



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال

أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع
السياحية في الهيئة السعودية للسياحة

The impact of digital transformation on developing
the performance of employees managing tourism
projects at the Saudi Tourism Authority

اعداد / لمى الغامدي

الاسم / لمى الغامدي

الرقم الجامعي / 233001634

اشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

2024م-1445هـ

فهرس المحتويات

المحتويات

الإطار العام.....	3
1-1 المقدمة.....	4
1-2 مشكلة الدراسة واستلها الرئيسية والفرعية.....	6
1-3 - أهداف الدراسة.....	6
1-4 - أهمية البحث.....	7
1-1-4 الأهمية العلمية.....	8
2-1-4 الأهمية العملية:.....	8
1-5 أسئلة الدراسة:.....	9
1-6 فرضيات ومتغيرات الدراسة.....	9
1-1-6 فروض الدراسة:.....	9
2-1-6 متغيرات الدراسة:.....	10
1-7 منهج وادوات الدراسة.....	11
1-8 حدود الدراسة.....	12
1-9 خطة الدراسة:.....	Error! Bookmark not defined.
1-10 المصطلحات والمفاهيم.....	Error! Bookmark not defined.
1-12 الخاتمة:.....	Error! Bookmark not defined.
المراجع والمصادر المقترحة.....	12
أولا المراجع العربية.....	12
ثانيا: المراجع الأجنبية:.....	13



الباب الأول الإطار العام

1-1 المقدمة

يعد القطاع السياحي أحد أهم ركائز تحقيق رؤية المملكة 2030، للإسهام في تنويع قاعدة الاقتصاد الوطني وخفض الاعتماد على النفط. وتضم منظومة السياحة كل من وزارة السياحة، وصندوق التنمية السياحي، والهيئة السعودية للسياحة، والهيئة السعودية للبحر الأحمر، وبرنامج الربط الجوي، ومجلس التنمية السياحي والتي أُسست كل منها وفقاً لأفضل المعايير العالمية، لتتكامل أدوارها لتحقيق طموحات ومستهدفات هذا القطاع الهام ومساندته في النمو والازدهار. حيث أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات السياحية للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

تطبيق التحول الرقمي في إدارة الأعمال سيساهم في تحديد المؤشرات الأساسية لإدارة الأعمال مثل ماهية أهدافها وكيف سيحقق أهداف الإدارة وكيف سيعمل على تحسين أداء العمال و حيث يرى كثير من الباحثين أن عملية التنمية الرقمية في مجال السياحة من أهم روافد تطوير أداء العاملين، في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة عدد السائحين، وتبعاً لأهمية شركات السياحة، فإن هذه المؤسسات تحتاج إلى مواكبة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته، مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى ذلك المستوى الرقمي المتميز وتطويرها نحو تقنيات وتكنولوجيات الرقمية الحديثة وذلك للعمل على توافر ومصادقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها. ويشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع رقمي الذي يساهم في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية بصفة خاصة، والنهوض بالبنية التحتية للمعلوماتية وهو ما أطلق عليه "الثورة السياحية الخامسة" أن عملية التنمية الرقمية في قطاع السياحة التي لها توجهات قوية نحو تشجيع المشروعات ومنها السياحية بصورة خاصة وذلك لأنها تعتبر منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الاستيعابية والخدمية مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى المستوى الرقمي المتميز بالإضافة إلى تطوير الأداء الوظيفي للعاملين داخل إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

