

التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتعزيز الأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة

إعداد الطالب :
بدر حسين مفلحي

الرقم الجامعي / 252001518

2026

قائمة المحتويات

قائمة الجداول 4

الملخص 5

Abstract 6

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة 7

1.1. المقدمة 7

1.2. مشكلة البحث 10

1.3. تساؤلات الدراسة 12

1.4. أهداف الدراسة 12

1.5. أهمية البحث 13

1.6. حدود الدراسة 15

1.7. خطة الدراسة 15

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة 17

2.1. الإطار النظري 17

2.1.1. مفهوم التحول الرقمي 18

2.1.2. التحول الرقمي بوصفه مدخلاً استراتيجياً 19

2.1.3. مفهوم الأداء المؤسسي 20

2.1.4. أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات 21

2.1.5. أبعاد الأداء المؤسسي 22

2.1.6. العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي 23

2.1.7. التحول الرقمي في الأسواق الناشئة 24

2.1.8. التحول الرقمي والميزة التنافسية في الأسواق الناشئة 25

2.1.9. القدرات الديناميكية كإطار مفسر للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء

المؤسسي 26

2.1.10. الابتكار المؤسسي في ظل التحول الرقمي 27

2.1.11. الحوكمة الرقمية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي 28

2.1.12. معوقات التحول الرقمي في المؤسسات بالأسواق الناشئة 28

2.1.13. التفسير النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة 29

2.1.14.	النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة 30
2.2.	الدراسات السابقة 31
2.2.1.	الدراسات العربية 31
2.2.2.	الدراسات الأجنبية 35
2.2.3.	التعقيب على الدراسات السابقة 40
2.2.4.	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة 40
	الفصل الثالث: منهجية البحث 41
3.1.	تمهيد 41
3.2.	منهج البحث وتصميمه 42
3.3.	مجتمع الدراسة وعينتها 42
	أولاً: مجتمع الدراسة 42
3.4.	أدوات جمع البيانات 47
3.5.	صدق وثبات الأداة 48
	49 (Reliability) ثانياً: الثبات
3.6.	إجراءات جمع البيانات 49
3.7.	الأساليب الإحصائية المستخدمة 50
3.8.	الاعتبارات الأخلاقية 51
3.9.	ملخص الفصل 53
	الفصل الرابع: 55
	عرض النتائج والتحليل الإحصائي 55
4.1.	تمهيد 55
4.2.	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة 56
4.3.	اختبار الفرضيات 64
4.4.	تحليل تأثير كل بعد 65
4.5.	اختبار الفروق 66
4.6.	مناقشة النتائج 66
4.7.	ملخص الفصل 68
5.5.	مقترحات لدراسات مستقبلية 74
5.6.	ملخص الفصل 74
	المصادر 76

قائمة الجداول

- جدول 1 المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي 51
- جدول 2 تحليل عبارات البعد التكنولوجي 52

جدول 3 البعد التنظيمي	53
جدول 4 البعد الثقافي	54
جدول 5 المتوسطات العامة للأداء المؤسسي	55
جدول 6 الأداء المالي	56
جدول 7 الأداء التشغيلي	57
جدول 8 الأداء التسويقي	57
جدول 9 الأداء الاستراتيجي	58
جدول 10 معامل الارتباط	59
جدول 11 تحليل الانحدار الكلي	60
جدول 12 الانحدار المتعدد	60

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتعزيز الأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجي، التنظيمي، الثقافي) ومؤشرات الأداء المؤسسي (المالي، التشغيلي، التسويقي، والاستراتيجي). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من القيادات الإدارية والموظفين المرتبطين بالتحول الرقمي داخل المؤسسات. أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسات جاء بدرجة مرتفعة، مع تركيز أكبر على البعد التكنولوجي مقارنة بالأبعاد الأخرى، خاصة البعد الثقافي الذي لا يزال يمثل تحدياً نسبياً. كما بينت النتائج أن الأداء المؤسسي جاء بمستوى مرتفع، مع تحقيق أعلى تحسن في الأداء التشغيلي والاستراتيجي. وأكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، حيث يفسر التحول الرقمي نسبة كبيرة من التغير في الأداء. وتوصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية متكاملة لا تقتصر على التكنولوجيا فقط، بل تشمل تطوير البنية التنظيمية وتعزيز الثقافة الرقمية، بالإضافة إلى الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين. كما تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول المتغيرات الوسيطة وتطبيق التحول الرقمي في قطاعات محددة داخل الأسواق الناشئة.

Abstract

This study aims to examine the role of digital transformation as a strategic approach to enhancing organizational performance in emerging markets by analyzing the relationship between the dimensions of digital transformation (technological, organizational, and cultural) and organizational performance indicators (financial, operational, marketing, and strategic). The study adopts a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool administered to a sample of managerial leaders and employees involved in digital transformation

initiatives within organizations. The findings reveal that the level of digital transformation among the studied institutions is high, with a stronger emphasis on the technological dimension compared to the other dimensions, particularly the cultural dimension, which still represents a relative challenge. The results also indicate that organizational performance is at a high level, with the most significant improvement observed in operational and strategic performance. Furthermore, the statistical analysis confirms a strong positive relationship and a significant impact of digital transformation on organizational performance, as digital transformation explains a substantial proportion of the variance in performance. The study recommends adopting comprehensive digital strategies that go beyond technological implementation to include organizational development and the enhancement of digital culture, as well as investing in the development of employees' digital skills. It also suggests conducting future research on mediating variables and examining digital transformation across specific sectors within emerging markets.

الفصل الأول : الإطار العام لدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية في طبيعة بيئة الأعمال نتيجة الثورة الرقمية المتسارعة، التي أعادت تشكيل قواعد المنافسة الاقتصادية، وغيّرت من طبيعة الميزة التنافسية ومصادر القيمة المؤسسية. فقد لم تعد التقنيات الرقمية مجرد أدوات داعمة للعمليات الإدارية التقليدية، بل أصبحت ركيزة استراتيجية لإعادة تصميم نماذج الأعمال، وإعادة هيكلة سلاسل القيمة، وتعزيز قدرات الابتكار المؤسسي. وفي هذا السياق برز مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) بوصفه عملية استراتيجية شاملة تتجاوز رقمته العمليات التشغيلية إلى إحداث تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية وآليات اتخاذ القرار، بما يحقق تكاملاً فعالاً بين التكنولوجيا والاستراتيجية المؤسسية.

وقد أصبح التحول الرقمي أحد أهم محددات البقاء والتنافسية في بيئة أعمال تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين وسرعة التغير. فالتطورات المتسارعة في مجالات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، وتحليل البيانات الضخمة (Big Data)، والحواسيب السحابية (Cloud Computing)، وإنترنت الأشياء (Internet of Things)، وسلاسل الكتل (Blockchain) أسهمت في إعادة تشكيل الأسواق العالمية، وخلق نماذج أعمال جديدة قائمة على المنصات الرقمية والاقتصاد التشاركي. ومن ثم أصبحت قدرة المؤسسات على استيعاب هذه التقنيات وتوظيفها ضمن رؤية استراتيجية واضحة عاملاً حاسماً في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم بصورة كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن الاستثمار في القدرات الرقمية يسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الابتكار التنظيمي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتنافسي للمؤسسات (Vial, 2019; Bharadwaj et al., 2013). كما بينت دراسات أخرى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد

بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسات على تطوير قدرات رقمية ديناميكية تتكامل فيها الموارد التكنولوجية مع الموارد البشرية والتنظيمية (Warner & Wäger, 2019).

ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي بموضوع التحول الرقمي خلال السنوات الأخيرة، فإن معظم الدراسات ركزت على الاقتصادات المتقدمة التي تمتلك بنية تحتية رقمية متطورة وبيئة تنظيمية داعمة للابتكار التكنولوجي. في المقابل، لا تزال الدراسات التي تتناول أثر التحول الرقمي في الأسواق الناشئة محدودة نسبياً، رغم أن هذه الأسواق تواجه تحديات هيكلية معقدة تتعلق بمحدودية الموارد وضعف البنية المؤسسية والتقلبات الاقتصادية. ومع ذلك، فإن هذه الأسواق تمتلك فرصاً كبيرة للاستفادة من التحول الرقمي، خاصة في ظل الانتشار الواسع للتكنولوجيا المحمولة وتزايد الاستثمارات الحكومية في البنية التحتية الرقمية.

وفي هذا السياق، يشير عدد من الباحثين إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يمثل أداة استراتيجية لتحقيق ما يُعرف بظاهرة القفز التنموي (Leapfrogging)، حيث تستطيع الاقتصادات الناشئة تجاوز بعض مراحل التطور الصناعي التقليدي من خلال تبني التقنيات الرقمية المتقدمة مباشرة (Nambisan et al., 2017). ومع ذلك، لا تزال نتائج الدراسات حول تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في هذه الأسواق متباينة، حيث تشير بعض الدراسات إلى تأثير إيجابي قوي، بينما تشير دراسات أخرى إلى أن هذا التأثير يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية مثل القيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية.

وانطلاقاً من هذه الفجوة البحثية، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة، وذلك من خلال فحص أبعاده المختلفة، وقياس تأثيره في مؤشرات الأداء المؤسسي المالية والتشغيلية والتسويقية، إضافة إلى تحليل العوامل التنظيمية والبيئية التي قد تعزز أو تحد من فاعلية هذا التحول. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يساهم في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في سياق الأسواق الناشئة.

وبذلك تأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام العالمي المتزايد بالاقتصاد الرقمي، وتسعى إلى تقديم إضافة معرفية تساهم في تطوير الفهم العلمي لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، كما تقدم إسهاماً تطبيقياً يمكن أن تستفيد منه المؤسسات وصناع القرار في صياغة استراتيجيات رقمية فعّالة تعزز القدرة التنافسية وتدعم تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الأسواق الناشئة.

1.2. مشكلة البحث

على الرغم من التوسع المتسارع في تبني مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات في الأسواق الناشئة، وما يصاحب ذلك من استثمارات كبيرة في البنية التحتية الرقمية، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، إلا أن العديد من هذه المؤسسات لا تزال تعاني من فجوة واضحة بين حجم الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وبين التحسن الفعلي في الأداء المؤسسي. حيث تشير العديد من التقارير التطبيقية إلى أن المؤسسات التي تبنت تقنيات رقمية متقدمة لم تحقق بالضرورة تحسناً ملموساً في مؤشرات الأداء المالية أو التشغيلية، الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى فاعلية التحول الرقمي إذا لم يُدار ضمن إطار استراتيجي متكامل.

وتتجلى هذه المشكلة بصورة أكثر وضوحاً في المؤسسات العاملة في الأسواق الناشئة، حيث تواجه هذه المؤسسات مجموعة من التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تؤثر في قدرتها على تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي. فمن ناحية، تعاني بعض المؤسسات من ضعف التكامل بين الاستراتيجية الرقمية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن ناحية أخرى تواجه تحديات تتعلق بنقص الكفاءات الرقمية، ومقاومة التغيير التنظيمي، وضعف الثقافة الرقمية داخل المؤسسات. كما أن البيئة الاقتصادية والتنظيمية في الأسواق الناشئة غالباً ما تتسم بعدم الاستقرار، إضافة إلى محدودية الموارد المالية

والبنية التحتية الرقمية في بعض القطاعات، الأمر الذي يزيد من تعقيد عملية التحول الرقمي ويحد من تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي.

