وجود قيادة قوية قادرة على توجيه العاملين وتغيير الثقافة التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير العمليات، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة القدرة على الابتكار.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في إبراز أهمية الدعم الإداري كأحد أبعاد التحول الرقمي المؤثرة في الأداء المؤسسي.

Bharadwaj et al. (2013) الدراسة الثانية: دراسة

وزملائه مفهوم استراتيجية الأعمال الرقمية، وركزت على أهمية دمج التقنية الرقمية Bharadwaj تناولت دراسة في صميم استراتيجية المنظمة بدلاً من التعامل معها كأداة مساندة فقط. وأوضحت الدراسة أن التقنيات الرقمية أصبحت جزءاً أساسياً من طريقة بناء الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تمتلك استراتيجية رقمية واضحة تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها، لأنها تستطيع استخدام التقنية في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات، والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.

وتدعم هذه الدراسة موضوع البحث الحالي من خلال تأكيدها أن التحول الرقمي ليس مجرد جانب تقني، بل هو توجه استراتيجي له أثر مباشر على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

Kane et al. (2015) الدراسة الثالثة: دراسة

وزملائه على العلاقة بين الاستراتيجية والتكنولوجيا في التحول الرقمي. وأشارت الدراسة Kane ركزت دراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد استخدام أدوات تقنية حديثة، بل يتطلب وجود استراتيجية واضحة وثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتغيير.

وقد أوضحت الدراسة أن المؤسسات الأكثر نضجاً رقمياً تتميز بقدرتها على تطوير مهارات العاملين، وتشجيع التعاون، وتبني أساليب عمل مرنة. كما بينت أن العامل البشري يمثل عنصراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، لأن الموظفين هم من يستخدمون الأنظمة ويحولون التقنية إلى نتائج عملية.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم البعد المتعلق بالمهارات الرقمية للعاملين، وبيان أثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

Vial (2019) الدراسة الرابعة: دراسة

إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، وتقديم تصور شامل لطبيعة التحول الرقمي Vial هدفت دراسة وآثاره التنظيمية. وقد أوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يحدث تغييرات كبيرة في المنظمات نتيجة استخدام التقنيات الرقمية، وأن هذه التغييرات قد تؤثر في الهياكل التنظيمية، والعمليات، ونماذج العمل، والقيمة المقدمة للعملاء.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يخلق قيمة جديدة للمنظمة، لكنه في الوقت نفسه قد يفرض تحديات تتعلق بالموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية.

وتعد هذه الدراسة مهمة للبحث الحالي لأنها توضح أن التحول الرقمي له آثار متعددة على الأداء المؤسسي، كما تلفت الانتباه إلى التحديات التي قد تواجه المنظمات أثناء تطبيقه.

Verhoef et al. (2021) الدراسة الخامسة: دراسة

وزملائه التحول الرقمي من منظور متعدد التخصصات، وركزت على أثره في نماذج Verhoef تناولت دراسة الأعمال والاستراتيجيات التنظيمية. وأشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على رقمنة الإجراءات الحالية، بل يشمل إعادة التفكير في طريقة خلق القيمة وتقديمها للعملاء.

وقد بينت الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يساعد المنظمات على تحسين علاقتها بالعملاء، وتطوير قنوات تقديم الخدمة، وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار والمرونة. كما أوضحت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توافقاً بين التقنية والاستراتيجية والموارد البشرية.

وتفيد هذه الدراسة في دعم البحث الحالي من خلال توضيح أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والقدرة التنافسية.

Porter (1985) الدراسة السادسة: دراسة

سبقت الانتشار الحديث لمفهوم التحول الرقمي، إلا أنها تعد من الدراسات الأساسية في فهم Porter رغم أن دراسة الميزة التنافسية والأداء المؤسسي. فقد ركزت الدراسة على كيفية تحقيق المنظمة للميزة التنافسية من خلال إدارة أنشطتها ومواردها بطريقة أفضل من المنافسين.

وتوضح هذه الدراسة أن تحسين العمليات الداخلية، وتقليل التكاليف، وتقديم قيمة أفضل للعملاء، كلها عناصر تساعد المنظمة على تحقيق أداء مؤسسي أفضل. ويمكن ربط هذه الأفكار بالتحول الرقمي، لأن التقنيات الرقمية تساعد المنظمات الحديثة على تحسين سلسلة القيمة، ورفع الكفاءة، وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم الجانب المتعلق بعلاقة التحول الرقمي بتحسين القدرة التنافسية والأداء المؤسسي.

2.9 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظمها اتفق على أن التحول الرقمي أصبح عنصرًا أساسيًا في تطوير منظمات الأعمال وتحسين أدائها. فقد أكدت الدراسات أن التقنية الرقمية لا تحقق نتائج إيجابية بمجرد توفرها، بل لا بد أن تكون مرتبطة باستراتيجية واضحة، ودعم إداري قوي، وثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير.

كما أظهرت الدراسات السابقة أن التحول الرقمي يؤثر في عدة جوانب من الأداء المؤسسي، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير جودة الخدمات، وتسريع إنجاز الأعمال، وتعزيز رضا العملاء، وزيادة القدرة التنافسية. وهذا يتفق مع نموذج البحث الحالي الذي يفترض وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي.

وزملائه على أهمية القيادة والاستراتيجية والمهارات البشرية Kane وزملائه ودراسة Westerman وتتفق دراسة وزملائه أن التحول الرقمي Verhoef وزملائه ودراسة Bharadwaj في نجاح التحول الرقمي. كما تؤكد دراسة فقد قدمت رؤية Vial يجب أن يكون جزءًا من استراتيجية المنظمة وليس مجرد استخدام محدود للتقنية. أما دراسة في فهم العلاقة بين التطوير Porter شاملة للتحول الرقمي باعتباره عملية تغيير تنظيمي واسعة، بينما تساعد أفكار الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها تسعى إلى دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال من خلال أبعاد واضحة، وهي: البنية التحتية الرقمية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والمهارات الرقمية للعاملين والدعم الإداري. كما تربط هذه الأبعاد بمؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، ورضا المستفيدين، والقدرة التنافسية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسات السابقة تدعم مشكلة الدراسة وفرضياتها، وتؤكد أهمية إجراء دراسة ميدانية لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال.

جدول ملخص الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة	أبرز النتائج	موضوع الدراسة	الباحث / السنة	م
دعم بعد الإدارة العليا في البحث.	نجاح التحول الرقمي يعتمد على القيادة والرؤية والاستراتيجية.	قيادة التحول الرقمي في المؤسسات	Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014	1

2	Bharadwaj et al., 2013	استراتيجية الأعمال الرقمية	التقنية الرقمية أصبحت جزءاً من الاستراتيجية والميزة التنافسية	دعم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي
3	Kane et al., 2015	الاستراتيجية لا التكنولوجيا تقود التحول الرقمي	الثقافة والمهارات والاستراتيجية أهم من التقنية وحدها	دعم بعد المهارات الرقمية للعاملين
4	Vial, 2019	مراجعة أدبيات التحول الرقمي	التحول الرقمي يغير العمليات والهياكل ونماذج العمل	توضيح الآثار التنظيمية للتحول الرقمي
5	Verhoef et al., 2021	التحول الرقمي من منظور متعدد التخصصات	التحول الرقمي يعزز الابتكار وتجربة العملاء والتنافسية	دعم مؤشرات جودة الخدمات ورضا المستفيدين
6	Porter, 1985	الميزة التنافسية	تحسين العمليات والقيمة المقدمة يعزز الأداء والتنافسية	ربط التحول الرقمي بالقدرة التنافسية

قائمة المراجع

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

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.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.

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.