ان التغيرات الكبيرة خلال القرن العشرين والقرن الحادي والعشرون والتي تم فيها حدوث طفرة كبيرة من التطور في وسائل الاتصال والاتصالات في كافة المجالات واكتشاف أنماط جديدة تسمح بالقيام بأعمال ومهام كان درب من الخيال في الماضي القريب ونظرا لما تتميز به تلك التكنولوجيا الحديثة من تسهيل عملية نقل المعلومات واسترجاعها وحفظها ونظرا للاستخدام الكبير لشبكة الانترنت والأجهزة الحديثة وابتكار أساليب وبرامج الجاهزة خلقت نوع من التفاعل بين الافراد والمؤسسات عبر تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصداقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة في اتخاذ قراراتها يتعين على إدارة المشاريع السياحية التوجه نحو تبني التحول الرقمي بشكل كامل وشامل ووضع الخطط اللازمة للنهوض الي استخدام التقنيات الرقمية والعمل علي تأهيل الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة ودعم تطوير الأداء الوظيفي للعاملين التي تساعد في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمي وتقني مما ينعكس بصورة ايجابية على خدماتها وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة خاصة مع توجه الهيئة السعودية للسياحة نحو عصر التميز الرقمي بصورة تضعها في صدارة الدول العربية نحو التحول الرقمي طبقا لرؤية المملكة 2030م كما يعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة من اهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة.

لم تعد المسافات الطويلة حواجز أمام المسافرين حول العالم، في نفس اصبحت صناعة السياحة (السياحة سلعة وصناعة) لديها قوة وتأثير على السوق العالمية للسلع والخدمات، وتشجيع الاستثمار في مختلف مجالات الإنتاج (دولة الانتاج) وتوفير فرص العمل لغالبية السكان (حل مشكلة البطالة). جنبا إلى جنب مع تأثير السياحة على الاقتصاد، ايضا للسياحة تأثير على الحياة الاجتماعية والمجالات الثقافية، وكذلك على البيئة، والسياحة هي أيضا عامل مهم في نمو هوية البلدان، ويمكن اعتبار السياحة كعامل في تحسين نوعية الحياة، لأنها تؤثر على الحالة الاجتماعية والنفسية للناس، وتحسن لهم الصحة والرفاهية.

سمة مميزة لسوق السياحة وهي المنافسة العالية عالميا، لأن هناك صراع لجذب السياح على مستويات مختلفة: بين البلدان والمناطق والمدن، الفنادق وشركات السفر. السياحة تنطوي على الاستخدام المستهدف والعقلاني للموارد السياحية، والتي لدينا في الأشياء الأساسية ذات الاهتمام السياحي، قادرة على تلبية احتياجات الناس

الناشئة في عملية السياحة، وللعلم الموارد السياحية غير محدودة من الناحية الكمية ومتميزة وذات مستويات من الناحية النوعية.

2-1 مشكلة الدراسة واسئلتها الرئيسية والفرعية

في عصر الثورة الرقمية الذي نعيشه الآن تتسارع وتيرة التطور التقني وتأثيره على جميع جوانب الحياة لذا تزايدت الأدوار التي تلعبها التقنية في مجال صناعة السفر والسياحة، وتشهد الهيئة السعودية للسياحة نموًا متسارعًا في هذا القطاع الاقتصادي الحيويان علاقة التحول الرقمي بتطوير الأداء الوظيفي هي السمة الرئيسية والبارزة على الساحة في عصرنا الحالي وتتعرض لها كافة المؤسسات بكل أشكالها وأنواعها الاقتصادية والتجارية والسياحية والتي تدور في فلكه مشكلة الدراسة من خلال بيان أسباب القصور في تطبيق التحول الرقمي بضرورة شاملة والاستفادة منه بشكل كفو وفعال مما ينتج علي ذلك من مشاكل وعقبات منها علي سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة بالنسبة الي إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة والتي تحقق أهدافها وأيضًا تكون القرارات مبنية علي الحقائق والمعلومات التي يسهم التحول الرقمي في توفيرها بسرعة ودقة ودرجة عالية من الموثوقية ويوجب جانب آخر من أوجه القصور في عدم التحول الرقمي بصورة كاملة داخل إدارة المشاريع السياحية وهو قصور قدرة العاملين علي تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض أدائهم الوظيفي للأفراد العاملين نتيجة لذلك من خلال تحسين المرونة الاستراتيجية وتطوير القدرات التدريبية والوظيفية علي مواكبة التطورات المستجدة ليس محليا فقط بل دوليا وعالميا لذا تتمثل مشكلة الدراسة في عدم إدراك مستوى تطبيق التحول الرقمي بصورة كاملة في إدارة المشاريع السياحية بالشركة واثره علي تطوير وتحسين الأداء للكوادر البشرية بتلك المشاريع.