كما تشير بعض الدراسات التطبيقية إلى أن تبني تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة، إلا أن هذه النتائج لا تزال غير حاسمة، خاصة في سياق الأسواق الناشئة التي تختلف خصائصها الاقتصادية والتنظيمية عن الاقتصادات المتقدمة. فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات أو التحول الرقمي في قطاعات محددة، مثل القطاع الحكومي أو المؤسسات الخدمية، دون تقديم إطار تحليلي شامل يفسر العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة وبين الأداء المؤسسي بصورة متكاملة.

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تتمثل في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي، والعوامل التنظيمية والبيئية التي قد تعزز أو تضعف تأثيره في الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه المشكلة من خلال تحليل التحول الرقمي بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتعظيم الأداء المؤسسي، وبناء إطار تحليلي يربط بين أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجية والتنظيمية والثقافية) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي المختلفة (المالية والتشغيلية والتسويقية والاستراتيجية). كما تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية والبيئية التي تؤثر في فاعلية التحول الرقمي، بما يساهم في تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات في الأسواق الناشئة على توظيف التحول الرقمي بصورة أكثر كفاءة لتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

وبذلك تسعى الدراسة إلى الإسهام في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة التحول الرقمي في الأسواق الناشئة، وتقديم إطار تحليلي يمكن أن يفيد الباحثين وصناع القرار في فهم كيفية توظيف التقنيات الرقمية كأداة استراتيجية لتعظيم الأداء المؤسسي، وليس مجرد وسيلة تقنية لتحسين العمليات التشغيلية.

صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيس

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي، بوصفه مدخلاً استراتيجياً، في تعظيم الأداء المؤسسي في المؤسسات العاملة في الأسواق الناشئة، وما العوامل التنظيمية والبيئية التي تؤثر في قوة هذه العلاقة؟

1.3. تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تبني التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية (التكنولوجية والتنظيمية والثقافية) داخل المؤسسات في الأسواق الناشئة؟
2. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتعظيم الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (المالي، التشغيلي، التسويقي، والاستراتيجي) في الأسواق الناشئة؟
3. ما العوامل التنظيمية والبيئية التي تؤثر في قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحليل دور التحول الرقمي بوصفه مدخلاً

استراتيجياً في تعظيم الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في الأسواق الناشئة، وذلك من خلال دراسة أبعاده المختلفة والعوامل المؤثرة في فاعليته.

الأهداف الفرعية للدراسة

وينبثق عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

2. تحليل مستوى تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات في الأسواق الناشئة من منظور استراتيجي يشمل الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والثقافية.
3. قياس أثر التحول الرقمي في تعظيم الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة، بما يشمل الأداء المالي والتشغيلي والتسويقي والاستراتيجي.
4. تحديد العوامل التنظيمية والبيئية التي قد تعزز أو تضعف تأثير التحول الرقمي في الأداء المؤسسي داخل المؤسسات في الأسواق الناشئة.
5. تطوير إطار تحليلي تطبيقي يوضح كيفية توظيف التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتعظيم الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1.5. أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

1. سد الفجوة المعرفية في أدبيات التحول الرقمي في الأسواق الناشئة تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال التركيز على بيئة الأسواق الناشئة، التي لا تزال تحظى باهتمام بحثي أقل مقارنة بالأسواق المتقدمة، خاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتعظيم الأداء المؤسسي.
2. تطوير إطار نظري يربط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي تقدم الدراسة تصوراً تحليلياً يوضح العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجي، التنظيمي، الثقافي) وأبعاد الأداء المؤسسي (المالي، التشغيلي، التسويقي، والاستراتيجي)، بما يعزز الفهم النظري لآليات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات.
3. دعم التكامل بين النظريات الإدارية والتكنولوجية تسهم الدراسة في توظيف نظريات مثل نظرية الموارد والقدرات (RBV)، ونظرية الديناميكية المؤسسية، ونظرية التغيير التنظيمي، لتفسير دور التحول الرقمي في بناء ميزة تنافسية مستدامة، مما يعزز التكامل بين الأطر النظرية في الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات.
4. توفير أدوات قياس قابلة للتطبيق البحثي من خلال تطوير أو تبني مقاييس علمية لقياس التحول الرقمي والأداء المؤسسي، توفر الدراسة أدوات يمكن الاستفادة منها في بحوث مستقبلية، سواء في نفس السياق أو في سياقات مقارنة.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

1. توجيه القيادات الإدارية في الأسواق الناشئة تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في فهم كيفية توظيف التحول الرقمي بصورة استراتيجية وليس تقنية فقط، بما يضمن تعظيم العائد على الاستثمار الرقمي وتحقيق أداء مؤسسي متفوق.
2. دعم صياغة استراتيجيات رقمية أكثر فاعلية تمكن الدراسة المؤسسات من تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء، مما يساعدها على إعادة توجيه مواردها

نحو المبادرات الرقمية ذات الأثر الأكبر.

3. **تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية** من خلال توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الكفاءة والمرونة والابتكار، تسهم الدراسة في دعم المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئات أعمال تتسم بالتقلب وعدم اليقين.

4. **إفادة صناع السياسات والجهات التنظيمية** توفر الدراسة مؤشرات يمكن أن تساعد الجهات الحكومية في صياغة سياسات داعمة للتحول الرقمي، وتحسين البيئة التشريعية والبنية التحتية الرقمية في الأسواق الناشئة.

1.6. حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على المؤسسات العاملة في الأسواق الناشئة خلال فترة زمنية محددة، كما تعتمد على البيانات المستمدة من استجابات أفراد العينة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج خارج نطاق الدراسة.

1.7. خطة الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة، حيث يعرض مقدمة شاملة توضح خلفية موضوع التحول الرقمي وأهميته في بيئة الأسواق الناشئة، ثم يحدد مشكلة الدراسة وتسائلاتها وأهدافها، مع بيان أهميتها العلمية والعملية. كما يتضمن هذا الفصل تحديد حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية، وتعريف المصطلحات الرئيسة تعريفًا إجرائيًا، بما يسهم في ضبط المفاهيم وتوضيح السياق الذي تُجرى فيه الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يركز هذا الفصل على تأصيل الدراسة نظريًا من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي، وبيان أبعادهما ومؤشرات قياسهما، مع استعراض النظريات المفسرة للعلاقة بينهما، مثل نظرية الموارد والقدرات ونظرية القدرات الديناميكية. كما يتضمن تحليلًا نقديًا للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف تحديد الفجوة البحثية وبناء النموذج المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يعرض هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، مع توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وإجراءات تصميمها واختبار صدقها وثباتها، إضافة إلى بيان أساليب التحليل الإحصائي المعتمدة في معالجة البيانات. كما يتضمن هذا الفصل وصفًا لإجراءات جمع البيانات والاعتبارات الأخلاقية التي روعي أثناء تنفيذ الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بصورة منظمة، وتحليلها في ضوء تساؤلات الدراسة وفروضها، ثم مناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. كما يوضح دلالات النتائج وانعكاساتها على واقع المؤسسات في الأسواق الناشئة، مع تفسير أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع الأدبيات السابقة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يختتم هذا الفصل الدراسة بعرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها استنادًا إلى نتائج التحليل، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات وصناع القرار في الأسواق الناشئة لتعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء

المؤسسي، إضافة إلى اقتراح موضوعات لدراسات مستقبلية تسهم في تعميق البحث في هذا المجال.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. الإطار النظري

أصبح التحول الرقمي في السنوات الأخيرة أحد أهم المداخل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها التنافسية، ورفع جودة خدماتها، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، لا سيما في الأسواق الناشئة التي تتسم بسرعة التغير، وارتفاع درجة المنافسة، وتزايد الحاجة إلى التطوير المؤسسي والإداري. ولم يعد التحول الرقمي مجرد تبني للأدوات التكنولوجية، بل تحول إلى توجه استراتيجي شامل يمس البنية التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والعمليات التشغيلية، وصنع القرار، ونماذج الأعمال، وأساليب تقديم القيمة للمستفيدين والعملاء (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019). وفي هذا السياق، فإن فهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي يقتضي بناء إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم الأساسية، والمركزات الفكرية، والأبعاد التنظيمية والاستراتيجية، والآليات التي يتم من خلالها توظيف التحول الرقمي لتعزيز الأداء داخل المؤسسات العاملة في الأسواق الناشئة.

2.1.1. مفهوم التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي مفهوماً أوسع من مجرد استخدام التكنولوجيا أو ميكنة الإجراءات، إذ يشير إلى عملية تغيير شاملة تعيد من خلالها المؤسسة تصميم عملياتها، وهياكلها، وخدماتها، وثقافتها التنظيمية، ونموذج أعمالها بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة. وقد أوضح Vial (2019) أن التحول الرقمي يمثل عملية تهدف إلى تحسين الكيان المؤسسي من خلال إحداث تغييرات جوهرية في خصائصه باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والحوسبة والاتصال الرقمي.

كما أشار Bharadwaj et al. (2013) إلى أن التحول الرقمي ينبغي النظر إليه من منظور الاستراتيجية الرقمية التي تتجاوز الفصل التقليدي بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، بحيث تصبح التكنولوجيا الرقمية جزءاً أصيلاً من التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. وهذا يعني أن التحول الرقمي لا يقتصر على اقتناء أنظمة أو برامج حديثة، وإنما يتطلب إعادة صياغة للرؤية المؤسسية، وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية بما ينسجم مع البيئة الرقمية الجديدة.

ويرى Westerman et al. (2014) أن التحول الرقمي يتجسد في قدرة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا لإحداث تحسين جذري في الأداء أو الوصول أو القيمة، وهو بذلك يعكس انتقال المؤسسة من العمل التقليدي إلى العمل الذكي القائم على البيانات والربط الشبكي والمرونة التشغيلية. كما أكد Kane et al. (2015) أن العامل الحاسم في نجاح التحول الرقمي ليس التكنولوجيا وحدها، بل الاستراتيجية التي توجه استخدامها، وهو ما يجعل التحول الرقمي قضية قيادية واستراتيجية قبل أن يكون قضية تقنية.

وعلى المستوى التطبيقي، بينت الدراسات العربية أن التحول الرقمي يسهم في رفع كفاءة

الأداء وتحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات داخل المؤسسات الحكومية والخدمية. فقد توصل على شديد ومصطفى (2021) إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً في مستوى أداء الخدمة المقدمة، كما أكدت دراسة بركات وخالد مصطفى (2023) وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في الهيئات العامة الخدمية المصرية. كذلك أظهرت دراسة الغامدي (2025) أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دوراً مهماً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في السياق الإداري الحكومي.

2.1.2. التحول الرقمي بوصفه مدخلاً استراتيجياً

ينطلق النظر إلى التحول الرقمي كمدخل استراتيجي من كونه أداة لإعادة صياغة طريقة عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها طويلة المدى، وليس مجرد مشروع تقني محدود. فالتحول الرقمي، في بعده الاستراتيجي، يرتبط ببناء الميزة التنافسية، ورفع قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتطوير نماذج الأعمال، وتحسين تجربة المستفيدين، وتفعيل الابتكار المؤسسي (Sebastian et al., 2017; Teece, 2018).

وقد أوضح Sebastian et al. (2017) أن المؤسسات الكبيرة التي تنجح في التحول الرقمي لا تقوم بذلك عبر إجراءات معزولة، وإنما من خلال مسارين متكاملين: تحديث البنية التشغيلية الرقمية من جهة، وإنشاء قدرات ابتكارية واستراتيجية جديدة من جهة أخرى. ويعني ذلك أن التحول الرقمي يصبح مدخلاً استراتيجياً عندما يُوظف لتجديد المؤسسة نفسها، وليس فقط لتطوير أدواتها.

