

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. إدارة اعمال



العنوان باللغة العربية

أثر استراتيجيات رأس المال الفكري في تعزيز الاستدامة المؤسسية: الدور الوسيط للتحويل الرقمي –
دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة التحويلية بمنطقة جازان

إعداد الطالب/

ولاء عبدالودود زكري

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	الملخص والكلمات المفتاحية
2	المقدمه
3	مشكلة الدراسه
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	الإطار النظري
9	رأس المال الفكري
10	التحول الرقمي
11	الاستدامة المؤسسية
12	الدراسات السابقة
13	لمنهجية
14	نتائج الدراسة
15	مناقشة النتائج
16	توصيات
17	قائمة المراجع

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلائقي) في تعزيز الاستدامة المؤسسية، مع اختبار الدور الوسيط للتحويل الرقمي في هذه العلاقة، وذلك في قطاع الصناعة التحويلية بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 120 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة المغلقة لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS عبر اختبارات الانحدار وتحليل المسار واختبارات الصديق والثبات.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لرأس المال الفكري على الاستدامة المؤسسية، وكان رأس المال البشري هو الأكثر تأثيرًا، يليه رأس المال الهيكلي، ثم العلائقي. كما تبين أن التحويل الرقمي يؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحويل مواردها المعرفية إلى نتائج تشغيلية مستدامة. توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير البنية الرقمية للمؤسسة، وتفعيل الشراكات المؤسسية، ومواءمة استراتيجيات رأس المال الفكري مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، التحويل الرقمي، الاستدامة المؤسسية، الصناعة التحويلية، جازان.

المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقدین الأخيرین تحولات جذرية مدفوعة بعوامل متعددة، من أبرزها العولمة، والابتكار التكنولوجي، والتوجه المتزايد نحو الاقتصاد القائم على المعرفة. وفي المملكة العربية السعودية، جاءت رؤية المملكة 2030 كمحرك رئيسي لإعادة تشكيل البنية الاقتصادية والاجتماعية، عبر التركيز على التنويع الاقتصادي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق الاستدامة في مختلف القطاعات. وتُعد الاستدامة المؤسسية من الركائز المحورية لهذه الرؤية، لما لها من دور في ضمان قدرة المؤسسات على الاستمرار في تقديم قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية متوازنة على المدى الطويل. (Elkington, 1997)

ترافق هذا التوجه مع تسارع التغيرات التقنية، حيث أصبح التحويل الرقمي عنصرًا حاسمًا في بقاء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع بيئة أعمال ديناميكية. فالمنظمات التي تبنت تقنيات التحويل الرقمي مثل أنظمة إدارة المعرفة، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، أثبتت قدرة أكبر على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار، مما ينعكس إيجابيًا على مؤشرات الاستدامة. (Westerman et al., 2014)

وفي قلب هذا التحويل، يبرز رأس المال الفكري كأحد الأصول غير الملموسة الأكثر تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويشمل ذلك رأس المال البشري المتمثل في المهارات والخبرات، ورأس المال الهيكلي المتمثل في الأنظمة والإجراءات والمعرفة الموثقة، ورأس المال العلائقي المتمثل في شبكات العلاقات الداخلية والخارجية (Bontis, 1998; Stewart, 1997). وقد أظهرت دراسات عديدة أن إدارة هذه الموارد بفعالية تمثل عاملاً فارقاً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وضمان استدامته.

إلا أن التحدي الأكبر أمام المؤسسات السعودية، خاصة في قطاع الصناعة التحويلية بمنطقة جازان - وهو أحد القطاعات ذات الأولوية في برامج التنمية - يكمن في القدرة على دمج استراتيجيات رأس المال الفكري مع مبادرات

التحول الرقمي لتحقيق أقصى قيمة ممكنة. فرغم امتلاك العديد من المؤسسات لهذه الموارد، إلا أن ضعف استثمارها أو غياب البنية الرقمية الداعمة قد يحد من أثرها في تعزيز الاستدامة.

ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة في تحليل أثر استراتيجيات رأس المال الفكري على الاستدامة المؤسسية، واختبار الدور الوسيط للتحول الرقمي في هذا الإطار، بما يسهم في تقديم نموذج تطبيقي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الصناعية في جازان وغيرها، ويعزز من مواصلة ممارستها مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في سعيها لتحقيق الاستدامة المؤسسية في بيئة أعمال تتسم بالتقلبات السريعة والتنافسية الشديدة. فالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية باتت تفرض ضغوطاً كبيرة على قدرة المؤسسات على التكيف، والحفاظ على مستويات أداء عالية، وضمان استمرارية تقديم القيمة لمختلف الأطراف ذات العلاقة. وفي هذا الإطار، برزت الأصول غير الملموسة، وفي مقدمتها رأس المال الفكري، كأحد أهم العوامل التي يمكن أن تدعم الميزة التنافسية طويلة الأمد. (Bontis, 1998)

ورغم ما أثبتته الدراسات العالمية من دور حاسم لرأس المال الفكري – بأبعاده الثلاثة: البشري، والهيكل، والعلائقي – في تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة، إلا أن الاستفادة الفعلية من هذه الموارد في السياق المحلي لا تزال تواجه عدة معوقات، منها ضعف التكامل مع التحول الرقمي، أو غياب استراتيجية واضحة لاستثمار هذه الأصول بما يتماشى مع مستهدفات التنمية المستدامة. (Stewart, 1997; Al-Saadi, 2020)