وبناء على ذلك يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي:

ما هو أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة؟

3-1 - أهداف الدراسة

يهدف البحث للتعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة وتقديم المقترحات التي تساعد إدارة المشاريع السياحية بشكل عام وذوي الاختصاص لتعزيز أهمية الربط

بين تكنولوجيا نظم المعلومات الرقمية الحديثة للبدء في عملية التحول الرقمي الشامل لمواكبة التطور في مجال السياحة وتنوعها وإدارة عمليات التسويق والترويج للخدمات السياحية واستخدام المساعدة في إدارة المعلومات لدعم عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة. وقد سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. إبراز مدى اهتمام إدارة المشاريع السياحية بالشركة باستخدام تقنية التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين.
2. بيان أسباب ودوافع استخدام التحول الرقمي بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.
3. بيان أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة
4. إبراز أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.
5. مدى مساهمة أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.
6. بيان الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة
7. بيان معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات في القطاع السياحي بالهيئة السعودية للسياحة.

4-1- أهمية البحث

من خلال مقدمة البحث نجد ان أهمية الدراسة تركز على طبيعة ما تحاول اختباره إذا يتوفر عمليات التحول الرقمي لإدارة المشاريع السياحية للعمل علي تطوير أداء العاملين في الهيئة السعودية للسياحة وبالتالي فأنها تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعلي للأنظمة المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل التأخير لعمليات التحول الرقمي الكامل كما ورد في رؤية المملكة 2030 لذى فهذه الدراسة تجسد أهميتها في اختبار ومحاولة برهنة مدي تأثير استخدام التحول الرقمي علي ادارة المشاريع السياحية في المملكة بالإضافة الي تطوير عمليات الأداء للأفراد

العاملين في تلك الإدارات لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الكبير علي الصعيدين المادي والبشري واثّر ذلك علي جودة ودعم عمليات التحول الرقمي وما يصاحبها من عمليات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة المشاريع السياحية وما يترتب علي ذلك من تحقيق نتائج مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الأهداف الخاصة بتلك الإدارة والاهداف العامة للشركة السعودية للكهرباء في الهيئة السعودية للسياحة.

1-1-4 الأهمية العلمية

- 1- بيان ان الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الاداء للأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية.
- 2- التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لتطوير الأداء في القطاع السياحي.
- 3- تحاول الدراسة اثبات مدي أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه لإدارة المشاريع السياحية.
- 4- تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب للأفراد العاملين مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.
- 5- يعد هذا المشروع المتطور أفضل نموذج للإصلاح الإداري للمشاريع السياحية الذي ثبت تميزه في العديد من البلدان التي تبنته بنجاح.
- 6-

2-1-4 الأهمية العملية:

1. تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم التحول الرقمي وإثره على الاداء وأهمية تطبيقها بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة
2. الدراسة تحاول توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة في اتخاذ ودعم القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين نتيجة التحول الرقمي.

3. لفت انتباه المؤسسات الخدمية وخاصة السياحية منها إلى أهمية موضوع نظم دعم القرار وأهمية استخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها والعمل على اعتماد نظم التحول الرقمي في كافة المستويات الإدارية بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

1-5 أسئلة الدراسة:

ومن خلال التساؤل الرئيسي واستعراض الدراسات السابقة واهداف الدراسة الحالية نلاحظ انه يمكن اشتقاق عدد من التساؤلات فرعية نذكرها على النحو التالي:

- 1- ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة؟
- 2- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة؟
- 3- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة؟
- 4- ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة؟
- 5- ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

1-6 فرضيات ومتغيرات الدراسة

1-1-6 فروض الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وبناء على اهداف الدراسة قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

الفرضية الرئيسية للدراسة:

" وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة
السعودية للسياحة

وبناء على الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية
بالهيئة السعودية للسياحة

الفرضية الثانية

لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد العاملين
بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي ودوره في عملية التحول الرقمي على إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية
للسياحة.