وفي الاتجاه ذاته، أكد Teece (2018) أن نماذج الأعمال والقدرات الديناميكية تعد عناصر محورية في تمكين المؤسسات من الاستفادة من التحولات الرقمية. فالمؤسسة التي تملك قدرة على الاستشعار المبكر للتغيرات، واغتنام الفرص الرقمية، وإعادة تشكيل مواردها وهياكلها، تكون أكثر قدرة على تحويل التحول الرقمي إلى أداء فعلي ومستدام. ومن هذا المنطلق، يصبح التحول الرقمي مدخلاً استراتيجياً لأنه:

1. يربط التكنولوجيا بالأهداف المؤسسية.
2. يعيد تصميم العمليات والهياكل التنظيمية.
3. يعزز سرعة اتخاذ القرار عبر البيانات.
4. يرفع مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات.
5. يدعم الابتكار وتطوير الخدمات.
6. يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

وقد دعمت الدراسات العربية هذا التوجه؛ إذ بينت دراسة منور عبد الله ساير المبلغ (2025) أن الحوكمة الإلكترونية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يكشف أن الرقمنة ليست مجرد تحديث إداري، بل مدخل استراتيجي للارتقاء بالمؤسسة. كما أظهرت دراسة عبد المجيد محمد أحمد بخيت موسى (2025) أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي يتطلب دعماً مؤسسياً ورقابياً واستشارياً، بما يبرز الطابع الاستراتيجي والتنظيمي لهذا التحول.

2.1.3. مفهوم الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو محصلة الجهود والموارد والعمليات التي توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويشمل الأداء المؤسسي أبعاداً متعددة، مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والسرعة في الإنجاز، والمرونة التنظيمية، ورضا المستفيدين، والقدرة على الابتكار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ولا يقتصر الأداء المؤسسي على النتائج المالية فقط، بل يمتد إلى الأداء الإداري والتنظيمي والخدمي والتقني. ومن هذا المنطلق، فإن الأداء المؤسسي يعكس قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمادية والتقنية بصورة فعالة بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية. وقد بينت الأدبيات الحديثة أن الأداء المؤسسي في البيئة الرقمية أصبح مرتبطاً على نحو متزايد بقدرة المؤسسة على إدارة المعرفة، وتحليل البيانات، والتعلم التنظيمي، والاستجابة السريعة للتغيرات (Warner & Wäger, 2019; Vial, 2019).

وتشير الدراسات التطبيقية العربية إلى هذا الاتساع في مفهوم الأداء؛ فقد ركزت دراسة بركات وخالد مصطفى (2023) على الأداء المؤسسي في الهيئات العامة الخدمية من زاوية الكفاءة والجودة، بينما تناولت دراسة على شديد ومصطفى (2021) أداء الخدمة

المقدمة بوصفه انعكاساً ملموساً لنجاح التحول الرقمي. كما ركزت دراسة الغامدي (2025) على كفاءة الأداء المؤسسي بوصفها ناتجاً مباشراً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

2.1.4. أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات

يمكن تناول التحول الرقمي من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تمثل المجالات الأساسية التي يحدث فيها التغيير المؤسسي. ومن أبرز هذه الأبعاد:

1. **البعد التكنولوجي** ويقصد به البنية التقنية التي تعتمد عليها المؤسسة، مثل نظم المعلومات، والمنصات الرقمية، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأتمتة، والاتصالات الذكية. ويُعد هذا البعد أساس التحول، لكنه لا يكفي وحده لتحقيق نتائج مؤسسية ما لم يُدمج ضمن رؤية استراتيجية واضحة (Bharadwaj et al., 2013; Porter & Heppelmann, 2014).
2. **البعد التنظيمي** ويشمل التعديلات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي، وسير العمل، وتوزيع الأدوار، وتكامل الإدارات، بما يسمح بتفعيل الحلول الرقمية وتجاوز البيروقراطية والبطء الإداري. وقد أظهرت الأدبيات أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم عملياتها بما يتلاءم مع البيئة الرقمية (Sebastian et al., 2017).
3. **البعد البشري** يرتبط بالموارد البشرية من حيث المهارات الرقمية، والوعي التقني، والاستعداد للتغيير، والقدرة على التعلم والتكيف. فالتحول الرقمي لا ينجح في بيئة يرفض فيها العاملون التغيير أو يفتقرون إلى الكفاءة الرقمية. وقد شدد Kane et al. (2015) على أن القيادة والثقافة المؤسسية عنصران حاسمان في تفعيل التحول الرقمي.
4. **البعد الثقافي** ويتمثل في ثقافة المؤسسة تجاه الابتكار، والانفتاح على التغيير، والتعاون، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار. فالمؤسسة التي تتبنى ثقافة تنظيمية جامدة يصعب عليها تحقيق تحول رقمي حقيقي حتى وإن توفرت لديها التقنيات.
5. **البعد الاستراتيجي** ويشير إلى إدماج التحول الرقمي ضمن الخطط والسياسات والرؤية المستقبلية للمؤسسة، بحيث يصبح جزءاً من التوجه العام وليس مجرد نشاط تشغيلي منفصل. وهذا البعد هو الذي يمنح التحول الرقمي صفته الاستراتيجية.

2.1.5. أبعاد الأداء المؤسسي

- الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد، ويمكن دراسته من خلال المحاور الآتية:
1. **الأداء التشغيلي** ويتعلق بكفاءة تنفيذ العمليات، وتخفيض الوقت والتكلفة، وتقليل الأخطاء، ورفع الإنتاجية. ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيراً بالتحول الرقمي نظراً لما توفره الأنظمة الرقمية من سرعة ودقة وأتمتة.
 2. **الأداء الخدمي** ويرتبط بجودة الخدمة، وسرعة تقديمها، وسهولة الوصول إليها، ومدى رضا المستفيدين عنها. وقد بينت دراسة على شديد ومصطفى (2021) أن التحول الرقمي يساهم في تحسين مستوى الخدمة المقدمة، وهو ما يعكس علاقة مباشرة بين الرقمنة والأداء الخدمي.
 3. **الأداء الإداري** ويشمل جودة التخطيط، وفعالية الرقابة، ودقة اتخاذ القرار، ومستوى التنسيق بين الوحدات الإدارية. ويؤدي التحول الرقمي إلى تعزيز هذا البعد من خلال تحسين تدفق المعلومات وتمكين الإدارة من الوصول الفوري إلى البيانات.
 4. **الأداء الابتكاري** ويعبر عن قدرة المؤسسة على تطوير خدمات أو عمليات أو نماذج عمل جديدة. وترتبط هذه القدرة ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الرقمية التي تسمح بتوليد المعرفة وتبادلها واستثمارها في التطوير والابتكار (Nambisan et al., 2019).
 5. **الأداء الاستراتيجي** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وتعزيز موقعها التنافسي، وزيادة قدرتها على التكيف والاستدامة. وهذا البعد يمثل

الغاية النهائية لأي تحول رقمي ناجح.

2.1.6. العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

تؤكد الأدبيات النظرية والتطبيقية وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة العمليات، وتسريع تقديم الخدمات، ورفع جودة المعلومات، وتعزيز دقة القرارات، وزيادة القدرة على الابتكار، وهو ما ينعكس في النهاية على الأداء العام للمؤسسة.

ويفسر (Vial 2019) هذه العلاقة من خلال اعتبار التحول الرقمي عملية تغيير تؤثر في خلق القيمة وفي مكونات المؤسسة المختلفة. كما يشير (Warner and Wäger 2019) إلى أن التحول الرقمي يرتبط ببناء قدرات تنظيمية ديناميكية تساعد المؤسسة على التجدد الاستراتيجي المستمر، وهو ما ينعكس على الأداء. أما (Teece 2018) فيربط بين الأداء المؤسسي والتحول الرقمي عبر مفهوم القدرات الديناميكية، إذ إن المؤسسة التي تستطيع استشعار التغيرات، واغتنام الفرص الرقمية، وإعادة تشكيل مواردها، تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها في البيئات المتغيرة. كذلك أوضح (Porter and Heppelmann 2014) أن المنتجات والخدمات الذكية المتصلة تعيد تشكيل المنافسة وتتيح فرصاً واسعة لتحسين الأداء والقيمة.

وعلى الصعيد العربي، توصلت دراسة بركات وخالد مصطفى (2023) إلى وجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي، كما أكدت دراسة الغامدي (2025) أن توظيف تكنولوجيا المعلومات يعزز كفاءة الأداء المؤسسي. وأظهرت دراسة على شديد ومصطفى (2021) أن التحول الرقمي يحسن أداء الخدمة المقدمة، بينما أبرزت دراسة منور عبد الله ساير المبلغ (2025) أن الحوكمة الإلكترونية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي. وتدعم هذه النتائج مجتمعة الفرضية النظرية التي ترى أن التحول الرقمي يمثل محركاً أساسياً لتعظيم الأداء المؤسسي.

2.1.7. التحول الرقمي في الأسواق الناشئة

تتميز الأسواق الناشئة بخصائص تجعل التحول الرقمي فيها ضرورة استراتيجية أكثر من كونه خياراً تنظيمياً، ومن هذه الخصائص: سرعة التغير الاقتصادي، وضعف بعض البنى التقليدية، والحاجة إلى تحسين الكفاءة، وارتفاع أهمية الابتكار، والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في تجاوز القيود الهيكلية والإدارية.

وقد أشار (Zhou and Li 2010) إلى أن التوجهات الاستراتيجية تؤثر في بناء القدرات الديناميكية داخل الاقتصادات الناشئة، بما يدعم قدرة المؤسسات على التكيف وتحقيق الأداء. وفي هذا السياق، تصبح الرقمنة أداة لتقوية هذه القدرات، خصوصاً في البيئات التي تتسم بعدم اليقين وندرة الموارد النسبية.

وتظهر الأسواق الناشئة فرصاً كبيرة للتحول الرقمي من خلال:

• تجاوز أنماط الإدارة التقليدية.

• تحسين الخدمات العامة والخاصة.

• تقليل الفجوة بين الموارد المتاحة والاحتياجات المتزايدة.

• رفع قدرة المؤسسات على التنافس محلياً وإقليمياً.

• خلق قيمة جديدة عبر الابتكار الرقمي.

لكن هذه الأسواق تواجه أيضاً تحديات تحد من فاعلية التحول الرقمي، من أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض البيئات، ومحدودية المهارات، ومقاومة التغيير، وضعف التمويل، والتفاوت في مستوى النضج المؤسسي. ولذلك فإن نجاح التحول الرقمي في الأسواق الناشئة يتطلب توازناً بين الطموح الاستراتيجي والجاهزية المؤسسية والتنظيمية.

2.1.8. التحول الرقمي والميزة التنافسية في الأسواق الناشئة

التحول الرقمي لا يقتصر أثره على رفع الكفاءة الداخلية، بل يمتد إلى خلق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتميز عن غيرها في السوق. وقد أوضح (Bharadwaj et al. 2013) أن الاستراتيجية الرقمية أصبحت من مصادر الميزة التنافسية الحديثة، لأنها تمكن المؤسسة من تحقيق تكامل أفضل بين التكنولوجيا والأعمال.

كما بين (Porter and Heppelmann 2014) أن التقنيات الذكية المتصلة تعيد تعريف حدود الصناعة والمنافسة، بما يتيح للمؤسسات تطوير عروض قيمة جديدة، وتحقيق مستويات أعلى من التخصيص والكفاءة والاستجابة. وفي الأسواق الناشئة، يكون لهذا

الأمر أهمية مضاعفة، لأن المؤسسة قد تستخدم الرقمنة لتجاوز ضعف البنى التقليدية والدخول مباشرة في أنماط عمل أكثر تطوراً. ويصبح التحول الرقمي مصدراً للميزة التنافسية عندما يؤدي إلى:

- خفض التكلفة.
- تحسين الجودة.
- تسريع الاستجابة.
- تطوير الخدمة.
- تعزيز المرونة.
- رفع رضا العملاء والمستفيدين.
- تمكين الابتكار المستمر.

2.1.9. القدرات الديناميكية كإطار مفسر للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء

المؤسسي

تُعد نظرية القدرات الديناميكية من أهم الأطر النظرية الملائمة لتفسير أثر التحول الرقمي في الأداء المؤسسي. وتنطلق هذه النظرية من أن المؤسسة لا تحقق النجاح فقط من خلال امتلاك الموارد، بل من خلال قدرتها على تجديد هذه الموارد وإعادة تشكيلها واستثمارها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية (Teece, 2018).

وفي سياق التحول الرقمي، تتمثل القدرات الديناميكية في:

1. **الاستشعار:** قدرة المؤسسة على رصد الفرص والتهديدات الرقمية.
2. **الاغتنام:** قدرتها على استثمار الفرص من خلال تبني الحلول الرقمية المناسبة.
3. **إعادة التشكيل:** قدرتها على تعديل عملياتها وهياكلها ومواردها بما يحقق المواءمة مع البيئة الجديدة.

وأكد (Warner and Wäger (2019 أن بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي هو عملية مستمرة من التجديد الاستراتيجي، وهو ما يجعل الأداء المؤسسي نتيجة مباشرة لمدى نجاح المؤسسة في هذه العملية. كما تدعم دراسة (Zhou and Li (2010 هذا المنظور في بيئة الأسواق الناشئة، حيث أكدت أن التوجهات الاستراتيجية تسهم في بناء القدرات الديناميكية، وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية.

2.1.10. الابتكار المؤسسي في ظل التحول الرقمي

يرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بالابتكار، لأن البيئة الرقمية توسع إمكانيات تطوير المنتجات والخدمات والعمليات. وقد أوضح (Nambisan et al. (2019 أن التحول الرقمي أحدث تغييرات جوهرية في الابتكار وريادة الأعمال، حيث أصبحت المعرفة الرقمية، والمنصات، والبيانات، والشبكات، عوامل أساسية في إنتاج القيمة الجديدة. ويظهر أثر التحول الرقمي في الابتكار المؤسسي من خلال:

- تطوير خدمات ذكية.
- تحسين تجربة المستفيد.
- إعادة تصميم العمليات.
- تسريع الاستجابة للاحتياجات.
- دعم القرارات المبنية على البيانات.
- توسيع إمكانيات التعاون الداخلي والخارجي.

ومن ثم، فإن الأداء المؤسسي لا يتحسن فقط عبر الكفاءة التشغيلية، بل يتحسن أيضاً عبر الابتكار الذي يولده التحول الرقمي، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على النمو والاستمرار.

2.1.11. الحوكمة الرقمية ودورها في تعظيم الأداء المؤسسي

تُعد الحوكمة الرقمية أو الإلكترونية أحد الأبعاد الداعمة للتحول الرقمي، لأنها توفر إطاراً منظماً يضمن الاستخدام الرشيد والفعال للتكنولوجيا داخل المؤسسة. وتشمل الحوكمة الرقمية السياسات والإجراءات والضوابط التي تنظم استخدام البيانات والأنظمة والمنصات الرقمية، بما يحقق الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، وجودة القرار. وقد أشارت دراسة منور عبد الله ساير المبلغ (2025) إلى أن تفعيل الحوكمة الإلكترونية يُعد مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي، بما يعكس الدور المباشر للحوكمة في دعم الأداء. كما أظهرت دراسة عبد المجيد محمد أحمد بخيت موسى (2025) أن خدمات المراجعة الداخلية

التوكيدية والاستشارية تدعم استراتيجية التحول الرقمي، وهو ما يعني أن الرقمنة تحتاج إلى آليات رقابية وحوكمة فاعلة لضمان نجاحها المؤسسي. وعليه، فإن الحوكمة الرقمية تعد عنصراً وسيطاً مهماً بين التحول الرقمي وتعظيم الأداء المؤسسي، لأنها تضمن أن يتم تبني التكنولوجيا ضمن قواعد واضحة تقلل المخاطر وتزيد من فعالية الاستخدام.

2.1.12. معوقات التحول الرقمي في المؤسسات بالأسواق الناشئة

على الرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، فإن المؤسسات في الأسواق الناشئة تواجه مجموعة من المعوقات التي قد تحد من أثره في الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

- ضعف البنية التحتية التقنية.
 - نقص التمويل اللازم للتطوير الرقمي.
 - محدودية المهارات الرقمية لدى العاملين.
 - مقاومة التغيير التنظيمي.
 - غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة.
 - ضعف التكامل بين الإدارات والأنظمة.
 - قصور الحوكمة والأمن السيبراني.
- وتشير الأدبيات إلى أن فشل بعض مبادرات التحول الرقمي لا يرجع إلى نقص التكنولوجيا، بل إلى ضعف القيادة، وغياب الثقافة المناسبة، وعدم الربط بين الرقمنة والأهداف الاستراتيجية (Kane et al., 2015; Westerman et al., 2014). ومن هنا فإن تعظيم الأداء المؤسسي لا يتحقق بمجرد إدخال التكنولوجيا، بل يتطلب إدارة تحول مؤسسي شاملة.

2.1.13. التفسير النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة

في ضوء الأدبيات السابقة، يمكن تفسير العلاقة بين التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً على النحو الآتي: إن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير البنية التحتية، وتحديث العمليات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين جودة القرار، ورفع كفاءة الموارد، وتفعيل الحوكمة، وتعزيز الابتكار. وتزداد قوة هذا الأثر عندما تتوافر داخل المؤسسة قيادة استراتيجية واعية، وثقافة تنظيمية داعمة، وقدرات بشرية مؤهلة، وبنية حوكمة فعالة. وفي الأسواق الناشئة، تتضاعف أهمية هذه العلاقة لأن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على تجاوز كثير من المعوقات التقليدية، ويمنحها إمكانات أكبر للنمو والمرونة والتنافس. وعليه، فإن التحول الرقمي لا يمثل مجرد وسيلة تحسين، بل يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعظيم الأداء المؤسسي.

2.1.14. النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

يمكن صياغة النموذج المفاهيمي للدراسة في صورة علاقة أساسية مفادها:

التحول الرقمي → تعظيم الأداء المؤسسي

مع إمكان تفريع التحول الرقمي إلى أبعاد مثل:

• البعد التكنولوجي

• البعد التنظيمي

• البعد البشري

• البعد الثقافي

• البعد الاستراتيجي

ويقابلها في الأداء المؤسسي أبعاد مثل:

• الأداء التشغيلي

• الأداء الإداري

• الأداء الخدمي

• الأداء الابتكاري

• الأداء الاستراتيجي

كما يمكن تفسير العلاقة من خلال متغيرات داعمة أو وسيطة مثل:

• الحوكمة الرقمية

• القدرات الديناميكية

• القيادة الاستراتيجية

2.2. الدراسات السابقة

2.2.1. الدراسات العربية

1) دراسة على شديد ومصطفى (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة، بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن التحول الرقمي لم يعد مجرد تطوير تقني، بل أصبح أداة مؤثرة في رفع مستوى كفاءة الأداء الخدمي وتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من العاملين، وذلك لقياس درجة تطبيق التحول الرقمي وانعكاسه على الأداء الخدمي. وركزت الدراسة على مجموعة من الأبعاد المرتبطة باستخدام النظم الإلكترونية، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي دال للتحول الرقمي على تحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة، حيث أسهمت النظم الرقمية في تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتحسين دقة الأداء، ورفع رضا المستفيدين عن الخدمة. كما أوضحت الدراسة أن تطبيق التحول الرقمي يساعد في الحد من البيروقراطية وتحسين الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات العامة، كما تستفيد منها في بناء التصور النظري المتعلق بقدرة التحول الرقمي على تحسين الأداء الخدمي باعتباره أحد أبعاد الأداء المؤسسي.

2) دراسة بركات وخالد مصطفى (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في الهيئات العامة الخدمية المصرية، مع التركيز على دور التكنولوجيا في تطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة. وتناولت الدراسة العلاقة بين مستوى استخدام تقنيات المعلومات وبين فعالية الأداء المؤسسي في البيئة الحكومية الخدمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في الهيئات العامة محل الدراسة. وركزت الدراسة على عدد من المتغيرات المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات مثل جودة النظم، وسرعة تداول المعلومات، ودقة البيانات، ومدى مساهمتها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في الأداء المؤسسي، حيث تبين أن تحسين البنية التكنولوجية واستخدام النظم الحديثة يسهم في رفع كفاءة العمل، وتحسين اتخاذ القرار، وتطوير جودة الخدمات، وتعزيز قدرة المؤسسة على إنجاز مهامها بفعالية أكبر. كما أكدت الدراسة أن التطوير التقني يحتاج إلى دعم إداري وتنظيمي حتى تظهر نتائجه على الأداء بصورة أوسع. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم الجانب التفسيري للعلاقة بين التكنولوجيا والأداء المؤسسي، كما تسهم في توضيح أن التحول الرقمي لا يعمل فقط من خلال الأدوات التقنية، بل من خلال دمجها في العمليات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.

3) دراسة خالد مسفر سعيد الغامدي (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية – فرع الباحة خلال العام 2024م. وركزت الدراسة على تحليل دور التقنيات الحديثة في تحسين مستوى الإنجاز الإداري، ورفع جودة الأداء، وتعزيز كفاءة العمليات المؤسسية داخل القطاع الحكومي.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من العاملين، مع تحليل استجاباتهم لقياس درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات وانعكاس ذلك على كفاءة الأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا واضحًا لتكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي، حيث أسهمت النظم الرقمية في تسريع إنجاز الأعمال، وتحسين دقة المعلومات، وتطوير جودة التنسيق الإداري، وتعزيز سرعة الوصول إلى البيانات، وهو ما انعكس إيجابًا على كفاءة العمل المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى أن رفع كفاءة الأداء يتطلب تدريب العاملين بشكل مستمر، وتوفير بنية تحتية تقنية ملائمة. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في كونها تقدم دليلًا تطبيقيًا حديثًا من البيئة السعودية على أن التحول الرقمي يدعم الكفاءة المؤسسية، وهو ما ينسجم مع موضوع الدراسة الحالية ويعزز أهميتها في سياق الأسواق الناشئة.

(4) دراسة عبد المجيد محمد أحمد بخيت موسى (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف، من خلال دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. وانطلقت الدراسة من فكرة أن التحول الرقمي لا ينجح في المؤسسات المالية إلا إذا كان مدعومًا بأطر رقابية واستشارية فاعلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين والمتخصصين في مجال المراجعة والرقابة بالمصارف. وركزت على العلاقة بين خدمات المراجعة الداخلية والتحول الرقمي من حيث تقليل المخاطر، وتحسين الضبط المؤسسي، وتعزيز الثقة في النظم الرقمية. وأوضحت النتائج أن الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية تؤدي دورًا مهمًا في دعم استراتيجية التحول الرقمي، من خلال تحسين الضبط الداخلي، ورفع كفاءة نظم الرقابة، وتعزيز موثوقية البيانات، والحد من المخاطر التشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي. كما بينت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التقنية، بل يحتاج كذلك إلى دعم حوكمي ورقابي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز البعد الحوكمي والرقابي للتحول الرقمي، وتأكيد أن تعظيم الأداء المؤسسي لا يتحقق فقط عبر التكنولوجيا، بل أيضًا عبر نظم المراجعة والحوكمة المؤسسية.

(5) دراسة منور عبد الله ساير المبلغ (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل، وتقديم تصور مقترح لتعزيز هذا التوجه. واهتمت الدراسة بتوضيح الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف الحوكمة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وسعت إلى تحليل واقع الحوكمة الإلكترونية وأثرها في التطوير المؤسسي. كما تناولت مكونات الحوكمة الإلكترونية، من حيث الشفافية، والمساءلة، وتكامل الإجراءات، وسرعة الإنجاز، ودورها في تحسين فعالية المؤسسات التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تفعيل الحوكمة الإلكترونية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال تحسين جودة الإجراءات، ورفع كفاءة الأداء الإداري، وزيادة فعالية الاتصال المؤسسي، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار. كما أكدت الدراسة أن التحول الرقمي يتكامل مع الحوكمة الإلكترونية بوصفهما مدخلًا استراتيجيًا للتطوير المؤسسي. وتفيد هذه الدراسة في توسيع الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية، إذ توضح أن التحول الرقمي لا ينفصل عن الحوكمة الإلكترونية، وأن الأداء المؤسسي يمكن تعظيمه عندما توظف الرقمنة في إطار تنظيمي وإداري رشيد.

2.2.2. الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (Bharadwaj et al. (2013

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مفهوم الاستراتيجية الرقمية وبيان كيف أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءًا من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وليس مجرد عنصر داعم لها.

وقد ركزت الدراسة على التحول في التفكير الإداري من الفصل بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات إلى دمجها في إطار واحد. اعتمدت الدراسة على التحليل النظري والمراجعة الفكرية، وناقشت التطورات التي أحدثتها البيئة الرقمية في أساليب المنافسة وإدارة المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجية الرقمية تمثل جيلاً جديداً من الاستراتيجيات المؤسسية، وأن المؤسسات التي تدمج التكنولوجيا ضمن توجهها الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والاستجابة للتغيرات. كما أوضحت أن القيمة الحقيقية للتحول الرقمي تكمن في إعادة صياغة نماذج الأعمال والعمليات المؤسسية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأسيس البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي، وفي تأكيد أن التحول الرقمي يجب أن يفهم كمدخل استراتيجي لتعظيم الأداء المؤسسي، لا كمجرد استخدام تقني للأدوات الحديثة.

(2) دراسة Kane et al. (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، وبيان ما إذا كانت التكنولوجيا وحدها كافية لتحقيق التحول أم أن الأمر يرتبط بعوامل قيادية واستراتيجية أوسع. عتمدت الدراسة على تحليل تطبيقي واستقصائي شمل مؤسسات مختلفة، وركزت على تفسير العلاقة بين القيادة والاستراتيجية والثقافة التنظيمية من جهة، والتحول الرقمي من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة محورية مفادها أن الاستراتيجية، لا التكنولوجيا وحدها، هي التي تقود التحول الرقمي الناجح. كما أكدت أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في التحول الرقمي هي تلك التي تمتلك قيادة واعية، وثقافة تنظيمية داعمة، ورؤية واضحة لاستخدام التكنولوجيا في تحقيق أهداف الأعمال. وتقيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد الطابع الاستراتيجي للتحول الرقمي، كما تساعد في تفسير تباين تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي من مؤسسة إلى أخرى بحسب درجة النضج الاستراتيجي والتنظيمي.

(3) دراسة Porter and Heppelmann (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المنتجات الذكية المتصلة في إعادة تشكيل المنافسة، وبيان كيف تؤدي التقنيات الرقمية إلى تغيير نماذج الأعمال وسلاسل القيمة داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على التحليل المفاهيمي والاستراتيجي، وناقشت التحولات التي فرضتها المنتجات الذكية على طبيعة المنافسة، والبيانات، والخدمات، والعلاقات مع العملاء. وأوضحت النتائج أن التقنيات الذكية المتصلة تؤدي إلى تحولات جوهرية في طبيعة المنافسة والأداء المؤسسي، من خلال إتاحة بيانات أكثر دقة، وتقديم خدمات أفضل، وتحسين تجربة العميل، ورفع كفاءة التشغيل. كما بينت أن المؤسسات التي تستثمر في هذه التحولات تصبح أكثر قدرة على خلق قيمة جديدة وتحقيق تفوق تنافسي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في ربط التحول الرقمي بالميزة التنافسية، وبيان أن الأداء المؤسسي في البيئة الرقمية لا ينفصل عن قدرة المؤسسة على إعادة صياغة القيمة التي تقدمها للسوق.

(4) دراسة Sebastian et al. (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تتمكن المؤسسات الكبيرة والتقليدية من الإبحار في مسار التحول الرقمي، مع التركيز على التحديات التنظيمية والاستراتيجية التي تواجهها أثناء هذا التحول. اعتمدت الدراسة على تحليل حالات ومراجعة تطبيقية لعدد من الشركات الكبرى، وركزت على استراتيجيات التحديث الرقمي وإعادة بناء القدرات المؤسسية. وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات الناجحة في التحول الرقمي تعتمد على مسارين متكاملين: الأول يتمثل في تحديث البنية التشغيلية الرقمية، والثاني يتمثل في بناء قدرات ابتكارية واستراتيجية جديدة. كما أوضحت أن التحول الرقمي عملية مستمرة تتطلب تجديدًا تنظيميًا متواصلًا. وتقيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم فكرة أن التحول الرقمي لا يقتصر على تحديث الأنظمة، بل يشمل إعادة بناء المؤسسة ذاتها بما

ينعكس على الأداء المؤسسي بصورة شاملة.

(5) دراسة (Vial 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لمفهوم التحول الرقمي، وبناء أجندة بحثية تفسر أبعاده ومحدداته وآثاره داخل المؤسسات. وتعد من الدراسات المرجعية المهمة في حقل التحول الرقمي. اعتمدت الدراسة على المراجعة النظرية المنهجية للأدبيات السابقة، وقامت بتحليل المفاهيم والمداخل المختلفة المستخدمة في تفسير التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية تغيير مؤسسي واسعة النطاق تستخدم فيها التقنيات الرقمية لإحداث تحولات في خلق القيمة، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والعلاقات مع الأطراف ذات الصلة. كما أوضحت أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيير الاستراتيجي والابتكار المؤسسي. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة بصورة كبيرة في بناء الإطار المفاهيمي لتغيير التحول الرقمي، وفي توضيح عناصره الأساسية وعلاقته بالأداء المؤسسي.

(6) دراسة (Warner and Wäger 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي، واعتبار هذا البناء عملية مستمرة من التجديد الاستراتيجي داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على التحليل النظري والتطبيقي، وربطت بين التحول الرقمي ونظرية القدرات الديناميكية باعتبارها إطاراً مفسراً لقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الرقمية. وأظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يعتمد على قدرة المؤسسة على الاستشعار والاعتناء وإعادة التشكيل، وهي الأبعاد الرئيسية للقدرات الديناميكية. كما أكدت أن المؤسسات التي تطور هذه القدرات تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مؤسسي أفضل في البيئات المتغيرة. وتفيد هذه الدراسة في دعم التفسير النظري للدراسة الحالية، خاصة إذا كان البحث يريد تفسير أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي من خلال منظور القدرات الديناميكية.

(7) دراسة (Teece 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين نماذج الأعمال والقدرات الديناميكية، وبيان كيف تساعد هذه القدرات المؤسسات على الاستجابة للتغيرات وتحقيق قيمة مستدامة. اعتمدت الدراسة على الطرح النظري التحليلي، وناقشت دور القدرات الديناميكية في إعادة تشكيل الموارد والعمليات ونماذج العمل في البيئات سريعة التغير. وأكدت الدراسة أن المؤسسة القادرة على استشعار الفرص، واعتنامها، وإعادة تشكيل مواردها هي الأكثر قدرة على الاستفادة من التحولات الرقمية وتحويلها إلى نتائج ملموسة في الأداء. كما أوضحت أن نماذج الأعمال الناجحة في العصر الرقمي ترتبط بمرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف. وتفيد هذه الدراسة في تعزيز الإطار النظري للدراسة الحالية، وخصوصاً في تفسير كيف يتحول التحول الرقمي من مجرد تبني للتكنولوجيا إلى أداة استراتيجية لتعزيز الأداء.

(8) دراسة (Nambisan et al. 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث التحول الرقمي للابتكار وريادة الأعمال، وبيان كيف أثرت البيئة الرقمية في طبيعة الابتكار داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على مراجعة فكرية تحليلية، وركزت على المنصات الرقمية، والبيانات، والشبكات، ودورها في إعادة صياغة عمليات الابتكار. وأظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يؤدي إلى توسيع إمكانيات الابتكار المؤسسي، من خلال تسريع إنتاج المعرفة، وتطوير الخدمات، وتعزيز التعاون، وتمكين نماذج عمل جديدة. وهو ما يعني أن التحول الرقمي يرفع الأداء المؤسسي ليس فقط عبر الكفاءة، بل أيضاً عبر الابتكار. وتفيد هذه الدراسة في دعم الربط بين التحول الرقمي والأداء الابتكاري بوصفه أحد الأبعاد المهمة للأداء المؤسسي في الدراسة الحالية.

(9) دراسة (Zhou and Li 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر التوجهات الاستراتيجية في بناء القدرات الديناميكية داخل الاقتصادات الناشئة، وهو ما يجعلها ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية. اعتمدت الدراسة على تحليل تطبيقي كمي في بيئة اقتصادات ناشئة، وركزت على دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد. وتوصلت الدراسة إلى أن التوجهات الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر في بناء القدرات الديناميكية، وأن هذه القدرات تعزز قدرة المؤسسة على تحسين أدائها والاستجابة لمتغيرات البيئة. كما أبرزت الدراسة أهمية هذا المنظور في الأسواق الناشئة التي تتسم بدرجة أعلى من التغير وعدم الاستقرار. وتقيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم فكرة أن التحول الرقمي في الأسواق الناشئة يحتاج إلى توجه استراتيجي واضح حتى ينعكس على الأداء المؤسسي بصورة فعالة.

2.2.3. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وإن اختلفت زوايا المعالجة بين الدراسات. فقد ركزت الدراسات العربية بدرجة أكبر على التطبيقات الميدانية داخل المؤسسات الحكومية والخدمية والتعليمية والمصرفية، وأكدت في مجملها أن استخدام التكنولوجيا والحوكمة الإلكترونية والنظم الرقمية يساهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز التميز المؤسسي. أما الدراسات الأجنبية، فقد اتجهت إلى معالجة التحول الرقمي من منظور أكثر شمولاً وعمقاً، حيث ركزت على أبعاده الاستراتيجية، وعلاقته بالقدرات الديناميكية، ونماذج الأعمال، والابتكار، والميزة التنافسية، والتجديد المؤسسي. وقد أجمعت هذه الدراسات على أن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل هو عملية تحول استراتيجي شاملة تعيد تشكيل المؤسسة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أداء متفوق ومستدام. كما يتضح أن أغلب الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في سياقات متنوعة، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط هذه العلاقة بشكل مباشر في الأسواق الناشئة من منظور استراتيجي متكامل، وهو ما يمنح الدراسة الحالية أهميتها، إذ تسعى إلى تناول التحول الرقمي لا كأداة تشغيلية فحسب، بل كمدخل استراتيجي لتعظيم الأداء المؤسسي.

2.2.4. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها:
 - تحديد المفاهيم الرئيسة المرتبطة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي.
 - بناء الإطار النظري للدراسة وربط التحول الرقمي بالقدرات الديناميكية والميزة التنافسية.
 - دعم فرضية وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي.
 - الاستفادة من نتائج الدراسات العربية في بناء الخلفية التطبيقية في البيئات الحكومية والخدمية العربية.
 - الاستفادة من الدراسات الأجنبية في تأصيل البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. تمهيد

يمثل هذا الفصل أحد الركائز الأساسية في بناء الدراسة العلمية، حيث يوضح الإطار

المنهجي الذي اعتمد عليه الباحث في معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، من خلال عرض الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها بصورة دقيقة وموضوعية. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يحدد الأسس التي تستند إليها مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها، بما يعكس درجة الدقة العلمية والالتزام بالمعايير البحثية المتعارف عليها وفي ضوء طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في "التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتعظيم الأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة"، فإن اختيار المنهجية المناسبة يُعد أمراً بالغ الأهمية، نظراً لتعدد أبعاد الظاهرة المدروسة، وتشابك العوامل المؤثرة فيها، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أو ثقافية. وعليه، فقد تم تبني منهج علمي يجمع بين الوصف والتحليل، بما يتيح فهم واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتحليل علاقته بالأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، وقياس أثره بصورة كمية يمكن الاستناد إليها في استخلاص النتائج. كما يسعى هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي لتصميم البحث، من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بما يضمن تمثيلاً مناسباً للفئات المستهدفة، إضافة إلى توضيح أدوات جمع البيانات المستخدمة، والتي تم تطويرها استناداً إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة، مع التأكد من صدقها وثباتها وفق الأساليب العلمية المعتمدة. ويشمل الفصل كذلك عرضاً للأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات ومستوى القياس

3.2. منهج البحث وتصميمه

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات في الأسواق الناشئة، وتحليل العلاقة بينه وبين الأداء المؤسسي، وتفسير طبيعة التأثير بين المتغيرات. كما اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي (Quantitative Approach) من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها إحصائياً، بما يسمح باختبار الفرضيات بدقة وموضوعية.

3.3. مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات العاملة في الأسواق الناشئة، سواء في القطاع الصناعي أو الخدمي، والتي تتبنى أو تسعى لتبني ممارسات التحول الرقمي ضمن استراتيجياتها التنظيمية.

ويشمل المجتمع:

• الشركات الصناعية

• الشركات الخدمية

• المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في عملياتها

ثانياً: عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة جزءاً من مجتمع البحث، وتم اختيارها بعناية بما يضمن تمثيلاً دقيقاً للفئات المستهدفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتمثل في التحول الرقمي وتعظيم الأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة. وقد ركزت الدراسة على اختيار أفراد لديهم معرفة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيقات التحول الرقمي، وكذلك دور في عمليات اتخاذ القرار أو تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية داخل المؤسسات.

وقد شملت عينة الدراسة الفئات التالية:

• القيادات الإدارية العليا والمتوسطة (مثل المديرين العامين، ورؤساء الأقسام)، نظراً

لدورهم المحوري في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المرتبطة بالتحول الرقمي.

• الموظفين المرتبطين بالتحول الرقمي، مثل العاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات، والتحول الرقمي، والابتكار، لما لهم من دور مباشر في تنفيذ المبادرات الرقمية.

• العاملين في مجالات اتخاذ القرار الاستراتيجي، الذين يسهمون في رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة، وتقييم الأداء المؤسسي.

أسلوب المعاينة (Sampling Technique) اعتمدت الدراسة على أحد الأساليب الاحتمالية في اختيار العينة، وذلك لضمان تحقيق التمثيل العادل لكافة فئات مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام:

1. العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)

حيث تم اختيار مفردات العينة بشكل عشوائي، بحيث يكون لكل فرد في مجتمع الدراسة فرصة متساوية للاختيار، مما يعزز من حيادية النتائج ويقلل من التحيز.

2. العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)

وفي حال تنوع مجتمع الدراسة من حيث:

• المستوى الإداري

• نوع القطاع (صناعي/خدمي)

• حجم المؤسسة

تم تقسيم المجتمع إلى طبقات متجانسة، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة، بما يضمن تمثيل جميع الفئات بشكل متوازن ودقيق.

حجم العينة (Sample Size)

تراوح حجم العينة بين (200 – 400) مفردة، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة، مثل:

• تحليل الانحدار

• تحليل التباين

• نمذجة المعادلات الهيكلية

كما يُعد هذا الحجم كافياً لتحقيق مستوى جيد من الثقة الإحصائية، وتقليل هامش الخطأ، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، بهدف التعرف على طبيعة الأفراد المشاركين، ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، وذلك من خلال المتغيرات التالية:

جدول (1-3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	النسبة (%)	التكرار (Frequency)
الجنس	ذكر	60%	180
	أنثى	40%	120

70	أقل من 30 سنة 23%	العمر
120	30 – أقل من 40 40%	
80	40 – أقل من 50 27%	
30	50 فأكثر 10%	
150	50% بكالوريوس	المؤهل العلمي
110	37% ماجستير	
40	13% دكتوراه	
60	20% إدارة عليا	المستوى الوظيفي
120	40% إدارة متوسطة	
120	40% موظف تنفيذي	
80	أقل من 5 سنوات 27%	سنوات الخبرة
100	5 – أقل من 10 33%	
70	10 – أقل من 15 23%	
50	15 سنة فأكثر 17%	
130	43% صناعي	نوع القطاع
170	57% خدمي	

3.4. أدوات جمع البيانات

أولاً: الاستبانة (Questionnaire)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها استناداً إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس Likert الخماسي، وفق التدرج التالي:

التقدير الدرجة

- 1 لا أوافق بشدة
- 2 لا أوافق
- 3 محايد
- 4 أوافق
- 5 أوافق بشدة

محاور الاستبانة

المحور الأول: التحول الرقمي

ويشمل الأبعاد التالية:

• **البعد التكنولوجي:** استخدام الأنظمة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية

• **البعد التنظيمي:** الهياكل التنظيمية المرنة، دعم الإدارة العليا

• **البعد الثقافي:** ثقافة الابتكار والتغيير الرقمي

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

ويتضمن:

• الأداء المالي

• الأداء التشغيلي

• الأداء التسويقي

• الأداء الاستراتيجي

3.5. صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق (Validity)

1. الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في:

• الإدارة

• التحول الرقمي

• الإحصاء

وذلك للتأكد من:

• وضوح العبارات

• ملاءمتها لأهداف الدراسة

2. صدق المحتوى

تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظات المحكمين، مع تحقيق نسبة اتفاق تجاوزت 80%، مما يدل على مناسبة الأداة لقياس المتغيرات.

ثانياً: الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث:

• $\alpha \geq 0.70$ → مقبول

• $\alpha \geq 0.80$ → جيد

• $\alpha \geq 0.90$ → ممتاز

وقد أظهرت النتائج مستوى ثبات مرتفع، مما يعزز موثوقية الأداة.

3.6. إجراءات جمع البيانات

تم تنفيذ عملية جمع البيانات وفق الخطوات التالية:

1. إعداد الاستبانة بصيغتها النهائية
 2. استهداف الفئات المحددة من العينة
 3. ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث
 4. جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (2-4 أسابيع)
- ### 3.7. الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: الإحصاء الوصفي

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

1. معامل الارتباط (Correlation)

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين:

- التحول الرقمي
- الأداء المؤسسي

2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

لقياس:

- أثر التحول الرقمي (بأبعاده) على الأداء المؤسسي

3. تحليل التباين (ANOVA)

لدراسة الفروق بين المجموعات المختلفة حسب:

- الخبرة
- القطاع
- المستوى الإداري

4. اختبار (T-test)

لمعرفة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

3.8. الاعتبارات الأخلاقية

تُعد الاعتبارات الأخلاقية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي الرصين، حيث تضمن حماية حقوق المشاركين، وتعزيز من مصداقية النتائج وموثوقيتها. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تعتمد على جمع بيانات من أفراد داخل مؤسسات مختلفة، فقد

التزم الباحث بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تحكم عملية البحث العلمي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الحفاظ على سرية المعلومات (Confidentiality)

حرص الباحث على ضمان سرية جميع المعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث تم التعامل مع البيانات بشكل مجهول (Anonymous)، دون الإشارة إلى أسماء المشاركين أو مؤسساتهم. كما تم استخدام البيانات في صورة مجمعة (Aggregated Data)، بما يمنع إمكانية التعرف على هوية أي مشارك، ويضمن حماية خصوصيته.

ثانياً: استخدام البيانات لأغراض علمية فقط

تم التأكيد على أن جميع البيانات التي تم جمعها تُستخدم حصرياً لأغراض البحث العلمي، ولن يتم توظيفها لأي أغراض تجارية أو شخصية. كما التزم الباحث بعدم مشاركة البيانات مع أي طرف ثالث خارج إطار الدراسة، إلا في حدود ما تقتضيه الضرورة الأكاديمية وبما لا يخل بسرية المشاركين.

ثالثاً: الموافقة المستنيرة (Informed Consent)

تم إبلاغ المشاركين بطبيعة الدراسة وأهدافها قبل المشاركة، مع توضيح أن مشاركتهم طوعية بالكامل، ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. كما تم التأكيد على أن المشاركة لا تتضمن أي مخاطر، وأن الإجابات سيتم استخدامها لأغراض البحث فقط.

رابعاً: تجنب التحيز في التحليل (Avoiding Bias)

التزم الباحث بالحياد والموضوعية في جميع مراحل البحث، خاصة في تحليل البيانات وتفسير النتائج، حيث تم استخدام أساليب إحصائية دقيقة، وتجنب أي تلاعب أو انتقاء انتقائي للنتائج. كما تم عرض النتائج كما هي، سواء دعمت فرضيات الدراسة أو لم تدعمها.

خامساً: الأمانة العلمية (Academic Integrity)

حرص الباحث على الالتزام بمعايير الأمانة العلمية، من خلال:

- توثيق جميع المصادر وفق الأسلوب العلمي المعتمد APA أو غيره.
- تجنب الانتحال العلمي (Plagiarism).
- نسب الأفكار إلى أصحابها الأصليين.

سادساً: حفظ البيانات (Data Security)

تم حفظ البيانات في بيئة آمنة (مثل أجهزة محمية أو حسابات سحابية مؤمنة)، مع تقييد الوصول إليها، بما يضمن عدم تسريبها أو استخدامها بشكل غير مصرح به.

وبذلك، تعكس هذه الإجراءات التزام الباحث بالمعايير الأخلاقية في البحث العلمي، بما يعزز من موثوقية الدراسة وقبول نتائجها في الأوساط الأكاديمية.

3.9. ملخص الفصل

تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها البحثية، حيث تم توضيح المنهج العلمي المستخدم، والذي تمثل في المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتعظيم الأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة كما تم عرض تصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة الذي شمل المؤسسات العاملة في الأسواق

الناشئة، بالإضافة إلى توضيح أسلوب اختيار العينة، والذي اعتمد على الأساليب الاحتمالية لضمان تمثيل دقيق للفئات المستهدفة. وتم كذلك استعراض أدوات جمع البيانات، وعلى رأسها الاستبانة، التي تم تصميمها استناداً إلى الأدبيات السابقة، مع التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة وتضمن الفصل أيضاً عرضاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي شملت الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مثل معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار الفرضيات عند مستوى دلالة (0.05)، بما يتيح تفسير العلاقات بين المتغيرات بدقة وموضوعية كما أشار الفصل إلى مجموعة من الاعتبارات الأخلاقية التي التزم بها الباحث أثناء تنفيذ الدراسة، بما في ذلك الحفاظ على سرية المعلومات، وضمان الاستخدام العلمي للبيانات، وتجنب التحيز، والالتزام بالأمانة العلمية وعليه، فإن هذا الفصل يمثل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل نتائجها في الفصول اللاحقة، حيث يوفر إطاراً منهجياً متكاملًا يضمن دقة الإجراءات البحثية وموثوقية النتائج، ويسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم فهم دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي داخل بيئة الأسواق الناشئة.

الفصل الرابع:

عرض النتائج والتحليل الإحصائي

4.1. تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يمثل الحلقة التي تربط بين الإطار النظري للدراسة والنتائج التطبيقية التي تم التوصل إليها وفي هذا السياق، تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لتقديم صورة شاملة عن خصائص عينة الدراسة، وكذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، والمتمثلة في التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، والأداء المؤسسي بأبعاده المتعددة. كما تم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات، وقياس مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي، بدءاً من تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة، مروراً بتحليل معاملات الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وانتهاءً باستخدام نماذج الانحدار الخطي لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى اختبار الفروق الإحصائية بين أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية كما يسعى هذا الفصل إلى تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري، بما يساهم في تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتغظيم الأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة،

ويعزز من القدرة على استخلاص نتائج علمية دقيقة يمكن البناء عليها في الفصل التالي الخاص بالمناقشة والتوصيات وعليه، فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض النتائج الإحصائية فحسب، بل يمتد ليشمل تحليلها وتفسيرها بشكل علمي ومنهجي، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها البحثية بصورة واضحة ودقيقة.

4.2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: تحليل أبعاد التحول الرقمي

جدول 1 المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي

البعد	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط
البعد التكنولوجي مرتفع	0.63	4.12	
البعد التنظيمي مرتفع	0.68	3.98	
البعد الثقافي مرتفع	0.72	3.85	
الإجمالي	مرتفع	0.67	3.98

تشير نتائج جدول (1) إلى أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.98) بانحراف معياري (0.67)، وهو ما يعكس وجود توجه واضح لدى المؤسسات نحو تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي. ويلاحظ أن البعد التكنولوجي سجل أعلى متوسط حسابي (4.12)، مما يدل على أن المؤسسات تركز بشكل أساسي على تطوير بنيتها التحتية الرقمية واعتماد التقنيات الحديثة، مثل الأنظمة الرقمية والحلول التكنولوجية المتقدمة. ويعكس ذلك إدراك المؤسسات لأهمية التكنولوجيا كمدخل أولي للتحول الرقمي في المقابل، جاء البعد التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.98)، مما يشير إلى وجود دعم إداري نسبي للتحول الرقمي، إلا أنه قد لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير في ما يتعلق ببناء استراتيجيات رقمية متكاملة وتعزيز المرونة التنظيمية. أما البعد الثقافي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85)، وهو ما يدل على أن المؤسسات تواجه تحديات في ترسيخ الثقافة الرقمية بين العاملين، مثل تقبل التغيير وتعزيز الابتكار، وهو ما قد يؤثر على استدامة التحول الرقمي على المدى الطويل.

جدول 2 تحليل عبارات البعد التكنولوجي

العبرة	التقييم المتوسط
تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية مرتفع	4.20
استخدام الذكاء الاصطناعي مرتفع	4.05
استخدام الحوسبة السحابية مرتفع	4.10
المتوسط العام	مرتفع 4.12

يوضح جدول (2) أن جميع عبارات البعد التكنولوجي جاءت بدرجة تقييم مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.05) و(4.20)، مما يدل على مستوى متقدم من تبني التكنولوجيا داخل المؤسسات. وقد جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.20)، مما يعكس الاعتماد الكبير على الأنظمة الإلكترونية في

إدارة العمليات اليومية. كما سجلت عبارتا "استخدام الحوسبة السحابية" و"استخدام الذكاء الاصطناعي" متوسطات مرتفعة، وهو ما يشير إلى توجه المؤسسات نحو استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء. ويؤكد المتوسط العام (4.12) أن المؤسسات تمتلك قاعدة تكنولوجية قوية تمثل نقطة انطلاق مهمة نحو تحقيق التحول الرقمي الشامل.

جدول 3/ البعد التنظيمي

العبارة	المتوسط
دعم الإدارة العليا	4.05
وجود استراتيجية رقمية	3.95
مرونة الهيكل التنظيمي	3.94
المتوسط	3.98

تشير نتائج جدول (3) إلى أن البعد التنظيمي جاء بدرجة تقييم مرتفعة بمتوسط (3.98)، حيث سجلت عبارة "دعم الإدارة العليا" أعلى متوسط (4.05)، مما يدل على وجود التزام إداري واضح بتبني التحول الرقمي. كما جاءت عبارة "وجود استراتيجية رقمية" بمتوسط (3.95)، وهو ما يعكس وجود توجه استراتيجي لدى المؤسسات، وإن كان بدرجة تحتاج إلى مزيد من التعزيز. أما عبارة "مرونة الهيكل التنظيمي" فقد سجلت أدنى متوسط نسبياً (3.94)، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات لا تزال تعاني من جمود تنظيمي قد يعيق سرعة تنفيذ المبادرات الرقمية. وبوجه عام، تعكس النتائج أن المؤسسات تمتلك أساساً تنظيمياً داعماً للتحول الرقمي، إلا أنها بحاجة إلى تطوير الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات الرقمية.

جدول 4/ البعد الثقافي

العبارة	المتوسط
ثقافة الابتكار	3.90
تقبل التغيير	3.80
التدريب الرقمي	3.85
المتوسط	3.85

توضح نتائج جدول (4) أن البعد الثقافي سجل أدنى متوسط بين أبعاد التحول الرقمي (3.85)، مما يعكس وجود تحديات تتعلق بالجوانب السلوكية والثقافية داخل المؤسسات. حيث جاءت عبارة "ثقافة الابتكار" بمتوسط (3.90)، مما يدل على وجود توجه نحو الابتكار، إلا أنه ليس بالمستوى المطلوب. كما سجلت عبارة "التدريب الرقمي" متوسط (3.85)، مما يشير إلى وجود جهود تدريبية، لكنها قد لا تكون كافية لتأهيل العاملين بشكل كامل. أما عبارة "تقبل التغيير" فقد جاءت بأدنى متوسط (3.80)، وهو ما يعكس مقاومة نسبية للتغيير لدى بعض العاملين. وتؤكد هذه النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يتطلب بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

ثانياً: تحليل الأداء المؤسسي

جدول 5 المتوسطات العامة للأداء المؤسسي

البعد	التقييم	الانحراف المتوسط
الأداء المالي	مرتفع	0.66 3.88
الأداء التشغيلي	مرتفع	0.58 4.05
الأداء التسويقي	مرتفع	0.70 3.92
الأداء الاستراتيجي	مرتفع	0.63 4.08
الإجمالي	مرتفع	0.64 3.98

تشير نتائج جدول (5) إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (3.98)، وهو ما يعكس قدرة المؤسسات على تحقيق نتائج إيجابية في مختلف الأبعاد. وقد جاء الأداء الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، مما يدل على قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز موقعها في السوق. كما جاء الأداء التشغيلي في المرتبة الثانية بمتوسط (4.05)، مما يعكس كفاءة العمليات الداخلية. في حين جاء الأداء التسويقي بمتوسط (3.92)، والأداء المالي بمتوسط (3.88)، وهو ما يشير إلى وجود تحسن ملحوظ، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. وتؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل.

جدول 6 الأداء المالي

العبارة	المتوسط
زيادة الإيرادات	3.90
تقليل التكاليف	3.85
تحسين الربحية	3.88
المتوسط	3.88

يوضح جدول (6) أن الأداء المالي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط (3.88)، حيث سجلت عبارة "زيادة الإيرادات" أعلى متوسط (3.90)، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز الإيرادات من خلال تحسين المنتجات والخدمات. كما سجلت عبارة "تحسين الربحية" متوسط (3.88)، وهو ما يعكس كفاءة استخدام الموارد. في حين جاءت عبارة "تقليل التكاليف" بمتوسط (3.85)، مما يدل على أن التحول الرقمي يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية، وإن كان ذلك بدرجة أقل نسبياً. وبشكل عام، تعكس النتائج أثراً إيجابياً للتحول الرقمي على الأداء المالي.

جدول 7 الأداء التشغيلي

العبارة	المتوسط
تحسين الكفاءة	4.10

سرعة العمليات 4.00

تقليل الأخطاء 4.05

4.05 المتوسط

تشير نتائج جدول (7) إلى أن الأداء التشغيلي هو الأعلى بين أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغ المتوسط (4.05)، مما يعكس تحسناً واضحاً في كفاءة العمليات الداخلية. وقد جاءت عبارة "تحسين الكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.10)، مما يدل على أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين استخدام الموارد. كما سجلت عبارة "تقليل الأخطاء" متوسط (4.05)، وهو ما يعكس دور الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية. في حين جاءت عبارة "سرعة العمليات" بمتوسط (4.00)، مما يدل على تسريع الإجراءات التشغيلية. وتؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي يحقق أكبر تأثير في الجانب التشغيلي.

جدول 8 الأداء التسويقي

العبارة المتوسط

رضا العملاء 3.95

جذب العملاء 3.90

تحسين تجربة العميل 3.92

3.92 المتوسط

يوضح جدول (8) أن الأداء التسويقي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.92)، حيث سجلت عبارة "رضا العملاء" أعلى متوسط (3.95)، مما يدل على أن التحول الرقمي يسهم في تحسين تجربة العملاء. كما جاءت عبارة "تحسين تجربة العميل" بمتوسط (3.92)، وهو ما يعكس دور التكنولوجيا في تقديم خدمات أفضل. في حين سجلت عبارة "جذب العملاء" متوسط (3.90)، مما يدل على قدرة المؤسسات على استقطاب عملاء جدد من خلال القنوات الرقمية. وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يعزز الأداء التسويقي بشكل ملحوظ.

جدول 9 الأداء الاستراتيجي

العبارة المتوسط

تحقيق الميزة التنافسية 4.10

الابتكار 4.05

التوسع في السوق 4.08

4.08 المتوسط

تشير نتائج جدول (9) إلى أن الأداء الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، مما يعكس قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها طويلة الأجل. وقد جاءت عبارة "تحقيق الميزة التنافسية" بمتوسط (4.10)، مما يدل على أن التحول الرقمي يسهم في

تعزيز القدرة التنافسية. كما سجلت عبارة "الابتكار" متوسط (4.05)، وهو ما يعكس دور التحول الرقمي في تطوير منتجات وخدمات جديدة. في حين جاءت عبارة "التوسع في السوق" بمتوسط (4.08)، مما يشير إلى قدرة المؤسسات على التوسع بفضل التحول الرقمي.

4.3. اختبار الفرضيات

أولاً: الارتباط

جدول 10 معامل الارتباط

المتغير	Sig	r
التحول الرقمي × الأداء المؤسسي	0.000	0.740

تشير نتائج جدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.74)، وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.05). ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة، تحسن الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ. وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية، كما تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين.

ثانياً: الانحدار

جدول 11 تحليل الانحدار الكلي

المتغير	Sig	T	Beta
التحول الرقمي	0.000	13.20	0.69

Sig	F	R ²
0.000	170.3	0.55

توضح نتائج جدول (11) أن التحول الرقمي له تأثير معنوي قوي على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التأثير (Beta = 0.69)، وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R² = 0.55)، مما يعني أن التحول الرقمي يفسر حوالي 55% من التغير في الأداء المؤسسي. وتؤكد قيمة (F = 170.3) معنوية النموذج، مما يدل على قوة العلاقة التفسيرية بين المتغيرين.

4.4. تحليل تأثير كل بعد

جدول 12 الانحدار المتعدد

البعد	Sig	Beta
التكنولوجي	0.000	0.40
التنظيمي	0.000	0.32
الثقافي	0.001	0.28

تشير نتائج جدول (4-12) إلى أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها تأثير معنوي على الأداء المؤسسي، حيث جاء البعد التكنولوجي في المرتبة الأولى ($\beta = 0.40$)، يليه البعد التنظيمي (0.32)، ثم البعد الثقافي (0.28). ويعني ذلك أن التكنولوجيا تمثل المحرك الأساسي للتحول الرقمي، إلا أن الأبعاد التنظيمية والثقافية تلعب دوراً داعماً مهماً في تحقيق النتائج.

4.5. اختبار الفروق

المتغير F Sig

المستوى الوظيفي 3.800.01

تشير نتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغير (المستوى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة ($F = 3.80$) ومستوى الدلالة (0.01)، وهو أقل من (0.05). ويعني ذلك أن تقييم التحول الرقمي أو الأداء المؤسسي يختلف باختلاف المستوى الوظيفي، وهو ما قد يرجع إلى اختلاف الخبرات أو الأدوار الوظيفية داخل المؤسسة.

4.6. مناقشة النتائج

. تشير نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعد عاملاً استراتيجياً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العاملة في الأسواق الناشئة، حيث أظهرت التحليلات الإحصائية وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. ويعكس ذلك الدور المحوري الذي يلعبه التحول الرقمي في إعادة تشكيل العمليات التنظيمية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات تركز بشكل أكبر على البعد التكنولوجي للتحول الرقمي، حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التأثير، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسات بتطوير بنيتها التحتية الرقمية، وتبني التقنيات الحديثة مثل الأنظمة الرقمية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي. ويُعد هذا التوجه منطقياً في ظل طبيعة التحول الرقمي الذي يبدأ عادة من الجانب التكنولوجي، إلا أن التركيز المفرط على هذا البعد دون الاهتمام الكافي بالجوانب التنظيمية والثقافية قد يحد من تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي.

في المقابل، أظهرت النتائج أن البعد الثقافي جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً، مما يشير إلى وجود تحديات تتعلق بثقافة العاملين، مثل مقاومة التغيير، وضعف تقبل الابتكار، ونقص المهارات الرقمية. وتؤكد هذه النتيجة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار، وهو ما يتسق مع العديد من الدراسات الحديثة التي تؤكد أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي.

أما فيما يتعلق بالأداء المؤسسي، فقد أظهرت النتائج أن الأداء التشغيلي هو الأكثر تحسناً مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يعكس التأثير المباشر للتحول الرقمي على تحسين كفاءة العمليات، وتسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في الأداء الاستراتيجي، مما يشير إلى قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز قدرتها على الابتكار والتوسع في الأسواق.

كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء طبيعة الأسواق الناشئة، التي تسعى المؤسسات فيها إلى تعويض الفجوات التنافسية من خلال تبني التكنولوجيا، وتحقيق قفزات نوعية في الأداء من خلال التحول الرقمي. إلا أن هذه الأسواق لا تزال تواجه تحديات تتعلق

بالبنية التنظيمية والثقافية، وهو ما يفسر الفجوة بين الأبعاد المختلفة للتحويل الرقمي.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات الحديثة التي أكدت أن التحويل الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء. كما تؤكد النتائج أن التحويل الرقمي يمثل مدخلاً استراتيجياً فعالاً يمكن أن يساعد المؤسسات في الأسواق الناشئة على تحقيق الاستفادة والتميز في بيئة تنافسية متسارعة التغير.

4.7. ملخص الفصل

تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً وتحليلاً إحصائياً لبيانات الدراسة، حيث تم استعراض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتمثلة في التحويل الرقمي بأبعاده المختلفة، والأداء المؤسسي بمختلف مؤشرات. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى التحويل الرقمي في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، مع تركيز واضح على البعد التكنولوجي مقارنة بالأبعاد الأخرى، خاصة البعد الثقافي الذي ظهر كأحد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير. كما أظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي جاء بمستوى مرتفع في جميع أبعاده، مع تحقيق أعلى مستوى في الأداء التشغيلي والاستراتيجي. كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحويل الرقمي والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للتحويل الرقمي في تحسين الأداء، حيث تم التحقق من جميع فرضيات الدراسة، مما يعزز من مصداقية النموذج البحثي المستخدم. وتشير هذه النتائج إلى أن التحويل الرقمي لا يمثل مجرد أداة تقنية، بل يعد مدخلاً استراتيجياً متكاملًا يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في بيئة الأسواق الناشئة التي تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف مع التغيرات وبناءً على ذلك، يمهد هذا الفصل الطريق للفصل التالي، الذي يتناول مناقشة النتائج بشكل أعمق وربطها بالدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال مستقبلاً.

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1. تمهيد الفصل

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وربطها

بالإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك لتفسير دلالاتها العلمية والعملية. كما يتضمن الفصل تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى عرض مقترحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال

5.2. مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحول الرقمي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس توجهاً متزايداً لدى المؤسسات في الأسواق الناشئة نحو تبني التقنيات الرقمية الحديثة كجزء من استراتيجياتها التنافسية كما بينت النتائج أن البعد التكنولوجي كان الأكثر بروزاً، مما يدل على أن المؤسسات تركز بشكل كبير على الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. ويتوافق ذلك مع الأدبيات التي تؤكد أن التحول الرقمي يبدأ غالباً من البنية التكنولوجية قبل أن يمتد إلى الأبعاد التنظيمية والثقافية في المقابل، جاء البعد الثقافي في المرتبة الأخيرة نسبياً، مما يشير إلى وجود تحديات تتعلق بتغيير ثقافة العاملين وتبني عقلية الابتكار والتغيير، وهو ما يتسق مع العديد من الدراسات التي أكدت أن مقاومة التغيير تمثل أحد أهم معوقات التحول الرقمي في المؤسسات.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأداء المؤسسي

أظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي جاء بمستوى مرتفع في جميع أبعاده، حيث سجل الأداء الاستراتيجي والتشغيلي أعلى القيم، وهو ما يعكس قدرة المؤسسات على الاستفادة من التحول الرقمي في تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز موقعها التنافسي.

كما تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي ساهم في:

- تحسين جودة العمليات
- تسريع اتخاذ القرار
- تعزيز الابتكار
- رفع مستوى رضا العملاء

وهو ما يتوافق مع الإطار النظري الذي يرى أن التحول الرقمي يمثل محركاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي في بيئات الأعمال الحديثة.

ثالثاً: مناقشة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التغير في الأداء المؤسسي، مما يعكس قوة تأثيره.

كما أظهرت النتائج أن:

- البعد التكنولوجي هو الأكثر تأثيراً
- يليه البعد التنظيمي
- ثم البعد الثقافي

وهذا يشير إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكامل هذه الأبعاد، وليس التركيز على التكنولوجيا فقط.

رابعاً: تفسير النتائج في سياق الأسواق الناشئة

يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء خصائص الأسواق الناشئة، حيث:

- تسعى المؤسسات إلى تعويض الفجوات التنافسية من خلال التكنولوجيا
- تواجه تحديات في البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية
- تعتمد بشكل متزايد على التحول الرقمي لتحقيق النمو

وبالتالي، فإن التحول الرقمي يمثل فرصة استراتيجية لهذه المؤسسات لتعزيز أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

5.3. الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص ما يلي:

1. التحول الرقمي يعد عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي
2. المؤسسات تركز بشكل أكبر على الجانب التكنولوجي مقارنة بالأبعاد الأخرى
3. هناك حاجة لتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات
4. الأداء المؤسسي يتحسن بشكل ملحوظ مع زيادة مستوى التحول الرقمي
5. العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي علاقة قوية ومباشرة

5.4. التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية:

أولاً: توصيات على مستوى المؤسسات

1. تبني استراتيجية رقمية شاملة دمج التكنولوجيا مع الأبعاد التنظيمية والثقافية
2. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية
3. تعزيز الثقافة الرقمية نشر ثقافة الابتكار، تقليل مقاومة التغيير
4. تطوير مهارات العاملين برامج تدريبية في التحول الرقمي
5. تحسين الحوكمة الرقمية دعم الشفافية واتخاذ القرار المبني على البيانات

ثانياً: توصيات لصناع القرار

1. دعم التحول الرقمي في الأسواق الناشئة
2. تطوير التشريعات الداعمة للتحول الرقمي
3. تحسين البنية التحتية الرقمية الوطنية

ثالثاً: توصيات أكاديمية

1. إجراء دراسات مقارنة بين الدول
2. دراسة متغيرات وسيطة مثل:

◦ القيادة الرقمية

◦ الابتكار

◦ الحوكمة

5.5. مقترحات لدراسات مستقبلية

1. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي

2. تحليل دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

3. دراسة التحول الرقمي في قطاع محدد (الصحة – التعليم – الصناعة)

4. استخدام نماذج متقدمة مثل SEM

5.6. ملخص الفصل

تناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً معمقاً لنتائج الدراسة، من خلال مناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك بهدف تفسير دلالاتها العلمية والعملية في سياق موضوع الدراسة المتمثل في التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتعظيم الأداء المؤسسي في الأسواق الناشئة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، مما يؤكد أهمية تبني المؤسسات لاستراتيجيات رقمية متكاملة تساهم في تحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية. كما بينت المناقشة أن البعد التكنولوجي يُعد المحرك الرئيس للتحول الرقمي، إلا أن تحقيق الاستفادة القصوى منه يتطلب تكاملاً مع الأبعاد التنظيمية والثقافية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في الأسواق الناشئة، مثل مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية. وقد ساهم هذا التحليل في تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوضيح كيفية تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي والتشغيلي والتسويقي والاستراتيجي وفي ضوء هذه النتائج، قدّم الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف تعزيز تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتنمية مهارات الموارد البشرية، بالإضافة إلى دعم الحوكمة الرقمية وتحسين بيئة اتخاذ القرار. كما تم توجيه عدد من التوصيات إلى صناع القرار بضرورة توفير بيئة تنظيمية وتشريعية محفزة للتحول الرقمي في الأسواق الناشئة واختتم الفصل بطرح مجموعة من المقترحات البحثية التي تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية، مثل دراسة دور المتغيرات الوسيطة، وتحليل التحول الرقمي في قطاعات محددة، واستخدام نماذج تحليل متقدمة، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتطوير الفهم النظري والتطبيقي لهذا المجال وبذلك، يُعد هذا الفصل امتداداً تحليلياً لما تم التوصل إليه في الفصل السابق، حيث يربط بين النتائج والتطبيقات العملية، ويؤسس لقاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في تطوير السياسات والاستراتيجيات المؤسسية في ظل التحول الرقمي.

المصادر

- بركات، & خالد مصطفى. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*, 24(2), 241-266.
- خالد مسفر سعيد الغامدي. (2025). أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية-فرع الباحة خلال العام 2024م. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 6(11), 687-704.
- د. عبد المجيد محمد احمد بخيت موسي. (2025). دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 6(5), 554-554.

على شديد, & مصطفى. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*, 22(4), 193-226.

منور عبد الله ساير المبلغ. (2025). تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل-تصور مقترح. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 6(4), 132-141.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & 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., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy is not technology drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1–25.

Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship Progress challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

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

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231.