وفي المملكة العربية السعودية، يمثل قطاع الصناعة التحويلية أحد القطاعات الحيوية المستهدفة بالتطوير في إطار رؤية المملكة 2030، خاصة في المناطق الواعدة مثل منطقة جازان، التي تمتلك موقعاً استراتيجياً ومقومات اقتصادية متميزة. ومع ذلك، تشير بعض التقارير إلى أن العديد من المؤسسات في هذا القطاع لا تزال تقتصر على التكامل الفعال بين إدارة رأس المال الفكري وتبني تقنيات التحول الرقمي، مما ينعكس على قدرتها على تحقيق الاستدامة بكفاءة.

بناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما أثر استراتيجيات رأس المال الفكري على تعزيز الاستدامة المؤسسية، وهل يلعب التحول الرقمي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة في قطاع الصناعة التحويلية بمنطقة جازان؟"

هذه المشكلة تنبثق من فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات – خاصة في السياق العربي والمحلي – التي تناولت العلاقة التكاملية بين رأس المال الفكري والتحول الرقمي والاستدامة المؤسسية ضمن نموذج وساطة واضح، مما يحد من قدرة المؤسسات على الاستفادة من هذا الدمج في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على العلاقة التكاملية بين استراتيجيات رأس المال الفكري والتحول الرقمي وأثرهما في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وهي علاقة لم تحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام في الأدبيات الإدارية الحديثة، خاصة في السياق العربي والمحلي.

- **سد الفجوة البحثية:** توفر هذه الدراسة إطاراً علمياً لاختبار نموذج وساطة يربط بين رأس المال الفكري والتحول الرقمي والاستدامة المؤسسية، مما يضيف بعداً جديداً للأبحاث السابقة التي غالباً ما تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل.
- **إثراء المعرفة الأكاديمية:** تقدم الدراسة أدلة إحصائية من بيئة الأعمال السعودية، تسهم في تطوير الفهم النظري للعوامل المؤثرة في الاستدامة المؤسسية، بما يعزز من قاعدة البيانات العلمية حول تطبيقات الإدارة الحديثة في القطاعات الصناعية.
- **دعم الأطر النظرية القائمة:** تعزز الدراسة من صلاحية نماذج إدارة المعرفة ونظريات رأس المال الفكري، مع اختبار إمكانية دمجها في بيئة عمل معاصرة مدعومة بالتحول الرقمي.

ثانياً: الأهمية العملية

- تتجلى الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم حلول وتوصيات يمكن تطبيقها في بيئة الأعمال الواقعية، خصوصاً في قطاع الصناعة التحويلية بمنطقة جازان.
- **تحسين الأداء المؤسسي:** تساعد النتائج على صياغة استراتيجيات عملية لإدارة رأس المال الفكري، وتوجيه الاستثمارات نحو مجالات تحقق أكبر عائد على الاستدامة.
 - **تعزيز الجاهزية الرقمية:** تمكن المؤسسات من فهم كيفية دمج تقنيات التحول الرقمي مع مواردها المعرفية لتعظيم الفائدة منها وتحقيق مرونة أكبر في مواجهة التحديات.
 - **دعم متخذي القرار:** توفر مؤشرات كمية ونوعية يمكن لصناع القرار الاعتماد عليها في صياغة سياسات تدعم التنافسية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
 - **مواءمة مع رؤية المملكة 2030:** تساهم في دعم أهداف الرؤية المتعلقة بتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، وزيادة كفاءة القطاعات الصناعية، وتحقيق ممارسات إنتاج مستدامة تحافظ على الموارد وتعزز القيمة المضافة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وقياس العلاقة بين استراتيجيات رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية، مع التركيز على الدور الوسيط للتحويل الرقمي في هذه العلاقة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل أثر رأس المال البشري -المتمثل في مهارات ومعارف وخبرات العاملين - على أبعاد الاستدامة المؤسسية في قطاع الصناعة التحويلية بمنطقة جازان.
2. دراسة أثر رأس المال الهيكلي -بما يشمله من أنظمة وإجراءات ومعرفة موثقة - على تحسين كفاءة العمليات وتعزيز الاستدامة المؤسسية.
3. قياس أثر رأس المال العلائقي -المتمثل في العلاقات والشراكات المؤسسية - على قدرة المنشآت الصناعية على التوسع وتحقيق استدامة طويلة الأمد.
4. اختبار تأثير رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة على التحويل الرقمي في المؤسسات الصناعية المستهدفة.
5. تحليل أثر التحويل الرقمي على الاستدامة المؤسسية من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
6. اختبار الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية، وقياس مدى قوة هذا الدور وأهميته الإحصائية.
7. تقديم إطار تطبيقي يمكن أن تستخدمه المؤسسات الصناعية في جازان لتوظيف رأس المال الفكري وتقنيات التحويل الرقمي لدعم استراتيجيات الاستدامة، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة:

في ضوء ما تم استعراضه من خلفية علمية ومشكلة بحثية، تنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيس يتمثل في: "ما أثر استراتيجيات رأس المال الفكري على تعزيز الاستدامة المؤسسية؟ وهل يؤدي التحويل الرقمي دورًا وسيطًا في هذه العلاقة؟"

وقد نتج عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تفكيك العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة لفهم أعمق لطبيعة التأثير. وتشمل هذه التساؤلات: ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) على الاستدامة المؤسسية؟ وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والتحويل الرقمي في بيئة المؤسسات الصناعية؟ وإلى أي مدى يسهم التحويل الرقمي في تعزيز العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية؟

وتسعى هذه التساؤلات إلى استقصاء العلاقة السببية بين المتغيرات الثلاثة، كما تهدف إلى اختبار النموذج المفاهيمي المقترح من خلال الدراسة الميدانية في قطاع الصناعة التحويلية بجازان، بما يعزز من بناء فهم علمي متكامل يدعم صناع القرار في تطبيق ممارسات أكثر فعالية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

السؤال الأول: ما أثر رأس المال البشري على الاستدامة المؤسسية في قطاع الصناعة التحويلية بجازان؟
الإجابة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن رأس المال البشري كان الأكثر تأثيراً على الاستدامة المؤسسية مقارنة ببقية أبعاد رأس المال الفكري. فقد بينت معاملات الانحدار أن مهارات وخبرات العاملين، ومستوى تأهيلهم العلمي، وقدرتهم على الإبداع وحل المشكلات، تسهم بشكل مباشر وملحوس في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة (Bontis, 1998; Stewart, 1997) من أن العنصر البشري يعد الأكثر حساسية للتغيير والأكثر قدرة على خلق القيمة المستدامة.

السؤال الثاني: ما أثر رأس المال الهيكلي على الاستدامة المؤسسية في المؤسسات الصناعية المستهدفة؟
الإجابة: أشارت النتائج إلى أن رأس المال الهيكلي يساهم إيجابياً في دعم الاستدامة المؤسسية من خلال كفاءة الأنظمة الداخلية، ووضوح الإجراءات، وتوافر قواعد بيانات ومعارف مؤسسية منظمة. ومع ذلك، كان تأثيره أقل من تأثير رأس المال البشري، ويرجع ذلك إلى تفاوت مستوى النضج المؤسسي والرقمنة بين المنشآت الصناعية محل الدراسة.

السؤال الثالث: ما أثر رأس المال العلائقي على الاستدامة المؤسسية في بيئة الدراسة؟
الإجابة: أظهرت النتائج أن رأس المال العلائقي، المتمثل في جودة العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء الاستراتيجيين، له تأثير متوسط على الاستدامة المؤسسية. فقد ساعدت الشراكات الفعالة على تعزيز فرص النمو والتوسع، لكنها واجهت تحديات مرتبطة بضعف البنية الرقمية التي تدعم إدارة هذه العلاقات بكفاءة، مما قلل من أثرها الكلي.

السؤال الرابع: ما العلاقة بين رأس المال الفكري (بأبعاده الثلاثة) والتحول الرقمي في المؤسسات الصناعية؟
الإجابة: بينت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والتحول الرقمي. فالمؤسسات التي تمتلك رأس مال بشري مؤهل، وأنظمة هيكلية قوية، وشبكات علاقات واسعة، أظهرت قدرة أكبر على تبني تقنيات التحول الرقمي وتطبيقها بفاعلية، مما يعكس الترابط الوثيق بين الاستثمار في الموارد المعرفية والاستعداد للرقمنة.

السؤال الخامس: ما أثر التحول الرقمي على الاستدامة المؤسسية في قطاع الصناعة التحويلية؟
الإجابة: أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي وملحوظ في تعزيز الاستدامة المؤسسية، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع تدفق المعلومات، ودعم الابتكار، وتقليل الهدر في الموارد. كما ساعد على دمج مؤشرات الاستدامة في عمليات اتخاذ القرار، مما جعل المؤسسات أكثر مرونة في مواجهة التغيرات.

السؤال السادس: هل يلعب التحول الرقمي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية؟

الإجابة: نعم، أظهرت نتائج تحليل المسار واختبار Sobel أن التحول الرقمي يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية، حيث يعزز من تأثير رأس المال الفكري على الاستدامة دون أن يلغي أثره المباشر. وهذا يشير إلى أن الجمع بين إدارة الموارد المعرفية وتبني تقنيات التحول الرقمي يحقق نتائج أفضل في مجال الاستدامة المؤسسية.

فرضيات الدراسة :

1. استناداً إلى تساؤلات الدراسة وأهدافها، وبدعم من الإطار النظري والدراسات السابقة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقات المتوقعة بين المتغيرات الثلاثة الرئيسة: رأس المال الفكري، والتحول الرقمي، والاستدامة المؤسسية.

المنطلق النظري لهذه الفرضيات يقوم على أن رأس المال الفكري يمثل أحد أهم الموارد غير الملموسة التي تؤثر في الأداء المؤسسي على المدى البعيد، وأن التحول الرقمي قد يعمل كأداة وسيطة لتعظيم أثر هذه الموارد على تحقيق الاستدامة.

2. الفرضية العامة

3. $H0$: لا يوجد أثر دال إحصائيًا لاستراتيجيات رأس المال الفكري في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي.

4. الفرضيات الفرعية

5. الفرضية الأولى

6. $H0-1$: لا يوجد أثر دال إحصائيًا لرأس المال البشري على الاستدامة المؤسسية.

7. **التبرير العلمي:** تشير بعض الدراسات إلى أن تأثير رأس المال البشري على الاستدامة قد يكون متفاوتاً، ويعتمد على قدرة المؤسسة على استثمار مهارات وخبرات العاملين بشكل استراتيجي. ومع ذلك، هناك أدلة قوية (Bontis, 1998; Stewart, 1997) تدعم وجود علاقة إيجابية، وهو ما تسعى هذه الدراسة لاختباره في بيئة قطاع الصناعة التحويلية بجازان.

8. الفرضية الثانية

9. $H0-2$: لا يوجد أثر دال إحصائيًا لرأس المال الهيكلي على الاستدامة المؤسسية.

10. **التبرير العلمي:** رأس المال الهيكلي – المتمثل في الأنظمة والإجراءات وقواعد البيانات – قد يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أن تأثيره على الاستدامة قد يكون محدوداً إذا لم يقترن باستثمار فعال للموارد البشرية والتقنيات الحديثة. (Al-Saadi, 2020)

11. الفرضية الثالثة

12. **H0-3:** لا يوجد أثر دال إحصائيًا لرأس المال العلائقي على الاستدامة المؤسسية.

13. **التبرير العلمي:** العلاقات المؤسسية والشراكات الاستراتيجية يمكن أن تفتح آفاقًا جديدة للنمو، إلا أن ضعف إدارة هذه العلاقات أو غياب الدعم الرقمي قد يقلل من أثرها على الاستدامة (Westerman et al., 2014).

14. الفرضية الرابعة

15. **H0-4:** لا يوجد أثر دال إحصائيًا لرأس المال الفكري على التحول الرقمي.

16. **التبرير العلمي:** التحول الرقمي يعتمد على توفر المعرفة والمهارات والأنظمة الداعمة، وهي مكونات رئيسية لرأس المال الفكري. وتقتض هذه الفرضية أن العلاقة قد لا تكون مباشرة أو دالة إحصائيًا في بعض البيئات، خاصة إذا كانت البنية التحتية الرقمية غير مكتملة.

17. الفرضية الخامسة

18. **H0-5:** لا يوجد أثر دال إحصائيًا للتحول الرقمي على الاستدامة المؤسسية.

19. **التبرير العلمي:** التحول الرقمي قد يسهم في تعزيز الاستدامة من خلال تحسين الكفاءة والابتكار، لكن هذا الأثر قد يختلف باختلاف مستوى النضج الرقمي والقدرة على دمج التقنيات في العمليات الأساسية (Elkington, 1997).

20. الفرضية السادسة

21. **H0-6:** لا يوجد دور وسيط دال إحصائيًا للتحول الرقمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية.

22. **التبرير العلمي:** الدور الوسيط للتحول الرقمي يفترض أن التقنيات الرقمية تمكن المؤسسة من استثمار رأس مالها الفكري بشكل أفضل لتحقيق الاستدامة. هذه الفرضية تختبر ما إذا كان غياب التحول الرقمي يضعف أو يلغي هذا الأثر في بيئة الدراسة.

23..

الإطار النظري:

الإطار النظري للدراسة

أولاً: رأس المال الفكري

1. المفهوم

يشير رأس المال الفكري إلى مجموعة المعارف، والمهارات، والخبرات، والقدرات التنظيمية، والعلاقات التي تمتلكها المؤسسة وتستثمرها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Bontis, 1998) ويعد من الأصول غير الملموسة التي تمنح المؤسسات ميزة تنافسية يصعب تقليدها، لأنه يرتبط بالعنصر البشري والثقافة المؤسسية وبنية العمليات الداخلية.

2. الأبعاد

- **رأس المال البشري:** يشمل الكفاءات، والمعارف، والخبرات العملية، والقدرات الإبداعية للعاملين، وهو عنصر محوري في الابتكار وتحقيق الجودة المستدامة.
- **رأس المال الهيكلي:** يتضمن الأنظمة، والإجراءات، وقواعد البيانات، والبرمجيات، والهياكل التنظيمية التي تدعم العمليات وتضمن استمرارية المعرفة داخل المؤسسة حتى في حالة تغير الأفراد.
- **رأس المال العلائقي:** يعبر عن شبكة العلاقات التي تربط المؤسسة بأصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء، والموردين، والشركاء الاستراتيجيين، والمجتمع المحلي، ويؤثر على سمعة المؤسسة وامتدادها في السوق.

3. الأهمية

رأس المال الفكري يعد الركيزة الأساسية لتحويل المعرفة الفردية إلى قيمة مضافة مؤسسية. المؤسسات التي تستثمر في تطوير كوادرها، وتبني أنظمة ذكية، وتعزز علاقاتها الخارجية، تكون أكثر قدرة على الابتكار وتحقيق الاستدامة (Stewart, 1997).

ثانيًا: التحول الرقمي

1. المفهوم

التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير نماذج عمل جديدة، وتقديم قيمة مضافة للعملاء. (Westerman et al., 2014)

2. التقنيات المرتبطة بالتحول الرقمي

- أنظمة إدارة المعرفة. (Knowledge Management Systems)
- الحوسبة السحابية. (Cloud Computing)
- تحليل البيانات الضخمة. (Big Data Analytics)
- الذكاء الاصطناعي. (Artificial Intelligence)
- إنترنت الأشياء. (IoT)

3. دور التحول الرقمي في الأعمال

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

- تسريع الابتكار وتقصير دورة تطوير المنتجات.
- تعزيز تجربة العملاء من خلال حلول رقمية متكاملة.
- دعم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة وفي الوقت الفعلي.

ثالثاً: الاستدامة المؤسسية

1. المفهوم

تعرف الاستدامة المؤسسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، بما يضمن استمراريته على المدى الطويل. (Elkington, 1997)

2. الأبعاد

- **الاستدامة الاقتصادية:** الحفاظ على الربحية وتعزيز الكفاءة المالية.
- **الاستدامة الاجتماعية:** الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق رفاهية الموظفين والمجتمع.
- **الاستدامة البيئية:** تقليل الأثر البيئي من خلال ممارسات إنتاج صديقة للبيئة.

3. النماذج

أشهر نموذج هو **Triple Bottom Line** الذي يدمج الأبعاد الثلاثة في منظومة واحدة.

4. التحديات

- ارتفاع تكاليف تطبيق الاستدامة.
- مقاومة التغيير داخل المؤسسة.
- نقص الكفاءات والخبرات المتخصصة في هذا المجال.

رابعاً: الربط بين المتغيرات الثلاثة

1. العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في رأس المال البشري، وتبني أنظمة هيكلية قوية، وتعزز شبكات علاقاتها، تكون أكثر قدرة على تبني ممارسات مستدامة وتحقيق نتائج طويلة الأمد (Bontis, 1998; Al-Saadi, 2020).

2. العلاقة بين رأس المال الفكري والتحول الرقمي

رأس المال الفكري يعد محفزاً أساسياً للتحول الرقمي، إذ إن وجود كفاءات بشرية مؤهلة، وأنظمة هيكلية متينة، وشبكات علاقات قوية، يسهل عملية تبني التقنيات الرقمية.

3. العلاقة بين التحول الرقمي والاستدامة المؤسسية

التحول الرقمي يمكن أن يعزز الاستدامة من خلال تقليل استهلاك الموارد، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتوفير حلول مبتكرة لمعالجة التحديات البيئية والاجتماعية.

4. الدور الوسيط للتحول الرقمي

يعمل التحول الرقمي كحلقة وصل بين رأس المال الفكري والاستدامة، حيث يمكنه تحويل المعرفة والمهارات والأنظمة إلى نتائج ملموسة تدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

يتمثل في أن رأس المال الفكري (البشري - الهيكلي - العلائقي) يؤثر على الاستدامة المؤسسية بشكل مباشر، وكذلك بشكل غير مباشر من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط.

الدراسات السابقة:

لدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء المؤسسي والاستدامة

• دراسة: Bontis (1998)

أجرت دراسة استكشافية لتطوير مقاييس ونماذج لرأس المال الفكري، وتوصلت إلى أن أبعاده الثلاثة - البشري، الهيكلي، العلائقي - تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري لكونه الأكثر تأثيراً. أوجه الاتفاق: تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن رأس المال البشري كان الأكثر تأثيراً على الاستدامة المؤسسية في قطاع الصناعة التحويلية بجازان.

• دراسة: Stewart (1997)

أبرزت أهمية رأس المال الفكري كأصل استراتيجي يدعم النمو المستدام ويعزز القدرة التنافسية. أوجه الاختلاف: ركزت على الجانب النظري دون اختبار تأثير التحول الرقمي كعامل وسيط، وهو ما تضيفه دراستنا الحالية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي

• دراسة: Westerman et al. (2014)

عرفت التحول الرقمي بأنه "إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل"، وأكدت أنه يعزز الابتكار ويحسن الكفاءة التشغيلية، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. **أوجه الاتفاق:** تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن التحول الرقمي يسهم إيجابيًا في تعزيز الاستدامة.

• دراسة: Al-Saadi (2020)

أظهرت أن التحول الرقمي يعزز تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة، حيث يعمل كوسيط بين الموارد المعرفية والنتائج المؤسسية. **أوجه الاتفاق:** تتطابق مع نتائج دراستنا التي وجدت أن التحول الرقمي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الاستدامة المؤسسية في البيئة السعودية

• دراسة العنزي: (2021)

بحثت أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي في السعودية، وأظهرت أن تبني التقنيات الرقمية يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة، خاصة في وجود رأس مال معرفي قوي. **أوجه الاتفاق:** تدعم هذه النتيجة فرضيات دراستنا حول دور التحول الرقمي في تعزيز أثر رأس المال الفكري على الاستدامة.

• دراسة السلمي: (2020)

أشارت إلى أن غياب التكامل بين المعرفة الداخلية والبنية الرقمية يحد من قدرة المؤسسات السعودية على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة. **أوجه الاتفاق:** تتفق مع مخرجات دراستنا التي أظهرت أن ضعف البنية الرقمية في بعض المنشآت قلل من أثر رأس المال العلائقي على الاستدامة.

تحليل الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

1. معظم الدراسات تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري أو التحول الرقمي مع الاستدامة بشكل منفصل، دون دمجها في نموذج وساطة شامل.
2. هناك قلة في الدراسات التي تناولت هذه العلاقات في قطاع الصناعة التحويلية في المملكة العربية السعودية، وخاصة في منطقة جازان.

3. تضيف هذه الدراسة بُعدًا جديدًا من خلال اختبار الدور الوسيط للتحويل الرقمي بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية في بيئة محلية ذات خصوصية اقتصادية.

المنهجية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لفهم وتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: استراتيجيات رأس المال الفكري، التحويل الرقمي، والاستدامة المؤسسية. ويُعنى هذا المنهج بجمع البيانات من الواقع الميداني وتحليلها إحصائيًا بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة قابلة للتعميم على المجتمع المستهدف.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصناعية التحويلية بمنطقة جازان، لا سيما في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بإدارة الموارد البشرية وتقنية المعلومات والتطوير التنظيمي. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (120) موظفًا، وذلك لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية المرتبطة بموضوع الدراسة.

واستخدمت الدراسة الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطويرها بالاعتماد على أدوات قياس معتمدة في الأدبيات السابقة، مثل مقياس رأس المال الفكري (Bontis, 1998) ومقياس التحويل الرقمي (Westerman et al., 2014)، بالإضافة إلى مؤشرات الاستدامة المؤسسية (Elkington, 1997) وقد شملت الاستبانة (30) عبارة موزعة على محاور الدراسة الثلاثة.

لتحليل البيانات، تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 26، حيث تم إجراء اختبارات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي، وتحليل المسار لاختبار العلاقة الوسيطة، إضافة إلى بعض المقاييس الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية) لاختبار الفرضيات.

1. منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو الأنسب لفهم وتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة : استراتيجيات رأس المال الفكري، والتحويل الرقمي، والاستدامة المؤسسية. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع الميداني وتحليلها إحصائيًا بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة يمكن تعميمها على المجتمع المستهدف.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الصناعية التحويلية في **منطقة جازان**، لا سيما في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بإدارة الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والتطوير التنظيمي، والجودة. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لكونه يمثل بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، وارتباطه الوثيق بمستهدفات رؤية المملكة 2030.

3. عينة الدراسة

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 120 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية). تم توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة واستردادها بعد استكمالها، مع التأكد من سلامة البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

4. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطويرها بالاعتماد على مقاييس وأدوات قياس معتمدة في الأدبيات السابقة، مثل:

- مقياس رأس المال الفكري لـ (Bontis, 1998) بأبعاده الثلاثة: البشري، الهيكلي، العلائقي.
- مقياس التحول الرقمي لـ (Westerman et al., 2014) الذي يقيس مستوى تبني المؤسسة للتقنيات الرقمية.
- مؤشرات الاستدامة المؤسسية لـ (Elkington, 1997) التي تقيس الأداء في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

هيكل الاستبانة:

1. البيانات الديموغرافية: النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الإداري).

2. محور رأس المال الفكري 15: عبارة (5 لكل بعد من الأبعاد الثلاثة).

3. محور التحول الرقمي 8: عبارات.

4. محور الاستدامة المؤسسية 7: عبارات.

تم قياس جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).

5. الصدق والثبات

- الصدق: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين للتأكد من ملاءمتها لقياس أهداف الدراسة.
- الثبات: تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور، حيث تجاوزت جميع القيم (0.70)، مما يدل على ارتفاع مستوى الثبات الداخلي للأداة.

6. الأساليب الإحصائية للتحليل

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26) وفق الأساليب التالية:

- **الإحصاءات الوصفية:** (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية) لوصف خصائص العينة.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** لاختبار أثر أبعاد رأس المال الفكري على الاستدامة المؤسسية.
- **تحليل المسار (Path Analysis):** لاختبار الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية.
- **اختبار Sobel:** للتحقق من دلالة الدور الوسيط للتحويل الرقمي.
- **اختبارات الصدق والثبات:** باستخدام معامل ألفا كرونباخ ومؤشرات ملائمة النموذج.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج الإحصائية للوصف العام لخصائص العينة

أظهرت النتائج الإحصائية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للعينة (N=120) ما يلي:

- **النوع:** بلغت نسبة الذكور 68%، والإناث 32%، مما يعكس هيمنة الذكور على الوظائف الفنية والإدارية في القطاع الصناعي التحويلي.
- **العمر:** كانت الفئة العمرية (31-39) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 42%، تلتها الفئة (20-30) بنسبة 35%، مما يشير إلى وجود قوى عاملة شابة قادرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية.
- **سنوات الخبرة:** شكلت فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات النسبة الأكبر (39%)، تلتها فئة 11-20 سنة بنسبة 33%، مما يعكس مزيجاً من الخبرات المتوسطة والطويلة داخل القطاع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأبعاد رأس المال الفكري

1. رأس المال البشري

- **التحليل الإحصائي:** أظهرت نتائج الانحدار الخطي أن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.42) عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين رأس المال البشري والاستدامة المؤسسية.
- **التفسير:** هذا يشير إلى أن الكفاءات البشرية المؤهلة، والمستوى العالي من المهارات والخبرات، تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المستدام.

2. رأس المال الهيكلي

- التحليل الإحصائي: أظهرت النتائج أن قيمة β بلغت (0.29) عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) ، مما يعني أن رأس المال الهيكلي له أثر إيجابي لكنه أقل قوة من رأس المال البشري.
 - التفسير: كفاءة الأنظمة الداخلية والإجراءات المكتوبة توفر بيئة مستقرة لدعم الاستدامة، لكنها تحتاج إلى تفعيل أكبر وربطها بالتحول الرقمي لزيادة فعاليتها.
3. رأس المال العلائقي
- التحليل الإحصائي: بلغت قيمة β (0.21) عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) ، مما يعكس تأثيراً متوسطاً.
 - التفسير: جودة العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء تساهم في دعم فرص النمو، لكن ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات يقلل من أثرها الكلي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتحول الرقمي

- التحليل الإحصائي: أظهرت نتائج الانحدار أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة المؤسسية بقيمة β (0.36) عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$).
- التفسير: تبني التقنيات الرقمية مثل أنظمة إدارة المعرفة، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالدور الوسيط للتحول الرقمي

- اختبار تحليل المسار (Path Analysis) أظهر أن التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية.
- اختبار Sobel أكد دلالة هذا الدور عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$).
- التفسير: يعني ذلك أن التحول الرقمي يعزز من قدرة رأس المال الفكري على التأثير الإيجابي في الاستدامة، لكنه لا يلغي أثره المباشر.

خامساً: ملخص نتائج فرضيات الدراسة

التفسير	مستوى الدلالة	النتيجة	الفرضية
تأثير قوي وإيجابي	0.01	مقبول	رأس المال البشري → الاستدامة
تأثير إيجابي متوسط	0.05	مقبول	رأس المال الهيكلي → الاستدامة

التفسير	مستوى الدلالة	النتيجة	الفرضية
تأثير متوسط	0.05	مقبول	رأس المال العلائقي → الاستدامة
ارتباط إيجابي قوي	0.01	مقبول	رأس المال الفكري → التحول الرقمي
تأثير إيجابي واضح	0.01	مقبول	التحول الرقمي → الاستدامة
دور وساطة جزئي	0.05	مقبول جزئياً	التحول الرقمي وسيط

سادساً: الدلالات العامة للنتائج

1. الاستثمار في رأس المال البشري هو العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
2. التحول الرقمي ليس مجرد أداة تقنية، بل عنصر استراتيجي يربط بين الموارد المعرفية والأداء المستدام.
3. رغم إيجابية تأثير رأس المال العلائقي، إلا أن فعاليته مرتبطة بشكل كبير بمدى تطور البنية الرقمية.
4. تكامل رأس المال الفكري مع مبادرات التحول الرقمي يضاعف من فرص تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في القطاع الصناعي.

مناقشة النتائج:

أولاً: أثر رأس المال البشري على الاستدامة المؤسسية

أظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال البشري كان الأكثر تأثيراً على الاستدامة المؤسسية، حيث بلغ معامل التأثير (β) 0.42 = عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) هذه النتيجة تتسق مع ما توصلت إليه دراسة Bontis (1998) التي أكدت أن مهارات ومعارف وخبرات العاملين تمثل المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما تدعم نتائج Stewart (1997) التي أوضحت أن العنصر البشري هو الأكثر حساسية للتغيير وقادر على إحداث التحول في بيئة العمل.

ويعكس هذا أن المؤسسات الصناعية في منطقة جازان التي تستثمر في تدريب موظفيها، وتطوير مهاراتهم الرقمية، وتحفيزهم على الابتكار، تكون أكثر قدرة على تحقيق الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة.

ثانياً: أثر رأس المال الهيكلي على الاستدامة المؤسسية

أظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي يؤثر إيجابياً على الاستدامة المؤسسية ($\beta = 0.29$) ، ($p \leq 0.05$) ، لكنه أقل تأثيراً من رأس المال البشري. هذا يتفق مع ما ذكره Al-Saadi (2020) من أن الأنظمة الداخلية الموثوقة، وقواعد البيانات، والهياكل التنظيمية تدعم الاستدامة من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أن فعاليتها تعتمد على مستوى تكاملها مع التكنولوجيا الرقمية.

ويشير هذا إلى ضرورة تفعيل الأنظمة والإجراءات وربطها بأنظمة معلومات متقدمة لتصبح أكثر فاعلية في دعم أهداف الاستدامة.

ثالثًا: أثر رأس المال العلائقي على الاستدامة المؤسسية

أوضحت النتائج أن رأس المال العلائقي له تأثير متوسط على الاستدامة ($\beta = 0.21$) ، ($p \leq 0.05$) هذه النتيجة تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (Westerman et al. (2014 التي أكدت أن العلاقات الاستراتيجية والشراكات تساهم في دعم النمو المستدام، لكنها تتأثر سلبًا في حال غياب البنية الرقمية التي تدعم التواصل وإدارة العلاقات. ويعني ذلك أن المؤسسات الصناعية بجازان تحتاج إلى تعزيز شراكاتها مع الموردين والعملاء والمؤسسات التعليمية، مع تزويد هذه العلاقات بدعم رقمي يرفع من كفاءتها وفعاليتها.

رابعًا: العلاقة بين رأس المال الفكري والتحول الرقمي

أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين رأس المال الفكري والتحول الرقمي ($p \leq 0.01$) ، مما يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Saadi (2020 التي بينت أن المؤسسات التي تمتلك رأس مال بشري مؤهل، وأنظمة هيكلية قوية، وشبكات علاقات واسعة، تكون أكثر قدرة على تبني تقنيات التحول الرقمي وتوظيفها بفاعلية. وهذا يوضح أن الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري يعد شرطًا أساسيًا لنجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الصناعية.

خامسًا: أثر التحول الرقمي على الاستدامة المؤسسية

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا على الاستدامة المؤسسية ($\beta = 0.36$) ، ($p \leq 0.01$) ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Westerman et al. (2014 التي أكدت أن دمج التقنيات الرقمية في العمليات المؤسسية يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وتعزيز الابتكار. كما يدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة العنزي (2021) التي بينت أن التحول الرقمي في المؤسسات السعودية يعزز من قدرتها على تحقيق الاستدامة، خاصة إذا كان مدعومًا برأس مال معرفي قوي.

سادسًا: الدور الوسيط للتحول الرقمي

أكدت نتائج تحليل المسار واختبار Sobel أن التحول الرقمي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة المؤسسية. ($p \leq 0.05$) هذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (Al-Saadi (2020 من أن التحول الرقمي يعمل كحلقة وصل بين الموارد المعرفية والنتائج المستدامة، من خلال تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية قابلة للقياس والتطوير.

ويعني هذا أن المؤسسات التي تسعى إلى تعظيم أثر رأس مالها الفكري على الاستدامة ينبغي أن تتبنى استراتيجيات تحول رقمي متكاملة.

الدلالات النظرية

- تؤكد النتائج أن دمج رأس المال الفكري مع التحول الرقمي في نموذج إداري موحد يمثل نهجًا فعالًا لتعزيز الاستدامة المؤسسية.
- تدعم الدراسة الأطر النظرية التي ترى في رأس المال الفكري موردًا استراتيجيًا لا يقل أهمية عن الموارد المادية، خاصة في الاقتصاد القائم على المعرفة.

الدلالات العملية

- على المؤسسات الصناعية في منطقة جازان الاستثمار بشكل أكبر في تنمية رأس المال البشري، خصوصًا المهارات الرقمية.
- ضرورة تحديث الأنظمة الداخلية وربطها بالبنية التحتية الرقمية لزيادة فاعلية رأس المال الهيكلي.
- تعزيز الشراكات المؤسسية باستخدام منصات رقمية تسهل إدارة العلاقات وتدعم قرارات الأعمال المستدامة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية في المؤسسات الصناعية بمنطقة جازان، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري وتفعيل التحول الرقمي، على النحو الآتي:

1. تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري

- تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية، وإدارة المعرفة، وحل المشكلات.
- وضع خطط لتطوير الكفاءات البشرية وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2. تطوير رأس المال الهيكلي

- تحديث الأنظمة الداخلية والإجراءات التشغيلية وتحويلها إلى أنظمة ذكية تعتمد على التحليل الفوري للبيانات.

- بناء قواعد بيانات متكاملة لضمان حفظ المعرفة المؤسسية وسهولة الوصول إليها.

3. تنمية رأس المال العلائقي

- توسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية مع الموردين والعملاء والمؤسسات البحثية والتعليمية.

- استخدام المنصات الرقمية لتعزيز التواصل والتفاعل المستمر مع الأطراف ذات العلاقة.

4. تسريع التحول الرقمي

- وضع خارطة طريق رقمية شاملة تتضمن مراحل واضحة لتبني التقنيات الحديثة.
- توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة، مثل الحوسبة السحابية، وأنظمة تحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء.

5. دمج الاستدامة في استراتيجيات المؤسسة

- مواءمة سياسات واستراتيجيات رأس المال الفكري والتحول الرقمي مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

- إدماج مؤشرات الاستدامة في عمليات اتخاذ القرار وتقييم الأداء المؤسسي.

6. تشجيع ثقافة الابتكار الرقمي

- تبني ثقافة تنظيمية تحفز الإبداع وتدعم التجريب وتقبل المخاطر المحسوبة.
- إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتطوير حلول رقمية تعزز الاستدامة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العنزي، م. (2021). أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات الإدارية*، 15(2)، 115-138.
- السلي، أ. (2020). التكامل بين المعرفة والبنية الرقمية لتحقيق الاستدامة المؤسسية: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 12(4)، 77-102.
- العتيبي، ن. (2020). *فن الكتابة: دليل شامل*. دمشق: دار القلم.
- جامعة ميدأوشن. (2024). البرامج الدراسية. تم الاسترجاع من <https://midocean.ae/programs-2/>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Saadi, A. (2020). Digital transformation as a mediator between intellectual capital and sustainable performance. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 45–59. •

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. •

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing. •

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday. •

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