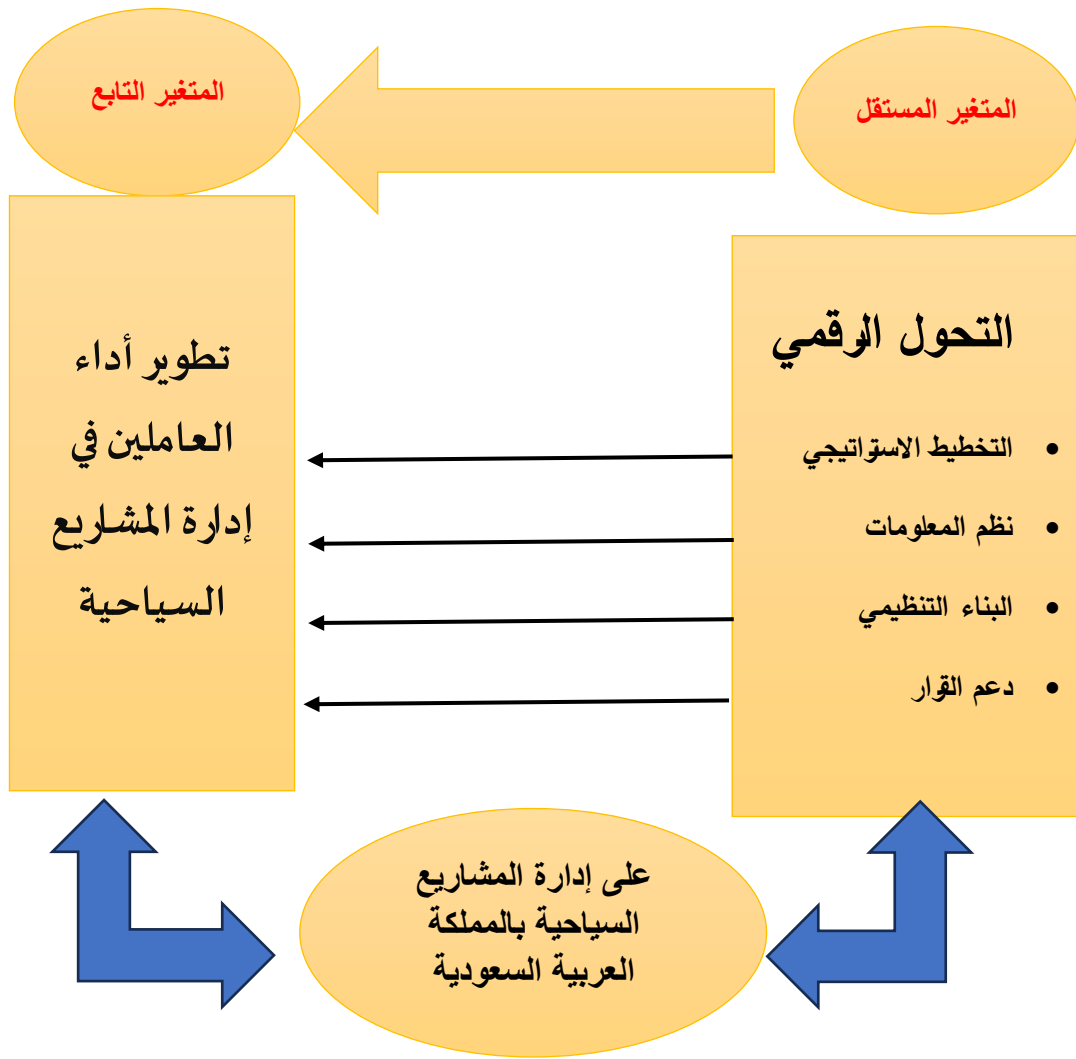
الفرضية الرابعة:

هل تلعب نظم التحول الرقمي دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين بإدارة
المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

2-1-6 متغيرات الدراسة:

✓ المتغير المستقل: التحول الرقمي

✓ المتغير التابع: عمليات تطوير أداء العاملين في إدارة المشاريع السياحية



شكل رقم 1 متغيرات الدراسة – اعداد الباحثة

1-7 منهج وادوات الدراسة

التعرف على طبيعة المشكلة محل الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها كانت نقطة البداية لذلك سوف يتم استخدام فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية في اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير وسيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:-

○ المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض والتقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة

○ المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والانترنت.

أداة الدراسة: سوف تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وامكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية تطوير عملية التحول الرقمي على إدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة.

1-8. حدود الدراسة

- الحدود البشرية – الافراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة
- الحدود الزمنية – 2024م
- الحدود المكانية - الهيئة السعودية للسياحة
- الحدود الموضوعية – دراسة موضوع " أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة "

المراجع والمصادر المقترحة

أولا المراجع العربية

1. الادريسي 2014 قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات
2. الباز عدنان مصطفى 2018 تقنيات التحول الرقمي استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد
3. رشوان عبد الرحمن 2020 دور التحول الرقمي من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.
4. زيادات، زياد عايد 2021 تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية،
5. سلالبي، جميلة 2019 التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، رسالة دكتوراة، جامعة تيارت، الجزائر

6. شحاته، محمد 2020 انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول املالي على تطبيقات الحوكمة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية،
7. شعلان محمد علي 2016 حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030م
8. شعيب 2021 أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية علي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة
9. عبد الرحمن بن فهد المطرف 2020 التحول الرقمي في ظل الازمات
10. العربي، يحيى 2019، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية:
11. العكش، علاء؛ وقاسم، عبد هلالا 2021 تقييم مدى استعدادية المؤسسات الحكومية للتحول الرقمي:
12. علاء الجنانين 2020 نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الاداري
13. الفيز، خوله بنت عبد هلالا 2020 جاهزية المدارس المطبقة لبوابة المستقبل للتحول الرقمي استجابة لجائحة كورونا بالهيئة السعودية للسياحة.
14. محمد حمادة 2020 دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين
15. محمد، عبد الرحمن حسن 2020 واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية:
16. المحمدي، مكي 2015 التوجهات المطلوبة للتكامل التطبيقي بين نظم المعلومات الجغرافية GIS والحوكمة الإلكترونية دراسة تطبيقية لمدينة بغداد،
17. محمود عبد الله منصور 2021 التحول الرقمي كآلية لتنمية راس المال البشري.
18. الملحي، خالد 2021 قياس مستويات الكفايات الرقمية معلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي،
19. النجار، فريد راغب 2004 دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية
20. يونس، أبو سمرة مرعى 2019 أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالهيئة السعودية للسياحة

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. A, Amir Chughtai 2018 Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior

2. Allayah, M N 2016 The role of time, communication, and cost management on project management success: an empirical study on sample of construction projects customers in
3. Auman, D 2007 An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector
4. Farness, K L, 2019 Impact of the Project Managers' Person-Environment Fit, Doctoral dissertation, RMIT University, Australia
5. Gibe, C 2019 The Chief Digital Officer—Savior for the Digitalization in German Banks? Journal of Economic Development, Environment and People
6. Ivarsson, Frida 2020, Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference
7. Kerensky Yana 2018 Project scope management processes Baltic Journal of Economic Studies
8. Kother Clinandria, B, 2020 Analyzing Agile Project Success Criteria from a Practitioner Perspective, Master Thesis, Halmstad University, Sweden
9. Baber W. W. Ujala A. & Martinez R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation