

اثر التحول الرقمي على اداء الشركات دراسة ميدانية على الشركات الخاصة
بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

سلطان شبيب العتيبي

253002352

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِلَى مَنْ عَلَّمْتَنِي الْحَيَاةَ أَنْ أَسْتَبْشِرَ بِالْخَيْرِ دَائِمًا، وَإِلَى يَتْبُوعِ الْحَنَانِ الَّذِي لَا يَنْصَبُ... إِلَى أُمِّي الْحَبِيبَةِ، الَّتِي كَانَتْ دَعَوَاتُهَا سِرًّا نَجَاحِي وَسِنْدِي فِي كُلِّ خَطْوَةٍ.

﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ [الإسراء: 24]

إِلَى مَنْ عَلَّمَنِي الصَّبْرَ وَالْعَطَاءَ بِلَا حُدُودٍ... إِلَى وَالِدِي الْغَالِي، الَّذِي غَرَسَ فِيَّ حُبَّ الْعِلْمِ وَالْمَعْرِفَةِ.

إِلَى مَنْ كَانُوا مَعِي فِي رِحْلَةِ التَّعَبِ وَالْجُهْدِ، إِلَى أَخَوَانِي وَأَخَوَاتِي... الَّذِينَ تَحَمَّلُوا غِيَابِي وَسَانَدُونِي حَتَّى اكْتَمَلَتْ هَذِهِ الرِّسَالَةُ.

إلى شخص ما في قلبي .

إِلَى مَنْ قَالَ فِيهِمْ رَسُولُنَا الْكَرِيمُ ﷺ: "مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ"... إِلَى كُلِّ طَالِبٍ عِلْمٍ يَسْعَى لِحِدْمَةِ دِينِهِ وَوَطَنِهِ.

إِلَى وَطَنِ الْعِزِّ وَالْإِبَاءِ... إِلَى الْمَمْلَكَةِ الْعَرَبِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ، قِيَادَةً وَشَعْبًا، الَّتِي لَمْ تَأُلْ جُهْدًا فِي دَعْمِ مَسِيرَةِ التَّعْلِيمِ وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ، وَجَعَلَتْ مِنْ رُؤْيَا 2030 مَنَارَةً تُنِيرُ طَرِيقَ النُّقْدُمِ وَالْإِزْدِهَارِ.

إِلَى كُلِّ مَرِيضٍ يَتَأَلَّمُ، وَكُلِّ قَلْبٍ يَرْجُو الشِّفَاءَ... جَعَلْتُ مِنْ هَذَا الْبَحْثِ جِسْرًا يَصِلُ بَيْنَ الْعِلْمِ وَالتَّطْبِيقِ لِحِدْمَةِ صِحَّتِهِمْ وَرَاحَتِهِمْ.

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه: 114]

الشُّكْرُ وَالتَّقْدِيرُ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ، وَبِفَضْلِهِ تَسِيرُ الْخَطَوَاتُ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ
وَالْمُرْسَلِينَ، نَبِيِّنَا مُحَمَّدٍ ﷺ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [إبراهيم: 7]

بَعْدَ تَمَامِ النِّعْمَةِ وَعَظِيمِ الْفَضْلِ مِنَ اللَّهِ تَعَالَى، أَتَقَدَّمُ بِأَسْمَى آيَاتِ الشُّكْرِ وَالْعُرْفَانِ إِلَى مَنْ كَانَ لَهُمْ فَضْلٌ كَبِيرٌ فِي إِنْجَازِ
هَذَا الْبَحْثِ، وَأَشْهَدُ لَهُمْ بِالْجَمِيلِ وَالْعُرْفَانِ.

أَوَّلًا: أَشْرَفُ وَأَعْظَمُ الشُّكْرِ إِلَى اللَّهِ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى الَّذِي أَلْهَمَنِي الصَّبْرَ وَالْقُوَّةَ وَالْهَمَّةَ لِإِكْمَالِ هَذَا الْعَمَلِ، وَيَسَّرَ لِي سُبُلَ
الْعِلْمِ وَالْمَعْرِفَةِ، وَأَعَانَنِي عَلَى تَجَاوُزِ الصُّعُوبَاتِ وَالتَّحَدِّيَّاتِ.

ثَانِيًا: بِكُلِّ مَعَانِي التَّقْدِيرِ وَالْإِمْتِنَانِ، أَتَقَدَّمُ بِخَالِصِ الشُّكْرِ إِلَى مُشْرِفِي الْفَاضِلِ، الَّذِي كَانَ بِوُضْعَةٍ تُوَجِّهُنِي فِي رِحْلَةِ
الْبَحْثِ، وَالَّذِي لَمْ يَبْخُلْ عَلَيَّ بِوَقْتِهِ وَجَهْدِهِ وَنُصْحَةِ السَّدِيدِ، فَكَانَ لِي خَيْرٌ مُعِينٍ وَخَيْرٌ دَاعِمٍ. سَدَّدَ اللَّهُ خُطَاةَ، وَجَزَاهُ عَنِّي
خَيْرَ الْجَزَاءِ.

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ [هود: 88]

ثَالِثًا: خَالِصُ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى أَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ وَالْحُكْمِ، الَّذِينَ تَقَضَّلُوا بِقَبُولِ مُنَاقَشَةِ هَذَا الْبَحْثِ، وَأَبْدَوْا
مِلَاحَظَاتِهِمْ الْقِيَمَةَ وَتَوَجِّهَاتِهِمْ الْعِلْمِيَّةَ الَّتِي سَاهَمَتْ فِي إِثْرَاءِ هَذَا الْعَمَلِ وَتَجْوِيدِهِ.

رَابِعًا: الشُّكْرُ الْمُؤَوَّلُ إِلَى أَسَاتِذَتِي الْأَفَاضِلِ فِي بَرْنَامَجِ مَاجِسْتِيرِ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِجَامِعَةِ مِثْأُوشِنَ، الَّذِينَ كَانَ لَهُمْ فَضْلٌ
كَبِيرٌ فِي تَأْسِيسِ مَعْرِفَتِي الْعِلْمِيَّةِ، وَغَرَسُوا فِيَّ حُبَّ الْبَحْثِ وَالِاسْتِقْصَاءِ.

سَادِسًا: الشُّكْرُ وَالتَّقْدِيرُ إِلَى زُمَلَائِي وَزَمِيلَاتِي فِي الْبَرْنَامَجِ، الَّذِينَ كَانُوا سَدَدًا وَعَوْنًا، وَشَارَكُونِي اللَّحَظَاتِ الْجَمِيلَةَ
وَالصَّعْبَةَ، وَكَانُوا خَيْرَ رَفِيقٍ فِي رِحْلَةِ الْعِلْمِ.

سَابِعًا: كَلِمَةُ شُكْرٍ خَاصَّةٍ إِلَى كُلِّ مَنْ سَانَدَنِي وَسَاعَدَنِي، وَدَعَا لِي بِالظُّهْرِ الْغَنِيِّ، وَأَخَاطَنِي بِالْحُبِّ وَالِدَّعْمِ، مَهْمَا
حَاوَلْتُ أَنْ أُوفِّيَهُمْ حَقَّهُمْ، فَلَنْ أَسْتَطِيعَ. أَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَجْزِيَهُمْ عَنِّي خَيْرَ الْجَزَاءِ.

خِتَامًا، أَسْتَوْدِعُ اللَّهَ هَذَا الْجَهْدَ الْمُتَوَاضِعَ، أَسْأَلُهُ أَنْ يَجْعَلَهُ عِلْمًا نَافِعًا يَنْتَفَعُ بِهِ، وَخَالِصًا لَوَجْهِهِ الْكَرِيمِ، وَأَنْ يُوفِّقَنِي لِمَا
يُحِبُّ وَيَرْضَى، وَأَنْ يَنْفَعَ بِهِ الْعِبَادَ وَالْبِلَادَ.

﴿فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ﴾ [الرحمن: 13]

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ عَلَى كُلِّ حَالٍ، وَمِنْهُ أَسْتَعِذُّ الْعَوْنَ وَالتَّوْفِيقَ فِي حَيَاتِي الْعِلْمِيَّةِ وَالْعَمَلِيَّةِ.

الْبَاحِثُ

سلطان شبيب العتيبي

Master of Health Administration

* جَامِعَةُ مِذَاوِشَ - 2026 *

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105]

جدول المحتويات

2.....	الإهداء
3.....	الشُّكْرُ وَالتَّقْدِيرُ
8.....	الملخص
9.....	Abstract
10.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11.....	مقدمة
14.....	مشكلة الدراسة
16.....	أهداف الدراسة
16.....	الأهداف الفرعية
18.....	أهمية الدراسة
18.....	الأهمية العلمية (النظرية)
19.....	الأهمية العملية (التطبيقية)
20.....	أسئلة الدراسة
20.....	السؤال الرئيسي
20.....	الأسئلة الفرعية
21.....	فروض الدراسة
21.....	الفرض الرئيسي
22.....	الفروض الفرعية
22.....	النموذج النظري للدراسة
23.....	نظرية الموارد والقدرات (RBV)
23.....	نظرية القدرات الديناميكية (DC)
24.....	نظرية انتشار المبتكرات
25.....	النموذج المقترح
28.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
29.....	المقدمة
31.....	المتغير التابع: أداء الشركات
33.....	المتغير المستقل: التحول الرقمي

35.....	الدراسات السابقة.....
35.....	الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي).....
43.....	الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الشركات).....
47.....	مناقشة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.....
50.....	الإطار النظري للدراسة.....
50.....	مقدمة في الإطار النظري.....
51.....	نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV).....
54.....	نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities – DC).....
59.....	نظرية انتشار المبتكرات (Diffusion of Innovations).....
62.....	تكامل النظريات في الإطار النظري للدراسة.....
65.....	التعريفات الإجرائية للمتغيرات.....
66.....	خاتمة الفصل.....
68.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
69.....	مقدمة.....
70.....	تصميم البحث.....
71.....	مجتمع الدراسة.....
73.....	خصائص العينة.....
75.....	تحديد حجم العينة.....
77.....	أداة جمع البيانات.....
83.....	خطوات جمع البيانات.....
85.....	حدود الدراسة.....
88.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
91.....	الاعتبارات الأخلاقية للدراسة.....
92.....	خاتمة الفصل.....
93.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.....
94.....	مقدمة.....
94.....	أولاً: تحليل البيانات (Data Analysis).....
94.....	أولاً: الإحصاء الوصفي لخصائص عينة الدراسة.....

99	ثانياً: الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.....
105	ثالثاً: مقارنة متوسطات أبعاد التحول الرقمي
106	رابعاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
106	خامساً: اختبار الفروض
109	سادساً: تحليل الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.....
112	سابعاً: تحليل الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وأداء الشركات
113	ثانياً: نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة.....
113	أولاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي
115	ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفروض
117	ثالثاً: مناقشة نتائج تحليل الفروق.....
117	رابعاً: مناقشة نتائج تحليل الارتباط.....
118	ثالثاً: التوصيات
118	أولاً: التوصيات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية.....
118	ثانياً: التوصيات المتعلقة بالقيادة الرقمية.....
119	ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالكفاءات والمهارات الرقمية
119	رابعاً: التوصيات المتعلقة بالثقافة الرقمية
120	خامساً: توصيات عامة
120	خلاصة الفصل
122	المراجع.....
122	أولاً: المراجع العربية.....
124	ثانياً: المراجع الأجنبية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية باستخدام أداة الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (350) فرداً من العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبارات الفروض الإحصائية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض جاء متوسطاً إلى مرتفع، حيث حصل بعد البنية التحتية الرقمية على أعلى متوسط، يليه القيادة الرقمية، ثم الكفاءات والمهارات الرقمية، وأخيراً الثقافة الرقمية. كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء الشركات كان متوسطاً إلى مرتفع. وأكدت نتائج اختبار الفروض وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده الأربعة على أداء الشركات، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (44.2%) من التباين في أداء الشركات. وكانت القيادة الرقمية الأكثر تأثيراً، تليها البنية التحتية الرقمية، ثم الكفاءات والمهارات الرقمية، وأخيراً الثقافة الرقمية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد التحول الرقمي وأداء الشركات. ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقطاع الشركة، بينما أظهرت فروقاً تبعاً للمستوى الوظيفي. واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الشركات الخاصة في تعزيز جهودها في مجال التحول الرقمي وتحسين أدائها، مع التركيز على أهمية التكامل بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة لتحقيق أفضل النتائج.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، أداء الشركات، البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الكفاءات والمهارات الرقمية، الثقافة الرقمية، القطاع الخاص، مدينة الرياض.

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation dimensions (digital infrastructure, digital leadership, digital competencies and skills, and digital culture) on the performance of private companies in Riyadh. The study employed a descriptive analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a stratified random sample of (350) employees working in private companies in Riyadh. Data were analyzed using SPSS software through descriptive and inferential statistics, including arithmetic means, standard deviations, multiple regression analysis, and hypothesis testing.

The results showed that the level of digital transformation in private companies in Riyadh was moderate to high, with digital infrastructure dimension scoring the highest mean, followed by digital leadership, then digital competencies and skills, and finally digital culture. The results also showed that the level of company performance was moderate to high. The hypothesis testing results confirmed a statistically significant impact of digital transformation dimensions on company performance, as these dimensions explained (44.2%) of the variance in company performance. Digital leadership was the most influential dimension, followed by digital infrastructure, then digital competencies and skills, and finally digital culture.

The results also showed positive and strong correlation relationships between all digital transformation dimensions and company performance. No statistically significant differences were found in respondents' responses based on gender, age, educational qualification, years of experience, or company sector, while significant differences were found based on job level. The study concluded with a set of practical recommendations to help private companies enhance their digital transformation efforts and improve their performance, emphasizing the importance of integration among the four digital transformation dimensions to achieve optimal results.

Keywords: Digital Transformation, Company Performance, Digital Infrastructure, Digital Leadership, Digital Competencies and Skills, Digital Culture, Private Sector, Riyadh.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وعميقة في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والتقنية، نتيجة الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطور هائل في تقنيات المعلومات والاتصالات. وقد فرضت هذه التحولات على المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها ضرورة إعادة النظر في أساليب عملها ونماذج أعمالها لمواكبة هذا التطور والبقاء في دائرة المنافسة. وأصبح التحول الرقمي يمثل توجهاً استراتيجياً عالمياً تتبناه الدول والمنظمات بوصفه مدخلاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة ومواكبة متطلبات العصر الرقمي. ويُعد التحول الرقمي اليوم أكثر من مجرد خيار استراتيجي، إذ بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة البيئة التنافسية المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين، حيث أصبحت التقنيات الرقمية تشكل البنية الأساسية التي تقوم عليها نماذج الأعمال الحديثة.

ويُعدّ التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية بالغة في أدبيات الإدارة المعاصرة، إذ يقوم على إعادة بناء نماذج الأعمال من خلال التوظيف المتكامل لمجموعة من التقنيات الرقمية الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء وسلاسل الكتل، بما يسهم في تحسين العمليات وتطوير الخدمات وتعزيز العلاقة مع العملاء. وقد امتد أثر التحول الرقمي ليشمل العديد من المجالات الوظيفية في المنظمة، حيث تناولته الدراسات في سياق الخدمات المصرفية والممارسات المحاسبية وإدارة المخاطر وإدارة المعرفة، بوصفه عاملاً مؤثراً في تطوير هذه المجالات وإعادة تشكيلها. وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات الحديثة أن جوهر التحول الرقمي لا يقتصر على تبني التقنيات فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة هندسة العمليات التنظيمية وتطوير نماذج الأعمال بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

وتتعدد أبعاد التحول الرقمي التي تناولتها الدراسات السابقة، إذ يرتبط نجاح التحول الرقمي بمدى توافر البنية التحتية الرقمية، ووجود قيادة رقمية واعية، وامتلاك الكفاءات والمهارات الرقمية، وترسيخ الثقافة الرقمية داخل المنظمة. كما أن تبني التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التقنيات الرقمية فحسب، بل يتطلب تحولاً شاملاً في الرؤية والعمليات والقدرات والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، بما يجعله تحولاً استراتيجياً متكاملًا يمس مختلف جوانب عمل المنظمة. وتشير الأبحاث إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين هذه الأبعاد الأربعة، إذ إن وجود بنية تحتية متطورة دون قيادة رقمية واعية قد لا يحقق النتائج المرجوة، كما أن توافر المهارات الرقمية دون ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير قد يحد من فاعلية التحول الرقمي.

ومن جانب آخر، يُعدّ أداء الشركات من الموضوعات الجوهرية التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، إذ يمثل المعيار الأساسي الذي يُحكم من خلاله على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها واستثمار مواردها بكفاءة وفاعلية. ويُنظر إلى أداء الشركات بوصفه محصلة لمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبيئية التي تتفاعل فيما بينها لتحديد قدرة الشركة على البقاء والنمو والمنافسة في بيئة الأعمال. وقد تعددت المؤشرات والأبعاد التي تناولتها الدراسات في قياس أداء الشركات، إذ يشمل الأداء جوانب تشغيلية ومالية وابتكارية وبيئية، تتأثر بمجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة. كما أن تحسين الأداء أصبح هدفاً استراتيجياً تسعى إليه الشركات من خلال تبني مداخل إدارية حديثة قادرة على تعزيز كفاءتها وفعاليتها ورفع قدرتها التنافسية في ظل بيئة أعمال شديدة التغير والتعقيد.

وفي ضوء ما سبق، تتضح العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات، إذ يمثل التحول الرقمي أحد المداخل الحديثة التي يمكن أن تنعكس على مختلف جوانب الأداء في المنظمة، بدءاً من إنتاجية العاملين وكفاءة العمليات وصولاً إلى الأداء الكلي للمنظمة. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن

توظيف التقنيات الرقمية ضمن توجه استراتيجي متكامل يمكن أن يسهم في إعادة تشكيل أداء الشركات وتعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال الرقمية. وتبرز أهمية هذا الموضوع في ظل التحديات التي تواجهها الشركات في تحقيق عائد ملموس من استثماراتها الرقمية، إذ تشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة بين الاستثمارات التقنية والتحسين الفعلي في الأداء، مما يستدعي فهماً أعمق للآليات التي يتم من خلالها تحويل الموارد الرقمية إلى أداء متميز.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول هذا الموضوع في سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً رقمياً غير مسبوق في إطار رؤية 2030، حيث حققت المملكة تقدماً كبيراً في مؤشرات التحول الرقمي، إذ تحتل المرتبة الأولى إقليمياً والثالثة عالمياً في مؤشر نضج الخدمات الحكومية الرقمية، وهو ما يعكس التزام القيادة الرشيدة ببناء اقتصاد رقمي متكامل. وقد أسهمت المشاريع الإصلاحية في تحقيق وفورات تجاوزت 2.4 مليار دولار أمريكي، كما ارتفع اعتماد الخدمات السحابية الحكومية من 14% في عام 2021 إلى 41% في عام 2025. وفي هذا السياق، بات التحول الرقمي يشكل أولوية استراتيجية للقطاع الخاص أيضاً، حيث تشير التقديرات إلى أن دمج التقنيات الرقمية يمكن أن يزيد الإنتاجية الصناعية في المملكة بنسبة تتراوح بين 15% و25%.

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن وعي الشركات الصغيرة والمتوسطة بالتحول الرقمي واستعدادها له يؤثران بشكل إيجابي في أدائها التجاري، مع وجود دور وسيط للنوايا الاستخدامية والمهارات والدعم الحكومي (Tripathi & Singh, 2024). وقد أظهرت دراسة أجريت على 422 شركة سعودية أن قدرات المنصة الرقمية تؤثر في أداء الشركات من خلال تعزيز المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية كمتغيرات وسيطة، مما يؤكد أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء ليست علاقة مباشرة دائماً، بل تتوسطها قدرات تنظيمية ديناميكية (Aloulou, 2024). كما تؤكد الأبحاث أن دمج أنظمة إدارة

المعلومات يمكن أن يعزز الكفاءة التشغيلية، ويحسن صنع القرار، ويزيد رضا العملاء، ويخفض التكاليف، ويمنح الشركات ميزة تنافسية، مع الإشارة إلى تحديات رئيسية مثل القيود المالية والحوجز التقنية والمقاومة التنظيمية (Alhajouj, 2025). وبالإضافة إلى ذلك، تبرز الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار كعامل حاسم في نجاح الشركات الرقمية في السعودية، حيث أظهرت دراسة حديثة أن الشركات الرقمية التي تتبنى ثقافة الابتكار القائمة على الثقة والاحتفاظ المواهب واستراتيجيات المكافآت وبرامج التعلم حققت أعلى مستويات النجاح (Alshebami et al., 2025).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التحول الرقمي بأبعاده على أداء الشركات بالتطبيق على الشركات الخاصة بمدينة الرياض، باعتبار القطاع الخاص رافداً مهماً للاقتصاد الوطني ومحوراً أساسياً في تحقيق مستهدفات التنمية الرقمية، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي وعملي يربط بين هذين المتغيرين في البيئة السعودية، وتقديم رؤى قابلة للتطبيق يمكن أن تساعد المديرين في تحسين استراتيجياتهم الرقمية.

مشكلة الدراسة

تتزايد في الوقت الراهن الضغوط التنافسية والتقنية التي تواجهها الشركات الخاصة، نتيجة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال وتنامي الاعتماد على التقنيات الرقمية في إدارة العمليات وتقديم الخدمات. وفي ظل توجهات المملكة العربية السعودية نحو بناء اقتصاد رقمي ضمن مستهدفات رؤية 2030، بات لزاماً على الشركات الخاصة بمدينة الرياض أن تتبنى التحول الرقمي بوصفه ضرورة استراتيجية لا خياراً ثانوياً، بما يفرض الحاجة إلى فهم علمي دقيق لأثر هذا التحول على أدائها. وتتمثل جذور المشكلة في أن العديد من الشركات الخاصة تستثمر في التقنيات الرقمية دون أن تحقق العائد المتوقع على هذه

الاستثمارات، مما يثير تساؤلات حول العوامل التي تحول دون تحويل الموارد الرقمية إلى أداء متميز، وأي أبعاد التحول الرقمي هي الأكثر تأثيراً في الأداء.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية، فإن الباحث لاحظ من خلال استقراءه للدراسات السابقة أن غالبيتها انصبّت على قطاعات بعينها أو على بيانات تطبيقية مختلفة عن بيئة القطاع الخاص السعودي، إذ ركّز بعضها على القطاع المصرفي والخدمات المالية، وتناول بعضها الآخر القطاع الحكومي والمؤسسات العامة، فيما اتجهت دراسات أخرى إلى المؤسسات الأكاديمية والأمنية. كما أن جانباً معتبراً من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات أُجري في بيانات أجنبية وعلى الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مما يجعل نتائجها مرتبطة بسياقاتها الخاصة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يؤثر في أداء الشركات من خلال مسارات متعددة، مثل تعزيز تجربة العملاء والابتكار التقني، أو من خلال تطوير قدرات المنصة الرقمية التي تعزز بدورها المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لفهم هذه العلاقة في سياق الشركات الخاصة في الرياض، التي تشكل محوراً اقتصادياً رئيسياً. كما أظهرت بعض الدراسات أن التحول الرقمي قد لا يكون له أثر مباشر على الأداء، بل يتطلب وجود قدرات وسيطة مثل التقنيات الذكية لتحقيق الفاعلية (AIMulhim, 2021). ويشير هذا إلى تعقيد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء، مما يستدعي فهماً أعمق للآليات الوسيطة في السياق السعودي.

وبتمثل جوهر مشكلة الدراسة في وجود فجوة بحثية تتعلق بقلة الدراسات الميدانية التي تناولت أثر التحول الرقمي بأبعاده المتكاملة على أداء الشركات الخاصة تحديداً في البيئة السعودية، وفي مدينة الرياض على وجه الخصوص، بوصفها مركزاً اقتصادياً رئيسياً يضم قطاعاً خاصاً واسعاً ومتنوعاً. فعلى الرغم

من تأكيد الأدبيات أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بتكامل أبعاده من بنية تحتية رقمية وقيادة رقمية وكفاءات ومهارات رقمية وثقافة رقمية، إلا أن مدى انعكاس هذه الأبعاد مجتمعةً على أداء الشركات الخاصة في هذا السياق لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأسيس العلمي والتحقق الميداني. وتتفاقم المشكلة في ظل تزايد الاستثمارات في التحول الرقمي دون وجود إطار واضح يوجه هذه الاستثمارات نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء، مما قد يؤدي إلى تبديد الموارد وعدم تحقيق العوائد المرجوة.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) على أداء الشركات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) على أداء الشركات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وتتبع هذه الأهداف من الحاجة إلى توجيه استثمارات التحول الرقمي نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء، وتزويد المديرين بأدلة عملية تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مبادراتهم الرقمية.

الأهداف الفرعية

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يمثل هذا الهدف خطوة أساسية لتقييم الواقع الحالي للتحول الرقمي في القطاع الخاص بالرياض.
2. الوقوف على مستوى أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض في ظل التوجه نحو التحول الرقمي، وذلك لقياس مدى تقدم هذه الشركات في تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية.
3. قياس أثر بُعد البنية التحتية الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض، حيث تمثل البنية التحتية القاعدة المادية التي يقوم عليها أي تحول رقمي.
4. قياس أثر بُعد القيادة الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض، فالقيادة الرقمية تمثل المحرك الأساسي لعملية التحول والتغيير التنظيمي.
5. قياس أثر بُعد الكفاءات والمهارات الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض، فالمهارات الرقمية للعاملين تمثل الركيزة البشرية للتحول الرقمي.
6. قياس أثر بُعد الثقافة الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض، فالثقافة الرقمية تمثل الإطار القيمي الذي يدعم تبني التقنيات الرقمية وتوظيفها.
7. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز التحول الرقمي بوصفه مدخلاً لتحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض، بما يساعد المديرين وصناع القرار على تركيز جهودهم على الأبعاد الأكثر تأثيراً.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من كونها تتناول موضوعاً حديثاً ومتنامي الأهمية يتمثل في التحول الرقمي وأثره على أداء الشركات، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة المعاصرة في ظل التحولات التقنية المتسارعة. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تتناول هذا الموضوع في السياق السعودي، حيث تشير الأدبيات إلى ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت مسارات تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات في المملكة، وقد بدأت الدراسات مؤخراً في سد هذه الفجوة ولكنها لا تزال محدودة.

وتسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري يربط بين أبعاد التحول الرقمي وأداء الشركات في القطاع الخاص، كما يُتوقع أن تُسهم نتائجها في سد جزء من الفجوة البحثية الناتجة عن قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في البيئة السعودية وتحديداً في مدينة الرياض. ومن المأمول أن تشكل الدراسة مرجعاً ونقطة انطلاق للباحثين المهتمين بمجال التحول الرقمي وإدارة الأداء في إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات ومتغيرات أخرى. كما تسهم الدراسة في اختبار مدى انطباق النماذج النظرية المستمدة من السياقات الغربية على البيئة السعودية، مما يثري المعرفة حول تأثير العوامل الثقافية والسياقية على فعالية التحول الرقمي.

وتستند الدراسة في إطارها النظري إلى تكامل نظريتين راسختين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهما نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities - DC). تنظر نظرية الموارد والقدرات إلى المنظمة بوصفها مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، وترى أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تمتلك المنظمة موارد

نادرة وقيمة ويصعب تقليدها وتنظيمها بشكل جيد (Barney, 1991). وفي سياق التحول الرقمي، تمثل البنية التحتية الرقمية والأصول التقنية موارد ملموسة، بينما تمثل القيادة الرقمية والثقافة الرقمية والكفاءات والمهارات الرقمية موارد غير ملموسة. وتشير الأدبيات إلى أن هذه الموارد مجتمعة تشكل أساساً للقدرات الرقمية التي يمكن أن تميز المنظمة عن منافسيها.

وتطور نظرية القدرات الديناميكية مفهوم الموارد لتشمل قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة (Teece et al., 1997). وتمثل القدرات الرقمية مستوى أدنى من القدرات الديناميكية، بينما تمثل المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية مستوى أعلى من هذه القدرات (Aloulou, 2024). وفي هذا السياق، يمكن للتحول الرقمي أن يعزز أداء الشركات من خلال تمكينها من إعادة تشكيل عملياتها واستراتيجياتها بسرعة استجابة لتغيرات السوق. كما تستفيد الدراسة من نظرية انتشار المبتكرات (Diffusion of Innovations) التي تفسر كيفية تبني المنظمات والأفراد للتقنيات الجديدة ونشرها داخلياً، وتشير إلى أن عوامل مثل التوافق النسبي والتعقيد وقابلية التجربة والملاحظة تؤثر في معدل تبني الابتكارات.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تستمد الدراسة أهميتها العملية من ارتباطها الوثيق بتوجهات المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 الهادفة إلى بناء اقتصاد رقمي وتعزيز تنافسية القطاع الخاص. وقد أولت المملكة اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي، حيث تحتل المرتبة الأولى إقليمياً والثالثة عالمياً في مؤشر نضج الخدمات الحكومية الرقمية، وشهد اعتماد الخدمات السحابية الحكومية ارتفاعاً من 14% في 2021 إلى 41% في 2025. كما تشير التقديرات إلى أن دمج التقنيات الرقمية في القطاع الصناعي يمكن أن يزيد الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 15% و25%.

ويُتوقع أن تقدم الدراسة لمتخذي القرار وأصحاب الشركات الخاصة بمدينة الرياض صورة واضحة عن واقع التحول الرقمي ومدى انعكاسه على الأداء، بما يساعدهم على ترشيد الاستثمار في المبادرات الرقمية وتوجيهها نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء. كما يُؤمل أن تسهم التوصيات الناتجة عن الدراسة في تعزيز قدرة هذه الشركات على تبني التحول الرقمي بفاعلية، ورفع مستوى أدائها وكفاءتها التشغيلية والمالية، بما يخدم الاقتصاد الوطني بصفة عامة.

وتتضمن الأهمية العملية للدراسة أيضاً تقديم رؤية للشركات الخاصة حول كيفية تطوير قدراتها الرقمية، حيث أظهرت الدراسات أن القدرات الرقمية للمنصات تؤثر في أداء الشركات من خلال تعزيز المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية (Aloulou, 2024). كما تؤكد الأبحاث أهمية وعي الشركات واستعدادها للتحول الرقمي، ودور المهارات الرقمية والدعم الحكومي في تحسين الأداء (Tripathi & Singh, 2024). بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن اعتماد أنظمة إدارة المعلومات يمكن أن يعزز الكفاءة التشغيلية وصنع القرار ورضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي للشركات (Alhajouj, 2025).

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) على أداء الشركات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟ ويهدف هذا السؤال إلى تقييم الوضع الحالي للتحول الرقمي في هذه الشركات.
2. ما مستوى أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟ ويسعى هذا السؤال إلى قياس الأداء الحالي لهذه الشركات كخط أساس للمقارنة.
3. ما أثر البنية التحتية الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟ ويركز هذا السؤال على البعد المادي للتحول الرقمي.
4. ما أثر القيادة الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟ ويركز على البعد القيادي والإداري.
5. ما أثر الكفاءات والمهارات الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟ ويركز على البعد البشري والمعرفي.
6. ما أثر الثقافة الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟ ويركز على البعد القيمي والسلوكي.

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) على أداء الشركات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ويفترض هذا الفرض وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وأداء الشركات، بحيث ترتفع مستويات الأداء بازدياد تبني أبعاد التحول الرقمي.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ويستند هذا الفرض إلى أن توافر البنية التحتية الرقمية المتطورة يعد شرطاً أساسياً لتحقيق فوائد التحول الرقمي.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ويستند إلى أن القيادة الرقمية توجه عملية التحول وتوفر الدعم اللازم لنجاحه.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءات والمهارات الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ويستند إلى أن المهارات الرقمية للعاملين تحدد قدرتهم على توظيف التقنيات الرقمية بكفاءة.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ويستند إلى أن الثقافة الداعمة للرقمنة تسهل عملية التغيير وتعزز تبني الابتكارات.

النموذج النظري للدراسة

يستند النموذج النظري للدراسة إلى تكامل نظريتين رئيسيتين في مجال الإدارة الاستراتيجية، هما نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic)

(Capabilities – DC)، إضافة إلى نظرية انتشار المبتكرات (Diffusion of Innovations). ويقدم النموذج إطاراً تفسيرياً للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأداء الشركات.

نظرية الموارد والقدرات (RBV)

تنظر نظرية الموارد والقدرات إلى المنظمة بوصفها مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، وترى أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تمتلك المنظمة موارد نادرة وقيمة ويصعب تقليدها وتنظيمها بشكل جيد (Barney, 1991). وفي سياق التحول الرقمي، تمثل البنية التحتية الرقمية والأصول التقنية موارد ملموسة، بينما تمثل القيادة الرقمية والثقافة الرقمية والكفاءات والمهارات الرقمية موارد غير ملموسة. وتشير الأدبيات إلى أن هذه الموارد مجتمعة تشكل أساساً للقدرات الرقمية التي يمكن أن تميز المنظمة عن منافسيها.

وقد تم تطبيق نظرية الموارد والقدرات في العديد من الدراسات الحديثة حول التحول الرقمي. ففي دراسة أجريت على الشركات السعودية، تم استخدام هذه النظرية لشرح كيفية تأثير قدرات المنصة الرقمية على أداء الشركات، حيث تم اعتبار قدرات المنصة الرقمية مورداً استراتيجياً يمكن أن يولد ميزة تنافسية مستدامة (Aloulou, 2024). كما استخدمت دراسة أخرى هذه النظرية لفحص العلاقة بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والأداء، حيث تم اعتبار البنية التحتية مورداً ملموساً يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية.

نظرية القدرات الديناميكية (DC)

تطور نظرية القدرات الديناميكية مفهوم الموارد لتشمل قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة (Teece et al., 1997). وتمثل القدرات الرقمية

مستوى أدنى من القدرات الديناميكية، بينما تمثل المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية مستوى أعلى من هذه القدرات (Aloulou, 2024). وفي هذا السياق، يمكن للتحويل الرقمي أن يعزز أداء الشركات من خلال تمكينها من إعادة تشكيل عملياتها واستراتيجياتها بسرعة استجابة لتغيرات السوق.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن العلاقة بين قدرات المنصة الرقمية وأداء الشركات ليست علاقة مباشرة، بل تتوسطها قدرات ديناميكية أعلى مثل المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية (Aloulou, 2024). وهذا يتوافق مع المنظور الهرمي للقدرات، حيث تمثل القدرات الرقمية قدرات منخفضة المستوى، بينما تمثل المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية قدرات عالية المستوى تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء. وتؤكد هذه النتائج أهمية تطوير الشركات لقدراتها الديناميكية لتعزيز الفوائد من استثماراتها الرقمية.

وتشير أبحاث أخرى إلى أن تكامل الموارد والقدرات الديناميكية يعد أمراً حاسماً لنجاح التحويل الرقمي، حيث تبين أن الموارد التنظيمية الفريدة، والكفاءات التقنية والرقمية، والتوجه الاستراتيجي، وموارد التعاون تؤثر إيجاباً في التحويل الرقمي، الذي بدوره يعزز أداء الابتكار الرقمي (Abdurrahman et al., 2025). وهذا يؤكد أن التحويل الرقمي يعمل كآلية وسيطة تحول الموارد والقدرات التنظيمية إلى نتائج ابتكارية ملموسة.

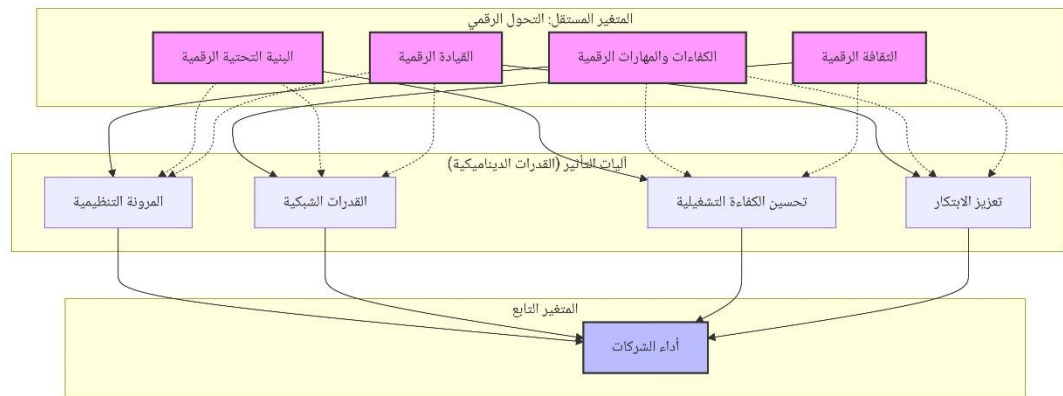
نظرية انتشار المبتكرات

تفسر نظرية انتشار المبتكرات كيفية تبني المنظمات والأفراد للتقنيات الجديدة ونشرها داخلياً. وتشير إلى أن عوامل مثل التوافق النسبي والتعقيد وقابلية التجربة والملاحظة تؤثر في معدل تبني الابتكارات (Rogers, 1995). وفي سياق التحويل الرقمي، يمكن لهذه النظرية أن تفسر التباين في مستويات تبني الشركات للتحويل الرقمي وأبعاده المختلفة، وبالتالي التباين في أثره على الأداء.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التوجه الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة يتبع علاقة على شكل حرف L مع الأداء، حيث يرتبط التحسن الأولي في التوجه الرقمي بتراجع في الأداء حتى يتم الوصول إلى عتبة معينة، وبعدها يبدأ الأداء في التحسن مجدداً (Dörr et al., 2025). وهذا يفسر تردد بعض الشركات في متابعة التحول الرقمي، حيث تواجه تحديات أولية قبل أن تبدأ في جني الثمار. وتؤكد هذه النتائج أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد أثناء رحلة التحول الرقمي، والصبر على تجاوز المرحلة الأولية الصعبة.

النموذج المقترح

بناءً على هذه المنطلقات النظرية، يقترح الباحث النموذج النظري التالي، الذي يوضح العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل) وأداء الشركات (المتغير التابع):



ويفترض النموذج أن أبعاد التحول الرقمي الأربعة تؤثر في أداء الشركات من خلال أربع آليات رئيسية، تعكس القدرات الديناميكية التي تتوسط العلاقة:

1. **المرونة التنظيمية:** تسهم الثقافة الرقمية والكفاءات الرقمية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف

السريع مع تغيرات السوق، مما يمكنها من استغلال الفرص الناشئة وتجنب المخاطر. وقد أكدت

الدراسات الحديثة أن المرونة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين قدرات المنصة الرقمية وأداء الشركات (Aloulou, 2024).

2. **القدرات الشبكية:** تمكن البنية التحتية الرقمية والثقافة الرقمية الشركات من بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين والشركاء، والاستفادة من تأثيرات الشبكة، مما يعزز قدرتها التنافسية. وقد تبين أن القدرات الشبكية تشكل قناة مهمة لتأثير التحول الرقمي في الأداء (Aloulou, 2024).

3. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** تسهم البنية التحتية الرقمية في أتمتة العمليات وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي والمالي. وتشير الأبحاث إلى أن اعتماد أنظمة إدارة المعلومات يمكن أن يحسن الكفاءة التشغيلية وصنع القرار (Alhajouj, 2025).

4. **تعزيز الابتكار:** تساعد القيادة الرقمية في توجيه جهود الابتكار نحو تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، كما تدعم ثقافة الابتكار التي تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة. وقد أظهرت دراسة حديثة أن الشركات الرقمية في السعودية التي تتبنى ثقافة الابتكار حققت أعلى مستويات النجاح (Alshebami et al., 2025).

ويتوافق هذا النموذج مع ما توصلت إليه الدراسات الحديثة في السياق السعودي، حيث أظهرت دراسة أجريت على 422 شركة سعودية أن قدرات المنصة الرقمية تؤثر في أداء الشركات من خلال المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية كمتغيرات وسيطة (Aloulou, 2024). كما أكدت دراسة أخرى أن التحول الرقمي وتجربة العملاء والابتكار التقني يؤثران بشكل إيجابي في أداء الشركات في قطاع الخدمات السعودي. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء ليست علاقة مباشرة دائماً، بل تتطلب وجود قدرات تنظيمية وسيطة تحول الاستثمارات الرقمية إلى تحسينات ملموسة في الأداء.

وتشير الأبحاث أيضاً إلى أن التوجه الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة يتطلب استثماراً استراتيجياً للموارد، حيث يرتبط التوجه الرقمي بالأداء بعلاقة على شكل حرف U، مما يعني أن الشركات قد تواجه تراجعاً أولياً في الأداء قبل أن تبدأ في جني الثمار (Dörr et al., 2025). وهذا يؤكد أهمية الصبر والالتزام طويل الأمد بالتحول الرقمي، وضرورة توفير الدعم المالي والمعرفي للشركات خلال المرحلة الانتقالية. كما تشير الأبحاث إلى أن وعي الشركات واستعدادها للتحويل الرقمي يؤثران في نواياها لاستخدام التقنيات الرقمية، وأن النوايا الاستخدامية والمهارات والدعم الحكومي هي متغيرات مهمة تعمل على تحسين أداء الأعمال (Tripathi & Singh, 2024).

قم بكتابة الفصل الثاني بما لا يقل عن 10800 كلمة وبشكل علمي واكاديمي احترافي .. التوثيق يكون بطريقة apa داخل المتن ويكون بمراجع حديثة من عام 2015 الى عام 2026 ابحث عن المراجع الحديثة بالانترنت جمع ما لا يقل عن 30 مرجع ويكونو ك ابحاث سابقة او اوراق علمية او رسائل ماجستير او دكتوراة .. اصف بعض المخططات اذا كانت ضرورية وتكون كمخططات . mermaid

الفصل الثاني : الدراسات السابقة والأطار النظري : Chapter 2: Literature review (الدراسات السابقة) Introduction - المقدمة 1200 كلمة - Dependent Variable - المتغير التابع ٥٠٠ كلمة Independent Variable - المتغير المستقل ٥٠٠ كلمة - Summary of Past studies - الدراسات السابقة ومناقشة نتائج الدراسات السابقة وتوضيح ما ستقدمه الدراسة الحالية مقارنة بما سبق من دراسات (4300 كلمة) Theoretical Framework of the Study - الاطار النظري للدراسة (4300 كلمة)

(يجب التوسع والتفصيل والشرح والسرد الطويل في الإطار النظري)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

يُعد الفصل الثاني من الدراسات العلمية حجر الزاوية الذي يقوم عليه أي بحث جاد، حيث يمثل الجسر النظري الذي يربط بين الإطار العام للدراسة والجانب التطبيقي الميداني. ويتضمن هذا الفصل استعراضاً شاملاً ومنظماً للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء تلك التي اهتمت بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) أو المتغير التابع (أداء الشركات)، بالإضافة إلى الإطار النظري الذي يستند إليه البحث في تفسير العلاقات بين هذه المتغيرات. وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يقدم للقارئ صورة متكاملة عن الحالة الراهنة للمعرفة العلمية في مجال موضوع الدراسة، ويحدد الثغرات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، ويبني الأساس النظري الذي ستنتقل منه الدراسة الميدانية.

شهد العقد الأخير اهتماماً متزايداً بموضوع التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، حيث برز هذا المفهوم كأحد أهم التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات لمواكبة التغيرات التقنية المتسارعة وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد تعددت زوايا تناول هذا الموضوع وتنوعت، حيث تناولته بعض الدراسات من منظور تقني يركز على البنية التحتية والأنظمة الرقمية، وتناولته دراسات أخرى من منظور إداري يركز على القيادة والثقافة التنظيمية، بينما اهتمت مجموعة ثالثة بقياس أثر التحول الرقمي على مختلف مؤشرات الأداء التنظيمي. وقد أسهمت هذه الدراسات في بناء قاعدة معرفية متكاملة حول هذا الموضوع، إلا أنها لا تزال محدودة في بعض السياقات، خاصة في البيئة السعودية.

من ناحية أخرى، يُعد أداء الشركات من الموضوعات الجوهرية التي شغلت بال الباحثين والممارسين في مجال الإدارة لعقود طويلة، وقد تطور مفهوم الأداء من كونه مجرد مؤشرات مالية إلى مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأداء التشغيلي والابتكاري والبيئي والاجتماعي. وقد تناولت الدراسات السابقة مجموعة واسعة من العوامل المؤثرة في أداء الشركات، مثل القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية والثقافة التنظيمية

والتكنولوجيا، وهو ما جعل هذا الموضوع غنياً بالتنظير والتطبيق. غير أن العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحقيق، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتبني المملكة العربية السعودية لرؤية 2030 التي تركز على التحول الرقمي كأحد ركائزها الأساسية.

ويسعى هذا الفصل إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية: أولاً، تقديم تعريفات دقيقة لمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي وأبعاده، وأداء الشركات) وتوضيح مفاهيمها ومكوناتها. ثانياً، استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بشكل منهجي ومنظم، مع التركيز على الدراسات الحديثة التي أجريت في السنوات الأخيرة، وتحليل نتائجها ومناقشتها. ثالثاً، تحديد الفجوات البحثية التي تبرر إجراء الدراسة الحالية، وإبراز ما ستضيفه هذه الدراسة إلى المعرفة العلمية. رابعاً، بناء إطار نظري متكامل للدراسة يستند إلى النظريات الإدارية الراسخة ويوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويبدأ هذا الفصل باستعراض أدبيات المتغير المستقل "التحول الرقمي" وتحديد أبعاده الأساسية، ثم يتناول أدبيات المتغير التابع "أداء الشركات" ومؤشراته المختلفة، ثم يعرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في سياقات متعددة. ويتبع ذلك عرض للإطار النظري للدراسة الذي يدمج بين النظريات الإدارية المختلفة ويقدم نموذجاً تفسيريّاً للعلاقات المفترضة بين المتغيرات. ويتضمن هذا الإطار النظري استعراضاً متكاملاً لنظريات الموارد والقدرات، والقدرات الديناميكية، وانتشار المبتكرات، وغيرها من النظريات ذات الصلة، مع توضيح كيفية تطبيقها في سياق التحول الرقمي وأداء الشركات. ويختتم الفصل بخلاصة تلخص أهم ما ورد فيه وتبرز الإسهام المتوقع للدراسة الحالية.

المتغير التابع: أداء الشركات

يُعد أداء الشركات من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري، إذ يمثل المعيار الأساسي الذي يُحكم من خلاله على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها واستثمار مواردها بكفاءة وفاعلية. وقد تطور مفهوم الأداء بمرور الوقت ليتجاوز المنظور المالي الضيق إلى منظور أكثر شمولية يعكس الأبعاد المتعددة لعمل المنظمة. ويُعرّف أداء الشركة بأنه محصلة الجهود التنظيمية والإدارية التي تبذلها المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، ويعكس قدرتها على استغلال مواردها المادية والبشرية والمعرفية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة (Al-Hawary & Al-Majali, 2021). ويُنظر إلى الأداء بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد لا يقتصر على الجانب المالي فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب التشغيلية والابتكارية والبيئية وغيرها، بما يعكس الصورة الشاملة لحالة المنظمة ومكانتها التنافسية (Al-Tit et al., 2022).

ويستند مفهوم أداء الشركات إلى عدد من المداخل النظرية، من أبرزها مدخل الأهداف الذي يربط الأداء بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة مسبقاً، ومدخل الموارد الذي يقيس الأداء بمدى قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة وتوظيفها بكفاءة، ومدخل أصحاب المصالح الذي يقيس الأداء بمدى قدرة المنظمة على تلبية توقعات الأطراف ذات العلاقة بها. كما طُوّرت عدة نماذج لقياس الأداء، مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي تقيس الأداء من منظور مالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996)، والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وهي نماذج تؤكد جميعها الطبيعة المتعددة الأبعاد للأداء المؤسسي.

وتتأثر مستويات أداء الشركات بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، إذ تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين أداء الشركات وعدد من المتغيرات التنظيمية والإدارية. فقد أكدت دراسة (Al-Tit et al., 2022) أن جودة حياة العمل والتمكين الإداري يؤثران بشكل إيجابي في أداء المنظمات في الأردن، كما

أظهرت دراسة (Al-Hawary & Al-Majali, 2021) أن نظم المعلومات الإدارية تعزز الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية. وفي السياق السعودي، أظهرت دراسة (Aloulou, 2024) أن قدرات المنصة الرقمية تؤثر في أداء الشركات من خلال تعزيز المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية كمتغيرات وسيطة، مما يؤكد أن الأداء نتاج تفاعل معقد بين عوامل متعددة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن أداء الشركات في العصر الرقمي لم يعد يقاس بالمؤشرات المالية التقليدية فقط، بل أصبح يشمل القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وقد أظهرت دراسة (Dörr et al., 2025) أن التوجه الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بالأداء بعلاقة على شكل حرف U، مما يشير إلى أن التحول الرقمي قد يؤدي إلى تراجع مؤقت في الأداء قبل أن يبدأ في تحقيق تحسينات ملموسة. كما أظهرت دراسة (Alyahya & Al-Ghamdi, 2023) أن القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار هما من أهم العوامل المؤثرة في أداء الشركات السعودية في ظل التحول الرقمي. وهذا يؤكد أن فهم الأداء في السياق الرقمي يتطلب منظوراً أوسع يشمل العوامل التنظيمية والسلوكية والتقنية معاً.

المتغير المستقل: التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطور متسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات. ويُقصد به عملية إعادة بناء نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية من خلال التوظيف المتكامل لمجموعة من التقنيات الرقمية الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء وسلاسل الكتل، بهدف تحسين العمليات الداخلية وتطوير المنتجات والخدمات وتعزيز العلاقة مع العملاء (Li et al., 2023; Vial, 2019). ولا يقتصر مفهوم التحول الرقمي على مجرد إدخال التقنية أو رقمنة بعض الإجراءات، بل يمثل تحولاً استراتيجياً

شاملاً يمسّ رؤية المنظمة وثقافتها وهيكلها وقدراتها، مما يجعله تغييراً جذرياً وليس تراكمياً في طبيعة عمل المنظمة.

وقد تطوّر مفهوم التحول الرقمي عبر مراحل متعددة بدأت بمرحلة الرقمنة (Digitization) التي تعني تحويل البيانات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، ثم مرحلة الرقمنة الإجرائية (Digitalization) التي تعني توظيف التقنيات الرقمية في تحسين العمليات القائمة، وصولاً إلى مرحلة التحول الرقمي الشامل (Digital Transformation) التي تعني إعادة تشكيل نموذج العمل بالكامل وفق منطق رقمي جديد (Verhoef et al., 2021). ويستند التحول الرقمي إلى عدد من الأسس النظرية، لعل أبرزها نظرية الموارد والقدرات التي ترى أن التقنيات الرقمية تمثل مورداً استراتيجياً يمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها للتكيف مع البيئة المتغيرة (Teece et al., 1997; Barney, 1991).

وتتعدد أبعاد التحول الرقمي التي تناولتها الأدبيات والدراسات السابقة، وقد تبنت الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية بوصفها الأكثر شمولاً وتمثيلاً لظاهرة التحول الرقمي، وهي: البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية. وتتمثل البنية التحتية الرقمية في توافر الأجهزة والشبكات والأنظمة والمنصات التقنية اللازمة لدعم العمليات الرقمية في المنظمة، وتُعدّ القاعدة المادية التي يقوم عليها أي توجه رقمي (Zhai et al., 2022). وتشير القيادة الرقمية إلى وجود قيادة واعية تمتلك رؤية رقمية واضحة وقدرة على توجيه عملية التحول الرقمي وتوفير الدعم والموارد اللازمة له (Kane et al., 2015). وتتمثل الكفاءات والمهارات الرقمية في امتلاك العاملين للمعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الرقمية وتوظيفها بكفاءة (Ismail et al., 2023). وتعني الثقافة الرقمية ترسيخ القيم والاتجاهات الداعمة للتغيير والابتكار وتبني التقنيات الرقمية لدى أفراد المنظمة

(Alshebami et al., 2025). ويرتبط نجاح التحول الرقمي بمدى تكامل هذه الأبعاد مجتمعةً، إذ إن توافر بُعد دون آخر قد يحدّ من فاعلية التحول وأثره على المنظمة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية للشركات في جميع القطاعات، حيث أظهرت دراسة (Aloulou, 2024) أن قدرات المنصة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركات السعودية، وأكدت دراسة (Tripathi & Singh, 2024) أن وعي الشركات واستعدادها للتحول الرقمي يؤثران في نواياها لاستخدام التقنيات الرقمية وتحسين أدائها. كما أظهرت دراسة (Alyahya & Al-Ghamdi, 2023) أن الثقافة الرقمية والقيادة الرقمية هما من أهم محددات نجاح التحول الرقمي في الشركات السعودية. وقد برزت المملكة العربية السعودية كواحدة من الدول الرائدة في مجال التحول الرقمي، حيث تحتل المرتبة الأولى إقليمياً والثالثة عالمياً في مؤشر نضج الخدمات الحكومية الرقمية، وهو ما يعكس التزام القيادة الرشيدة ببناء اقتصاد رقمي متكامل ضمن رؤية 2030.

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)

الدراسات العربية

1. دراسة برحومة وحابي (2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (رقمنة العمليات المحاسبية، ونظم المعلومات المحاسبية الرقمية، والشفافية الرقمية) على ممارسات المحاسبة الإبداعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من المحاسبين والمراجعين والعاملين في الأقسام المالية في عدد من الشركات الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في الحد من

ممارسات المحاسبة الإبداعية السلبية من خلال زيادة الشفافية ودقة المعلومات المحاسبية وتقليل فرص التلاعب. وأوصت الدراسة بتبني نظم المعلومات المحاسبية الرقمية وتعزيز الرقابة الرقمية للحد من الممارسات غير السليمة. وتتميز هذه الدراسة بتناولها لقطاع المحاسبة، وهو قطاع حساس يتأثر بشكل كبير بالتحول الرقمي. كما أن استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي يتوافق مع منهج الدراسة الحالية. غير أن الدراسة الحالية تختلف عنها في متغيرها التابع، حيث تركز على أداء الشركات بشكل عام بدلاً من التركيز على ممارسات المحاسبة الإبداعية.

2.دراسة القطاونة والرابعة (2023) بعنوان: "أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التحول الرقمي بأبعادها (القيادة الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والكفاءات الرقمية، والثقافة الرقمية) على جودة الخدمات في ظل المقارنة المرجعية بوصفها متغيراً وسيطاً في جهاز الأمن العام الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مديرية الأمن العام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، وإلى دور وسيط للمقارنة المرجعية في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي والاستفادة من تطبيقات المقارنة المرجعية لرفع جودة الخدمات المقدمة. وتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأبعاد الأربعة للتحول الرقمي، مما يؤكد أهميتها وصلتها بالموضوع. غير أنها طبقت في قطاع حكومي (الأمن العام) بينما تطبق الدراسة الحالية في القطاع الخاص، كما أن متغيرها التابع يختلف (جودة الخدمات مقابل أداء الشركات).

3.دراسة العمرين والرابعة (2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات:

التكيف الاستراتيجي متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والكفاءات الرقمية) على الأداء العالي للمنظمات في ظل التكيف الاستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، وإلى دور وسيط للتكيف الاستراتيجي في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتعزيز قدرات التحول الرقمي والتكيف الاستراتيجي معاً لتحقيق مستويات أداء عالية. وتقرب هذه الدراسة من الدراسة الحالية في العديد من الجوانب، حيث تتناول أبعاد التحول الرقمي الأربعة وعلاقتها بالأداء. غير أنها طبقت في مؤسسة حكومية أردنية، بينما تطبق الدراسة الحالية في شركات خاصة سعودية، كما أن مفهوم الأداء في الدراسة الحالية (أداء الشركات) يختلف عن مفهوم الأداء العالي للمنظمات من حيث المؤشرات والأبعاد.

4.دراسة السواط والحربي (2022) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة

دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأنظمة الإلكترونية، والمنصات الرقمية، والمهارات الرقمية) على كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء

الأكاديمي، حيث أظهرت النتائج أن تبني الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية ساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي. وأوصت الدراسة بتطوير المنصات الرقمية وتنمية المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس لرفع كفاءة أدائهم الأكاديمي. وتتميز هذه الدراسة بكونها طبقت في بيئة سعودية، مما يزيد من ارتباطها بالدراسة الحالية. غير أنها طبقت في قطاع أكاديمي بينما تطبق الدراسة الحالية في قطاع خاص، كما أن أبعاد التحول الرقمي فيها تختلف جزئياً عن أبعاد الدراسة الحالية.

5. دراسة محمد، ياسمين (2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التقنية، والمهارات الرقمية، ورقمنة الإجراءات) على إنتاجية العاملين في القطاع العام المصري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القياسي، وتكونت العينة من العاملين في القطاع العام المصري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في رفع إنتاجية العاملين وتحسين كفاءة الأداء، حيث ساهمت رقمنة الإجراءات في تقليل الوقت والجهد المبذول في تنفيذ المهام. وأوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق التحول الرقمي وتدريب العاملين على المهارات الرقمية لرفع مستوى الإنتاجية. وتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول أثر التحول الرقمي على الأداء، غير أنها تركز على إنتاجية العاملين كمتغير تابع بينما تركز الدراسة الحالية على أداء الشركات بشكل شامل، كما أنها طبقت في القطاع العام المصري بينما تطبق الدراسة الحالية في القطاع الخاص السعودي.

6. دراسة زهر وعبدالنعيم وبالفقيرة (2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية: دراسة حالة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والخدمات الرقمية، والثقافة الرقمية، والأمن السيبراني) على إدارة المخاطر المصرفية في القطاع المصرفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من العاملين في الإدارات المعنية بالمخاطر والتحول الرقمي في البنك محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المخاطر المصرفية والحد من المخاطر التشغيلية والائتمانية، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تحسين القدرة على تحديد المخاطر وقياسها ومراقبتها. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وأنظمة الأمن السيبراني وتعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين لرفع قدرة البنوك على إدارة مخاطرها. وتتميز هذه الدراسة بتناولها لقطاع المصارف، وهو قطاع حساس يتأثر بشكل كبير بالتحول الرقمي، غير أن متغيرها التابع (إدارة المخاطر) يختلف عن متغير الدراسة الحالية (أداء الشركات).

الدراسات الأجنبية

7. دراسة (Li et al., 2023) بعنوان: "استكشاف أثر التحول الرقمي على الأداء الابتكاري للشركات" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (رقمنة الشركة، ومستوى ابتكار الصناعة الرقمية الإقليمية) على الأداء الابتكاري للشركات الصينية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على نموذج قياسي مع تحليل تكرار الكلمات المفتاحية في التقارير السنوية، وتكونت العينة من 8709 مشاهدة للشركات الصينية المدرجة خلال الفترة من 2011 إلى 2017. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رقمنة الشركة ومستوى ابتكار الصناعة الرقمية الإقليمية يعززان بشكل دال الأداء الابتكاري للشركات، مع وجود أثر تعديلي سلبي لمستوى ابتكار الصناعة الرقمية الإقليمية بسبب ظاهرة "الركوب المجاني" حيث تستفيد الشركات الأقل ابتكاراً من جهود الشركات الأكثر ابتكاراً في نفس المنطقة. وأوصت الدراسة بأن تستثمر

الشركات ذات القدرات الابتكارية العالية في التحول الرقمي وأن تتموضع في المناطق ذات الصناعات الرقمية الأكثر تطوراً. وتتميز هذه الدراسة باستخدامها لتحليل البيانات الثانوية وتكرار الكلمات المفتاحية كأسلوب لقياس التحول الرقمي، وهو أسلوب يختلف عن الدراسة الحالية التي تعتمد على استبانة لقياس تصورات العاملين.

8. دراسة (Wang et al., 2022) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء البيئي للشركات: أدلة من الصين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تبني التقنيات الرقمية، ورقمنة العمليات) على الأداء البيئي للشركات الصينية المدرجة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الطولية (Panel Data)، وتكونت العينة من الشركات الصينية المدرجة في البورصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يحسن الأداء البيئي للشركات من خلال خفض الانبعاثات وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، حيث ساهمت التقنيات الرقمية في تحسين مراقبة الانبعاثات وتحسين كفاءة استخدام الطاقة. وأوصت الدراسة بتشجيع الشركات على التحول الرقمي بوصفه أداة لتحقيق الاستدامة البيئية وتحسين الأداء البيئي. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في متغيرها التابع (الأداء البيئي) وبيئتها التطبيقية (الصين)، غير أنها تؤكد على أهمية التحول الرقمي كأداة لتحسين الأداء بشكل عام.

9. دراسة (Ismail et al., 2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على أداء الأعمال: دراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، والكفاءات الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) على أداء الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في باكستان. واستخدمت

الدراسة المنهج الكمي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من عدد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الأعمال في هذه المنشآت، حيث ساهم تبني التقنيات الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة المبيعات. وأوصت الدراسة بضرورة دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تبني التحول الرقمي وتوفير البنية التقنية والكفاءات اللازمة لذلك. وتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيراتها الأساسية (التحول الرقمي وأداء الأعمال)، غير أنها طبقت في بيئة باكستانية مختلفة عن البيئة السعودية، كما أنها اقتصرت على المنشآت الصغيرة والمتوسطة بينما تشمل الدراسة الحالية شركات خاصة بمختلف أحجامها.

10. دراسة (Jardak & Ben Hamad, 2022) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على أداء الشركات: أدلة من الشركات السويدية المدرجة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء الشركات السويدية المدرجة، حيث قامت بتحليل البيانات المالية للشركات واستخدمت أساليب قياسية لتقدير أثر التحول الرقمي على مؤشرات الأداء المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية، وتكونت العينة من الشركات السويدية المدرجة في البورصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على أداء الشركات، مع وجود اختلافات في حجم هذا الأثر حسب قطاع النشاط وحجم الشركة، حيث كانت الشركات في القطاعات التكنولوجية والخدمية أكثر استفادة من التحول الرقمي مقارنة بالقطاعات التقليدية. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات رقمية واضحة والاستثمار في الكفاءات الرقمية لتعزيز العائد من التحول الرقمي. وتتميز هذه الدراسة بتطبيقها في بيئة أوروبية متقدمة، وهو ما يختلف عن البيئة السعودية التي تتميز بخصائصها الخاصة.

11. دراسة (Zhao et al., 2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على أداء الشركات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء الشركات الصينية المدرجة، مع التركيز على الدور الوسيط للقدرة الديناميكية والدور المعدّل للضغط التنافسي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية، وتكونت العينة من الشركات الصينية المدرجة في البورصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركات من خلال تعزيز قدراتها الديناميكية، كما أن الضغط التنافسي يعزز هذه العلاقة، حيث تسعى الشركات في البيئات التنافسية العالية إلى الاستفادة القصوى من التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات الديناميكية للاستفادة القصوى من التحول الرقمي، والتركيز على الابتكار كآلية رئيسية لتعزيز الأداء. وتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بالدور الوسيط للقدرة التنظيمية، غير أنها طبقت في الصين واعتمدت على بيانات ثانوية.

12. دراسة (Guo & Xu, 2021) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على أداء الشركات: أدلة من القطاع الصناعي الصيني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء الشركات في القطاع الصناعي الصيني، مع التركيز على الدور المعدّل للملكية الحكومية وحجم الشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الطولية، وتكونت العينة من الشركات الصناعية الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على أداء الشركات، مع وجود تأثير تعديلي للملكية الحكومية وحجم الشركة، حيث كانت الشركات الخاصة والشركات الكبيرة أكثر استفادة من التحول الرقمي مقارنة بالشركات المملوكة للدولة والشركات الصغيرة. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمارات الرقمية في القطاع الصناعي وتطوير سياسات تدعم التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتختلف هذه

الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها طبقت في القطاع الصناعي الصيني بينما تطبق الدراسة الحالية في القطاع الخاص السعودي بمختلف قطاعاته.

13. دراسة (Zhai et al., 2022) بعنوان: "هل يعزز التحول الرقمي أداء الشركات؟ أدلة من الصين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على أداء الشركات الصينية، مع التركيز على آلية التأثير من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية، وتكونت العينة من الشركات الصينية المدرجة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعزز أداء الشركات من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرات الابتكارية، كما أن تأثير التحول الرقمي يكون أكثر وضوحاً في الشركات التي تمتلك موارد تنظيمية قوية وقدرات ديناميكية متطورة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الكفاءات الرقمية وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار لتعزيز فوائد التحول الرقمي. وتتميز هذه الدراسة بتناولها للآليات الوسيطة التي من خلالها يؤثر التحول الرقمي في الأداء، وهو ما يتوافق مع النموذج النظري للدراسة الحالية.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الشركات)

14. دراسة (Al-Hawary & Al-Majali, 2021) بعنوان: "أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من المديرين والعاملين في الشركات الصناعية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة

إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث ساهمت نظم المعلومات في تحسين جودة القرارات وزيادة كفاءة العمليات وتعزيز الرقابة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في نظم المعلومات الإدارية وتدريب العاملين على استخدامها. وتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بالمتغير التابع (أداء الشركات)، غير أن متغيرها المستقل يختلف (نظم المعلومات الإدارية بدلاً من التحول الرقمي).

15. دراسة (Al-Tit et al., 2022) بعنوان: "العوامل المؤثرة على أداء الشركات الصناعية: دليل من الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على أداء الشركات الصناعية في الأردن، مع التركيز على جودة الحياة العملية والتمكين الإداري كمتغيرين مستقلين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركات الصناعية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لجودة الحياة العملية والتمكين الإداري على أداء الشركات، حيث ساهمت هذه العوامل في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتعزيز الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بتحسين جودة الحياة العملية وتعزيز التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في متغيراتها المستقلة، غير أنها تشارك في الاهتمام بفهم العوامل المؤثرة في أداء الشركات.

16. دراسة (Alyahya & Al-Ghamdi, 2023) بعنوان: "القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية وتأثيرهما على أداء الشركات في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار على أداء الشركات في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة

من العاملين في الشركات السعودية في مختلف القطاعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية والثقافة التنظيمية على أداء الشركات، حيث ساهمت القيادة الرقمية في توجيه جهود التحول الرقمي وتعزيز الابتكار، بينما ساهمت الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في خلق بيئة عمل مشجعة على التجريب والتطوير. وأوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادة الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار في الشركات السعودية. وتتميز هذه الدراسة بكونها طبقت في البيئة السعودية، مما يزيد من ارتباطها بالدراسة الحالية، غير أنها تركز على بعدين فقط من أبعاد التحول الرقمي (القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية) بينما تتناول الدراسة الحالية أربعة أبعاد.

17. دراسة (Aloulou, 2024) بعنوان: "تأثير قدرات المنصة الرقمية على أداء الشركات في

السعودية: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية والقدرات الشبكية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات المنصة الرقمية على أداء الشركات في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط للمرونة التنظيمية والقدرات الشبكية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من 422 شركة سعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قدرات المنصة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركات من خلال تعزيز المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية، كما أظهرت النتائج أن هذه العلاقة تختلف باختلاف حجم الشركة وقطاع النشاط. وأوصت الدراسة بتطوير قدرات المنصة الرقمية وتعزيز المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية كآليات لتحسين الأداء في الشركات السعودية. وتشكل هذه الدراسة واحدة من أهم الدراسات الحديثة في السياق السعودي، وتتقاطع مع الدراسة الحالية في العديد من النقاط، خاصة في الاهتمام بالآليات الوسيطة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء.

18. دراسة (Tripathi & Singh, 2024) بعنوان: "وعي الشركات واستعدادها للتحول الرقمي

وتأثيرهما على أداء الأعمال"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وعي الشركات واستعدادها للتحول الرقمي على أداء الأعمال، مع التركيز على الدور الوسيط للنوايا الاستخدامية والمهارات الرقمية والدعم الحكومي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من الشركات في قطاعات متعددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وعي الشركات واستعدادها للتحول الرقمي يؤثران بشكل إيجابي في أداء الأعمال من خلال تعزيز النوايا الاستخدامية وتطوير المهارات الرقمية، كما أن الدعم الحكومي يعزز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتعزيز وعي الشركات بأهمية التحول الرقمي وتوفير برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية، وتقديم حوافز حكومية لتشجيع الشركات على التحول الرقمي. وتشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بفهم آليات تأثير التحول الرقمي في الأداء، غير أنها تركز على الوعي والاستعداد كمتمغيرات مستقلة بدلاً من أبعاد التحول الرقمي الفعلية.

19. دراسة (Dörr et al., 2025) بعنوان: "التوجه الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة وأثره على

الأداء: علاقة على شكل حرف U"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوجه الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة وأدائها، مع التركيز على إمكانية وجود علاقة غير خطية بين المتغيرين. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الميدانية، وتكونت العينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين التوجه الرقمي والأداء تأخذ شكل حرف U، بحيث يرتبط التحسن الأولي في التوجه الرقمي بتراجع في الأداء حتى يتم الوصول إلى عتبة معينة، وبعدها يبدأ الأداء في التحسن مجدداً. وأرجعت الدراسة هذه النتيجة إلى التكاليف الأولية للتحويل الرقمي وصعوبات التكيف التي تواجهها

الشركات في المراحل المبكرة من التحول. وأوصت الدراسة بضرورة إدارة عملية التحول الرقمي بشكل استراتيجي والتحلي بالصبر لاجتياز المرحلة الأولية الصعبة. وتتميز هذه الدراسة بتناولها للعلاقة غير الخطية بين التحول الرقمي والأداء، وهو منظور جديد يضيف عمقاً لفهم هذه العلاقة.

20. دراسة (Alshebami et al., 2025) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والابتكار في الشركات الرقمية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار في نجاح الشركات الرقمية في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركات الرقمية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الرقمية التي تتبنى ثقافة الابتكار القائمة على الثقة والاحتفاظ المواهب واستراتيجيات المكافآت وبرامج التعلم حققت أعلى مستويات النجاح، كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحويل الاستثمارات الرقمية إلى نتائج ملموسة. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار في الشركات الرقمية وتطوير برامج التعلم المستمر واستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب. وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التحول الرقمي، وهو ما يتوافق مع أبعاد الدراسة الحالية.

21. دراسة (Alhajouj, 2025) بعنوان: "أثر أنظمة إدارة المعلومات على أداء الشركات السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة إدارة المعلومات على أداء الشركات في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات التي تواجه تطبيق هذه الأنظمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركات السعودية في مختلف القطاعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج أنظمة إدارة المعلومات يمكن أن يعزز الكفاءة التشغيلية، ويحسن صنع القرار،

ويزيد رضا العملاء، ويخفض التكاليف، ويمنح الشركات ميزة تنافسية، مع الإشارة إلى تحديات رئيسية مثل القيود المالية والحواجز التقنية والمقاومة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات شاملة لتطبيق أنظمة إدارة المعلومات مع معالجة التحديات التنظيمية والتقنية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في متغيرها المستقل (أنظمة إدارة المعلومات بدلاً من التحول الرقمي الشامل)، غير أنها تشارك في الاهتمام بفهم العوامل المؤثرة في أداء الشركات السعودية.

مناقشة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن موضوع التحول الرقمي وأثره على أداء الشركات قد حظي باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية. وقد أسهمت هذه الدراسات في بناء قاعدة معرفية مهمة حول هذا الموضوع، إلا أنها لا تزال تعاني من بعض القصور والفجوات التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أولاً: من حيث التغطية الجغرافية، تشير الدراسات السابقة إلى أن معظم الأبحاث حول التحول الرقمي وأداء الشركات أجريت في سياقات غربية وآسيوية، بينما لا تزال الدراسات في السياق السعودي محدودة نسبياً (Aloulou, 2024; Alshebami et al., 2025). وقد بدأت الدراسات في السنوات الأخيرة تتوسع لتشمل السياق السعودي، ولكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التغطية والتفصيل. وتتناول الدراسة الحالية هذا الموضوع في مدينة الرياض كمركز اقتصادي رئيسي يشمل قطاعاً خاصاً واسعاً ومتنوعاً.

ثانياً: من حيث نطاق التطبيق، ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات محددة مثل القطاع المصرفي (زهر وعبدالنعيم وبالفقيرة، 2024)، أو القطاع الصناعي (Guo & Xu, 2021)، أو القطاع العام

(محمد، ياسمين، 2023)، بينما كانت الدراسات التي تناولت القطاع الخاص بشكل عام محدودة. وتتناول الدراسة الحالية القطاع الخاص في مدينة الرياض بمختلف قطاعاته، مما يوفر صورة أكثر شمولاً.

ثالثاً: من حيث أبعاد التحول الرقمي، تباينت الدراسات السابقة في عدد ونوع الأبعاد التي تناولتها، فركزت بعضها على بعدين أو ثلاثة أبعاد فقط، بينما تناولت دراسات أخرى أربعة أبعاد (القطاونة والرابعة، 2023؛ العمريين والرابعة، 2023). وتتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية هي الأكثر شمولاً وتمثيلاً لظاهرة التحول الرقمي: البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية.

رابعاً: من حيث متغيرات الدراسة، تناولت بعض الدراسات أثر التحول الرقمي على متغيرات تابعة جزئية مثل جودة الخدمات (القطاونة والرابعة، 2023)، وإنتاجية العاملين (محمد، ياسمين، 2023)، والأداء الابتكاري (Li et al., 2023)، والأداء البيئي (Wang et al., 2022)، بينما تناولت دراسات أخرى أداء الشركات بشكل عام (Jardak & Ben Hamad, 2022; Zhao et al., 2024; Ismail et al., 2023). وتتناول الدراسة الحالية أداء الشركات كمتغير تابع شامل، وهو ما يتوافق مع الدراسات التي نظرت إلى الأداء بشكل متكامل.

خامساً: من حيث المنهجية، اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية (Li et al., 2023; Guo & Xu, 2021; Zhai et al., 2022)، بينما اعتمدت دراسات أخرى على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة (القطاونة والرابعة، 2023؛ العمريين والرابعة، 2023؛ Aloulou, 2024). وتتبنى الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، مما يتيح فهماً أعمق لتصورات العاملين حول التحول الرقمي وأداء شركاتهم.

سادساً: من حيث الإطار النظري، استندت بعض الدراسات إلى نظرية الموارد والقدرات (Aloulou, 2024)، بينما استندت دراسات أخرى إلى نظرية القدرات الديناميكية (Zhao et al., 2024)، أو إلى مزيج من النظريات المختلفة. وتتبنى الدراسة الحالية إطاراً نظرياً متكاملاً يدمج بين نظرية الموارد والقدرات ونظرية القدرات الديناميكية ونظرية انتشار المبتكرات، مما يوفر تفسيراً أكثر شمولاً للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات.

وفي ضوء ما سبق، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في ندرة الدراسات الميدانية الشاملة التي تتناول أثر التحول الرقمي بأبعاده المتكاملة على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض. وتسهم الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة من خلال:

1. تقديم دراسة ميدانية تطبيقية في بيئة سعودية (مدينة الرياض) على الشركات الخاصة.
2. اعتماد أربعة أبعاد متكاملة للتحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية).
3. قياس أثر التحول الرقمي على أداء الشركات كمتغير تابع شامل.
4. بناء إطار نظري متكامل يدمج بين النظريات الإدارية المختلفة لتفسير العلاقة بين المتغيرات.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز التحول الرقمي وتحسين أداء الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري للدراسة

مقدمة في الإطار النظري

يمثل الإطار النظري للدراسة البنية الفكرية التي تستند إليها الدراسة في تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وهو مجموعة من المفاهيم والنظريات والمبادئ التي تقدم تفسيراً منطقياً لظاهرة الدراسة وتوضح كيفية ارتباط المتغيرات ببعضها البعض. ويعتمد الإطار النظري على دمج النظريات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وتطوير نموذج يوضح العلاقات المفترضة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

ويستند الإطار النظري للدراسة الحالية إلى تكامل ثلاث نظريات رئيسية في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)، ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities – DC)، ونظرية انتشار المبتكرات (Diffusion of Innovations). وتقدم هذه النظريات إطاراً تفسيرياً متكاملاً لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء الشركات. وسيتم في هذا الجزء استعراض كل نظرية بالتفصيل، وتوضيح مساهماتها في فهم العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات، وكيفية تطبيقها في سياق الدراسة الحالية.

نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تُعد نظرية الموارد والقدرات (RBV) واحدة من أكثر النظريات تأثيراً في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تقدم منظوراً مختلفاً لفهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات. وقد طور هذه النظرية كل من (Barney, 1984; Wernerfelt, 1991) وغيرهم من الباحثين، الذين أكدوا أن الميزة التنافسية للمنظمة لا تنبع فقط من موقعها في السوق أو من الظروف الخارجية، بل تعتمد بشكل أساسي على مواردها الداخلية وقدراتها الفريدة.

وتقوم نظرية الموارد والقدرات على افتراض أساسي مفاده أن المنظمات تتكون من مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، وأن هذه الموارد تتوزع بشكل غير متساوٍ بين المنظمات، مما يفسر اختلاف مستويات الأداء بينها. وتشير النظرية إلى أن الموارد التي تمتلكها المنظمة يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة إذا توفرت فيها أربعة شروط أساسية، تعرف بمعايير VRIO: القيمة (Value)، الندرة (Rarity)، وصعوبة التقليد (Inimitability)، والتنظيم (Organization) (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2019).

تشير معايير VRIO إلى أن المورد يجب أن يكون ذا قيمة، أي أنه يساعد المنظمة على استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات في بيئتها الخارجية، ويجب أن يكون نادراً بين المنافسين، ويجب أن يكون من الصعب تقليده أو استبداله، ويجب أن تكون المنظمة قادرة على تنظيم هذا المورد واستغلاله بشكل فعال. وعندما تتوفر هذه المعايير الأربعة في مورد ما، يصبح هذا المورد مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2019). وفي سياق التحول الرقمي، يمكن النظر إلى مختلف أبعاد التحول الرقمي بوصفها موارد استراتيجية يمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تحدد نظرية الموارد والقدرات ثلاثة أنواع رئيسية من الموارد التنظيمية:

أولاً: الموارد الملموسة (Tangible Resources): وهي الموارد المادية التي يمكن قياسها كمياً، وتشمل الأصول المادية مثل المباني والمعدات والآلات، والأصول المالية مثل السيولة النقدية والاستثمارات، والأصول التقنية مثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والشبكات والأنظمة الرقمية. وفي سياق التحول الرقمي، تمثل البنية التحتية الرقمية أحد أهم الموارد الملموسة التي تحتاجها المنظمة لتبني التقنيات الرقمية وتوظيفها بشكل فعال (Zhai et al., 2022; Aloulou, 2024).

ثانياً: **الموارد غير الملموسة (Intangible Resources)**: وهي الموارد غير المادية التي يصعب قياسها كمياً، وتشمل المعرفة التنظيمية، والعلامات التجارية، والسمعة، والثقافة التنظيمية، والقدرات القيادية، والمهارات البشرية، والعلاقات مع العملاء والموردين. وفي سياق التحول الرقمي، تمثل القيادة الرقمية والثقافة الرقمية والكفاءات والمهارات الرقمية موارد غير ملموسة حاسمة لنجاح التحول الرقمي (Alshebami et al., 2025; Alyahya & Al-Ghamdi, 2023).

ثالثاً: **القدرات التنظيمية (Organizational Capabilities)**: وهي قدرة المنظمة على دمج وتنسيق واستغلال مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها، وتشمل القدرات التشغيلية والإدارية والابتكارية والتسويقية. وتعد القدرات التنظيمية ضرورية لتحويل الموارد إلى أداء متميز، وهي تعكس مستوى التكامل والتنسيق بين الموارد المختلفة في المنظمة. وفي سياق التحول الرقمي، تمثل القدرات التنظيمية الآليات التي من خلالها تحول أبعاد التحول الرقمي إلى تحسينات في الأداء (Teece et al., 1997;) (Aloulou, 2024).

وتطبق نظرية الموارد والقدرات في سياق التحول الرقمي من خلال النظر إلى أبعاد التحول الرقمي الأربعة (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) بوصفها موارد تنظيمية يمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز أداء الشركات. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن هذه الموارد الرقمية، عندما تكون متكاملة ومتوافقة مع استراتيجية المنظمة، يمكن أن تشكل أساساً للقدرات الرقمية التي تميز المنظمة عن منافسيها (Aloulou, 2024; Alshebami et al., 2025).

وتشير البحوث في مجال التحول الرقمي إلى أهمية البنية التحتية الرقمية كأساس ملموس للتحول الرقمي، حيث تعد القاعدة المادية التي تقوم عليها العمليات الرقمية. فالبنية التحتية الرقمية المتطورة تتضمن شبكات اتصالات عالية السرعة، وخوادم قوية، وأنظمة تخزين بيانات آمنة، ومنصات رقمية متكاملة تدعم

العمليات المختلفة، وتوفر البنية التحتية القوية الأساس لتطبيق حلول متقدمة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (Zhai et al., 2022). وقد أظهرت الدراسات أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يحسن الكفاءة التشغيلية ويخفض التكاليف ويدعم الابتكار (Alhajouj, 2025).

وتشير نظرية الموارد والقدرات أيضاً إلى أهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما ينطبق على القيادة الرقمية والثقافة الرقمية والكفاءات الرقمية. فالقيادة الرقمية تمثل رؤية واستراتيجية توجه عملية التحول الرقمي، وتوفر الدعم والموارد اللازمة لنجاحه، وتساعد في التغلب على مقاومة التغيير وبناء التزام العاملين بالتحول الرقمي (Kane et al., 2015; Alyahya & Al-Ghamdi, 2023).

أما الثقافة الرقمية فتمثل القيم والمعتقدات والاتجاهات الداعمة للتغيير والابتكار، وتشجع على تبني التقنيات الرقمية وتوظيفها في العمل (Alshebami et al., 2025). وتشمل الكفاءات والمهارات الرقمية المعرفة والقدرات التقنية اللازمة للتعامل مع التقنيات الرقمية، وتعد شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة رقمية (Ismail et al., 2023; Tripathi & Singh, 2024).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الموارد الرقمية وحدها لا تكفي لتحقيق أداء متميز، بل يجب أن تكون هذه الموارد متكاملة ومتوافقة مع استراتيجية المنظمة (Aloulou, 2024). فالبنية التحتية الرقمية المتطورة لا تفيد دون قيادة رقمية توجه استخدامها، والكفاءات الرقمية لا تحقق أثرها دون ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتغيير، والثقافة الرقمية لا تترسخ دون قيادة تلهم وتوجه. وهذا التكامل بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة هو ما يجعله مورداً استراتيجياً يصعب تقليده، ويمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

وتشير الأدبيات أيضاً إلى أن العلاقة بين الموارد الرقمية والأداء ليست علاقة مباشرة، بل تتوسطها قدرات تنظيمية تحول الموارد إلى نتائج (Aloulou, 2024). وهذا يتوافق مع المنظور الهرمي للقدرات الذي تقدمه نظرية الموارد والقدرات، حيث تمثل أبعاد التحول الرقمي موارد منخفضة المستوى، بينما تمثل

القدرات التنظيمية (مثل المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية والكفاءة التشغيلية) قدرات عالية المستوى تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء.

نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities – DC)

تُعد نظرية القدرات الديناميكية (DC) امتداداً وتطويراً لنظرية الموارد والقدرات (RBV)، حيث تتجاوز التركيز على الموارد الثابتة لتشمل قدرة المنظمة على تجديد مواردها وإعادة تشكيلها للتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة (Teece et al., 1997; Teece, 2007). وقد طور هذه النظرية (Teece et al., 1997) استجابة للنقد الموجه لنظرية الموارد والقدرات بأنها تركز على الموارد الثابتة ولا تأخذ في الاعتبار الديناميكية البيئية والقدرة على التكيف. وتعرف القدرات الديناميكية بأنها "قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة" (Teece et al., 1997, p. 516).

وتقوم نظرية القدرات الديناميكية على ثلاثة مكونات رئيسية تشكل عملياتها الأساسية (Teece, 2007):
أولاً: **استشعار الفرص والتهديدات (Sensing)**: وهي قدرة المنظمة على تحديد واستشعار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، من خلال مراقبة التغيرات في السوق والتقنيات واحتياجات العملاء، ويشمل ذلك الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير، وتحليل اتجاهات السوق، والاستماع للعملاء، ومراقبة المنافسين، وتقييم التطورات التقنية الجديدة. وفي سياق التحول الرقمي، يتطلب استشعار الفرص والتهديدات قدرة المنظمة على متابعة التطورات التقنية المتسارعة وتقييم مدى ملاءمتها لاستراتيجيتها، بالإضافة إلى فهم احتياجات العملاء المتغيرة في البيئة الرقمية.

ثانياً: **استغلال الفرص (Seizing)**: وهي قدرة المنظمة على استغلال الفرص التي تم تحديدها من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، أو تبني تقنيات جديدة، ويشمل ذلك الاستثمار في الموارد اللازمة، وتطوير القدرات المطلوبة، وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، وبناء الأنظمة والهياكل الداعمة. وفي سياق التحول الرقمي، يتطلب استغلال الفرص قدرة المنظمة على تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، وتطوير القدرات الرقمية، وتكييف الهيكل التنظيمي والعمليات مع المتطلبات الرقمية.

ثالثاً: **التحويل المستمر (Transforming)**: وهي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وهياكلها وعملياتها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات البيئية، ويشمل ذلك إعادة هيكلة المنظمة، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير المهارات، وتحديث الأنظمة، وتبني نماذج عمل جديدة. وفي سياق التحول الرقمي، يتطلب التحويل المستمر قدرة المنظمة على إدارة التغيير المستمر، وبناء ثقافة التعلم والابتكار، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، وتحديث البنية التحتية الرقمية.

وتشير نظرية القدرات الديناميكية إلى أن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية متطورة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أداء متميز (Teece, 2007; Teece et al., 1997). وفي سياق التحول الرقمي، تلعب القدرات الديناميكية دوراً حاسماً في تحويل أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) إلى تحسينات ملموسة في أداء الشركات (Aloulou, 2024; Zhao et al., 2024).

وتقدم نظرية القدرات الديناميكية فهماً أعمق لآلية تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات، حيث توضح أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء ليست علاقة مباشرة، بل تتوسطها قدرات ديناميكية تحول الموارد الرقمية إلى أداء متميز (Aloulou, 2024; Zhao et al., 2024). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القدرات الديناميكية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة، حيث تحول أبعاد التحول الرقمي إلى

تحسينات في المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية والكفاءة التشغيلية والابتكار، والتي تنعكس بدورها على أداء الشركات (Aloulou, 2024; Zhao et al., 2024).

وتمثل المرونة التنظيمية (Organizational Agility) إحدى أهم القدرات الديناميكية التي تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي والأداء (Aloulou, 2024). وتعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتشمل سرعة الاستجابة لتغيرات السوق، ومرونة العمليات، وقابلية التكيف مع المتغيرات التقنية (Aloulou, 2024; Sambamurthy et al., 2003). وتسهم البنية التحتية الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال تمكين أتمتة العمليات وتسهيل التواصل الداخلي وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، بينما تسهم الثقافة الرقمية في تعزيز المرونة من خلال تشجيع التجريب والتعلم المستمر والتكيف مع التغيير (Aloulou, 2024). وتؤدي المرونة التنظيمية بدورها إلى تحسين الأداء من خلال تمكين المنظمة من استغلال الفرص الناشئة بسرعة وتجنب المخاطر المحتملة (Aloulou, 2024; Sambamurthy et al., 2003).

وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود تسلسل هرمي للقدرات في سياق التحول الرقمي، حيث تمثل القدرات الرقمية (مثل البنية التحتية الرقمية والقيادة الرقمية والكفاءات الرقمية والثقافة الرقمية) قدرات منخفضة المستوى، بينما تمثل القدرات الديناميكية مثل المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية قدرات عالية المستوى (Aloulou, 2024). وهذا التسلسل الهرمي يعني أن القدرات منخفضة المستوى تسهم في بناء قدرات أعلى مستوى، وهذه الأخيرة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء. وهذه الرؤية تتوافق مع المنظور النظري الذي يتبناه الباحث في الدراسة الحالية، حيث يفترض أن أبعاد التحول الرقمي تؤثر في أداء الشركات من خلال قدرات ديناميكية تتوسط هذه العلاقة.

وتشير الأدبيات أيضاً إلى أن إدارة عملية التحول الرقمي تتطلب قدرات ديناميكية متطورة، حيث أظهرت دراسة (Abdurrahman et al., 2025) أن الموارد التنظيمية الفريدة، والكفاءات التقنية والرقمية، والتوجه الاستراتيجي، وموارد التعاون تؤثر إيجاباً في التحول الرقمي، الذي بدوره يعزز أداء الابتكار الرقمي. وهذا يعني أن التحول الرقمي يعمل كآلية وسيطة تحول الموارد والقدرات التنظيمية إلى نتائج ابتكارية ملموسة.

وتشير دراسة (Zhao et al., 2024) أيضاً إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركات من خلال تعزيز قدراتها الديناميكية، وأن الضغط التنافسي يعزز هذه العلاقة، حيث تسعى الشركات في البيئات التنافسية العالية إلى الاستفادة القصوى من التحول الرقمي. وهذا يؤكد أهمية النظر إلى التحول الرقمي من منظور القدرات الديناميكية لفهم آليات تأثيره على الأداء.

وتسهم نظرية القدرات الديناميكية في تفسير التباين في نتائج الدراسات السابقة حول أثر التحول الرقمي على أداء الشركات، حيث تشير إلى أن هذا الأثر يعتمد على مستوى القدرات الديناميكية لدى الشركات المختلفة. فالشركات التي تمتلك قدرات ديناميكية متطورة تكون أكثر قدرة على تحويل استثماراتها الرقمية إلى تحسينات في الأداء مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى هذه القدرات (Zhao et al., 2024; Aloulou, 2024). ويفسر هذا أيضاً لماذا قد لا تحقق بعض الشركات العائد المتوقع من استثماراتها الرقمية، حيث تفتقر إلى القدرات الديناميكية اللازمة لتحويل هذه الاستثمارات إلى أداء متميز.

وتشير نظرية القدرات الديناميكية أيضاً إلى أهمية التعلم المستمر والتكيف في سياق التحول الرقمي (Teece, 2007). فالتحول الرقمي ليس عملية لمرة واحدة، بل هو رحلة مستمرة من التعلم والتكيف والتطوير. والشركات التي تتبنى هذه النظرة تكون أكثر قدرة على الاستفادة من التحول الرقمي وتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء. وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Dörr et al., 2025) من أن

العلاقة بين التوجه الرقمي والأداء تأخذ شكل حرف U، بحيث تحتاج الشركات إلى الصبر والمثابرة لاجتياز المرحلة الأولى الصعبة قبل أن تبدأ في جني ثمار التحول الرقمي.

وتتكامل نظرية القدرات الديناميكية مع نظرية الموارد والقدرات في الإطار النظري للدراسة الحالية، حيث تقدم الأولى تفسيراً لكيفية تحويل الموارد الرقمية إلى أداء متميز، بينما تقدم الثانية تفسيراً لأهمية هذه الموارد في تحقيق الميزة التنافسية. ويشكل هذا التكامل أساساً نظرياً قوياً لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات.

نظرية انتشار المبتكرات (Diffusion of Innovations)

تعد نظرية انتشار المبتكرات (DOI) من النظريات الراسخة في مجال الاتصال والسلوك التنظيمي، حيث تقدم إطاراً لفهم كيفية تبني الأفراد والمنظمات للأفكار والتقنيات الجديدة ونشرها (Rogers, 1995). وقد طور هذه النظرية (Rogers, 1995) استناداً إلى دراسات سابقة في مجالات علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والاتصال، وقدم من خلالها نموذجاً تفسيرياً لعملية انتشار المبتكرات في المجتمعات والمنظمات.

وتعرف الابتكار في نظرية (Rogers, 1995) بأنه "فكرة أو ممارسة أو شيء يُنظر إليه على أنه جديد من قبل الفرد أو الوحدة الاجتماعية الأخرى". ويشير مفهوم الانتشار إلى "العملية التي تنتقل من خلالها الابتكارات عبر قنوات الاتصال بين أعضاء النظام الاجتماعي مع مرور الوقت". وتشير النظرية إلى أن عملية انتشار الابتكارات تتأثر بعدد من العوامل المتعلقة بالابتكار نفسه، وخصائص المتبنين، وقنوات الاتصال، والنظام الاجتماعي (Rogers, 1995).

وتحدد نظرية انتشار المبتكرات خمس خصائص رئيسية للابتكار تحدد معدل تبنيها (Rogers, 1995):

أولاً: **الميزة النسبية (Relative Advantage)**: وهي الدرجة التي يُنظر بها إلى الابتكار على أنه أفضل من الفكرة أو الممارسة التي يحل محلها. وتشير الدراسات إلى أن الابتكارات التي تتمتع بميزة نسبية واضحة تكون أكثر عرضة للتبني السريع. وفي سياق التحول الرقمي، تكون الميزة النسبية متمثلة في الفوائد المتوقعة من تبني التقنيات الرقمية، مثل تحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتعزيز رضا العملاء (Rogers, 1995; Verhoef et al., 2021).

ثانياً: **التوافق (Compatibility)**: وهي الدرجة التي يُنظر بها إلى الابتكار على أنه متوافق مع القيم والخبرات والاحتياجات الحالية للمتبنين المحتملين. وتشير الدراسات إلى أن الابتكارات المتوافقة مع النظم والقيم القائمة تكون أكثر عرضة للتبني السريع. وفي سياق التحول الرقمي، يعتمد التوافق على مدى ملاءمة التقنيات الرقمية لثقافة المنظمة وهيكلها واستراتيجيتها، ومدى توافقها مع مهارات وقدرات العاملين (Rogers, 1995; Vial, 2019).

ثالثاً: **التعقيد (Complexity)**: وهي الدرجة التي يُنظر بها إلى الابتكار على أنه صعب الفهم والاستخدام. وتشير الدراسات إلى أن الابتكارات الأقل تعقيداً تكون أكثر عرضة للتبني السريع. وفي سياق التحول الرقمي، يتحدد التعقيد بمدى سهولة استخدام التقنيات الرقمية وفهمها من قبل العاملين، ومدى توفر الدعم الفني والتدريب اللازمين لتسهيل استخدامها (Rogers, 1995; Tripathi & Singh, 2024).

رابعاً: **قابلية التجربة (Trialability)**: وهي الدرجة التي يمكن فيها تجربة الابتكار على نطاق محدود قبل اعتماده بشكل كامل. وتشير الدراسات إلى أن الابتكارات التي يمكن تجربتها على نطاق ضيق تكون أكثر عرضة للتبني السريع. وفي سياق التحول الرقمي، تسمح قابلية التجربة للشركات باختبار التقنيات

الرقمية في مشاريع تجريبية محدودة قبل اعتمادها على نطاق واسع، مما يقلل من المخاطر ويزيد من الثقة في نجاحها (Rogers, 1995; Vial, 2019).

خامساً: قابلية الملاحظة (Observability) وهي الدرجة التي يمكن فيها ملاحظة نتائج الابتكار من قبل الآخرين. وتشير الدراسات إلى أن الابتكارات التي يمكن ملاحظة نتائجها بسهولة تكون أكثر عرضة للتبني السريع. وفي سياق التحول الرقمي، تسمح قابلية الملاحظة للشركات الأخرى برؤية نتائج تجارب التحول الرقمي في شركات أخرى، مما يشجعها على تبني مبادرات مماثلة (Rogers, 1995; Verhoef et al., 2021).

وتطبق نظرية انتشار المبتكرات في سياق التحول الرقمي من خلال تفسير كيفية تبني الشركات للتقنيات الرقمية ودمجها في عملياتها واستراتيجياتها. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تبني التحول الرقمي في الشركات يتبع نموذج انتشار المبتكرات الذي اقترحه (Rogers, 1995)، حيث تتبنى الشركات المبتكرة (المجددون والمبكرون) التحول الرقمي أولاً، ثم تتبعه الشركات المترددة (الأغلبية المبكرة والأغلبية المتأخرة)، وأخيراً الشركات المتأخرة في التبني (المتخلفون) (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

وتشير نظرية انتشار المبتكرات إلى أن تبني التحول الرقمي في الشركات يتأثر بالخصائص الخمس للابتكار المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى خصائص المتبنين وعوامل السياق التنظيمي والبيئي (Rogers, 1995). فالشركات التي ترى ميزة نسبية واضحة في التحول الرقمي، وتجد أن التقنيات الرقمية متوافقة مع ثقافتها واستراتيجيتها، وتتمكن من تجربة التقنيات على نطاق محدود، وتلاحظ نجاح التحول الرقمي في شركات أخرى، تكون أكثر عرضة لتبني التحول الرقمي بشكل كامل (Vial, 2019; Tripathi & Singh, 2024).

وتشير دراسة (Dörr et al., 2025) إلى أن التوجه الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة يتبع علاقة على شكل حرف U مع الأداء، حيث يرتبط التحسن الأولي في التوجه الرقمي بتراجع في الأداء حتى يتم الوصول إلى عتبة معينة، وبعدها يبدأ الأداء في التحسن مجدداً. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية انتشار المبتكرات، حيث تواجه الشركات في المراحل المبكرة من تبني التحول الرقمي صعوبات في التكيف مع التقنيات الجديدة، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع مؤقت في الأداء قبل أن يبدأ الأداء في التحسن مع تراكم الخبرة والمهارات الرقمية. ويؤكد هذا التفسير أهمية النظر إلى التحول الرقمي كعملية تعلم وتكيف مستمر، وليس كحل سريع أو حدث لمرة واحدة.

وتشير نظرية انتشار المبتكرات أيضاً إلى دور قنوات الاتصال في عملية نشر التحول الرقمي داخل المنظمة وبين المنظمات (Rogers, 1995). فمن خلال قنوات الاتصال الفعالة، يمكن للشركات تبادل المعرفة والخبرات حول التحول الرقمي، والتعلم من تجارب بعضها البعض، ونشر أفضل الممارسات. وهذا يتوافق مع دراسة (Aloulou, 2024) التي أكدت على أهمية القدرات الشبكية كآلية وسيطة لتأثير قدرات المنصة الرقمية على أداء الشركات.

تكامل النظريات في الإطار النظري للدراسة

بناءً على ما سبق، يقترح الباحث إطاراً نظرياً متكاملًا يستند إلى تكامل نظريات الموارد والقدرات، والقدرات الديناميكية، وانتشار المبتكرات، وذلك لتقديم فهم شامل للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات. ويقدم الإطار النظري المتكامل تفسيراً متعدد المستويات لهذه العلاقة، حيث:

1. على مستوى الموارد (نظرية الموارد والقدرات): تمثل أبعاد التحول الرقمي الأربعة (البنية التحتية

الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) موارد تنظيمية قيمة ونادرة

وصعبة التقليد، يمكن أن تشكل أساساً للميزة التنافسية المستدامة عند توافرها بشكل متكامل (, 2025Barney, 1991; Alshebami et al.,). وتشير النظرية إلى أن هذه الموارد الرقمية

تسهم في تحسين أداء الشركات من خلال تعزيز كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على الابتكار.

2. **على مستوى القدرات (نظرية القدرات الديناميكية):** تحول القدرات الديناميكية (مثل المرونة

التنظيمية والقدرات الشبكية) الموارد الرقمية إلى أداء متميز من خلال تمكين المنظمة من

استشعار الفرص واستغلالها والتحويل المستمر لمواردها (, 1997; Teece et al., Aloulou,)

2024). وتشير النظرية إلى أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء ليست علاقة مباشرة، بل

تتوسطها قدرات ديناميكية تعكس قدرة المنظمة على التكيف والابتكار.

3. **على مستوى الانتشار (نظرية انتشار المبتكرات):** تفسر النظرية كيفية تبني الشركات للتحول

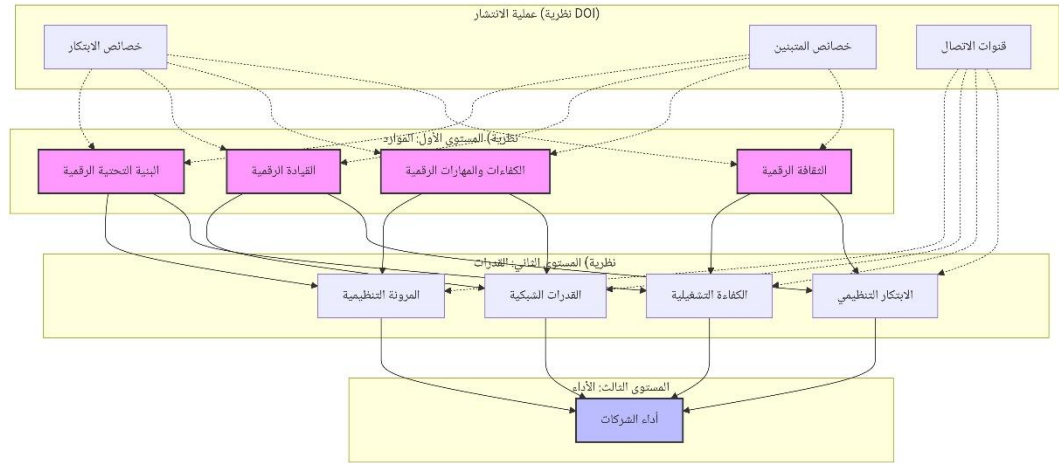
الرقمي ونشره داخلياً، وتأثير خصائص الابتكار (الميزة النسبية، التوافق، التعقيد، قابلية التجربة،

قابلية الملاحظة) على معدل تبني التحول الرقمي (Rogers, 1995). وتشير النظرية إلى أن

تبني التحول الرقمي هو عملية تدريجية تتأثر بخصائص الابتكار وخصائص المتبنين وعوامل

السياق.

ويقدم الشكل التالي النموذج النظري المتكامل للدراسة:



ويفترض النموذج النظري المتكامل العلاقات التالية:

1. العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والقدرات الديناميكية: تؤثر أبعاد التحول الرقمي الأربعة بشكل

إيجابي في القدرات الديناميكية (المرونة التنظيمية، والقدرات الشبكية، والكفاءة التشغيلية، والابتكار التنظيمي)، حيث تسهم البنية التحتية الرقمية في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتسهم القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي، وتسهم الكفاءات والمهارات الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية، وتسهم الثقافة الرقمية في تعزيز جميع أنواع القدرات الديناميكية.

2. العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات: تؤثر القدرات الديناميكية بشكل إيجابي في أداء

الشركات، حيث تسهم المرونة التنظيمية في تمكين المنظمة من التكيف السريع مع تغيرات السوق، وتسهم القدرات الشبكية في تعزيز العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء، وتسهم الكفاءة التشغيلية في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، ويسهم الابتكار التنظيمي في تطوير منتجات وخدمات جديدة.

3. دور عملية انتشار المبتكرات: تؤثر خصائص الابتكار والمتبنين وقنوات الاتصال في عملية

تبني التحول الرقمي وانتشاره داخل المنظمة، مما يؤثر في مستويات أبعاد التحول الرقمي والقدرات

الديناميكية.

وتشير الأدبيات إلى أن أبعاد التحول الرقمي تؤثر في أداء الشركات من خلال آليات متعددة (Aloulou,

2023; Li et al., 2024; Zhao et al., 2024). فالبنية التحتية الرقمية تحسن الكفاءة التشغيلية

من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء وتسريع تنفيذ المهام (Zhai et al., 2025; Alhajouj,

2022). والقيادة الرقمية تعزز الابتكار من خلال توجيه الجهود نحو التطوير والتحسين المستمر، وتوفير

الموارد والدعم اللازمين للمبادرات الابتكارية (Kane et al., 2015; Alyahya & Al-Ghamdi,

2023). والكفاءات والمهارات الرقمية تعزز المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية من خلال تمكين العاملين

من استخدام التقنيات الرقمية بفعالية والتواصل والتعاون عبر المنصات الرقمية (Ismail et al.,

2024; Tripathi & Singh, 2023). والثقافة الرقمية تعزز جميع القدرات الديناميكية من خلال خلق

بيئة داعمة للتغيير والابتكار والتعلم المستمر (Aloulou, 2024; Alshebami et al., 2025).

ويؤكد الإطار النظري المتكامل أن التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتقنيات الرقمية، بل هو تحول شامل

في طريقة عمل المنظمة وتفكيرها وتفاعلها مع بيئتها. وأن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين الموارد

الرقمية (الأبعاد الأربعة) والقدرات الديناميكية التي تحول هذه الموارد إلى أداء متميز. وهذا يتوافق مع ما

توصلت إليه الدراسات الحديثة في السياق السعودي، حيث أظهرت دراسة (Aloulou, 2024) أن قدرات

المنصة الرقمية تؤثر في أداء الشركات من خلال المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية كمتغيرات وسيطة.

بناءً على الإطار النظري المتكامل، يقدم الباحث التعريفات الإجرائية التالية لمتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده الأربعة

1. **البنية التحتية الرقمية:** وتعرف إجرائياً بأنها "مدى توافر وتطور الأجهزة والشبكات والأنظمة والمنصات التقنية التي تستخدمها الشركات الخاصة في مدينة الرياض لدعم عملياتها الرقمية"، ويتم قياسها من خلال أربع فقرات تقيس مدى توافر البنية التحتية التقنية وحدثاتها وفعاليتها.
2. **القيادة الرقمية:** وتعرف إجرائياً بأنها "مدى امتلاك القيادات في الشركات الخاصة في مدينة الرياض للرؤية الرقمية الواضحة والقدرة على توجيه عملية التحول الرقمي وتوفير الدعم والموارد اللازمة له"، ويتم قياسها من خلال أربع فقرات تقيس مدى وضوح الرؤية الرقمية ودعم القيادة وتمكينها لعملية التحول.
3. **الكفاءات والمهارات الرقمية:** وتعرف إجرائياً بأنها "مدى امتلاك العاملين في الشركات الخاصة في مدينة الرياض للمعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الرقمية وتوظيفها بكفاءة في أداء مهامهم"، ويتم قياسها من خلال أربع فقرات تقيس مدى توافر المهارات التقنية والقدرة على استخدام الأنظمة الرقمية.
4. **الثقافة الرقمية:** وتعرف إجرائياً بأنها "مدى ترسيخ القيم والاتجاهات الداعمة للتغيير والابتكار وتبني التقنيات الرقمية لدى أفراد المنظمة في الشركات الخاصة في مدينة الرياض"، ويتم قياسها من خلال أربع فقرات تقيس مدى دعم الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي وتشجيعها للابتكار والتعلم.

المتغير التابع: أداء الشركات

يعرف أداء الشركات إجرائياً بأنه "نتائج أعمال الشركات الخاصة في مدينة الرياض من حيث تحقيق أهدافها وكفاءة استثمارها لمواردها وفاعليتها في تقديم منتجاتها وخدماتها"، ويتم قياسه من خلال عشر فقرات تقيس الأداء التشغيلي والمالي والابتكاري.

خاتمة الفصل

قدم هذا الفصل استعراضاً شاملاً ومنظماً للدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة. وقد بدأ الفصل بتقديم المقدمة التي أوضحت أهمية الفصل الثاني في الدراسات العلمية ودوره في بناء الأساس النظري للبحث. ثم تناول المتغير التابع (أداء الشركات) من حيث تعريفه ومكوناته ومؤشراته، وتناول المتغير المستقل (التحول الرقمي) من حيث تعريفه وأبعاده ومكوناته.

ثم عرض الفصل الدراسات السابقة في محورين رئيسيين: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)، والدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الشركات). وقد تم استعراض الدراسات العربية والأجنبية بشكل منهجي، مع تحليل نتائجها ومناقشتها وتحديد نقاط القوة والضعف في كل منها. وتم في نهاية هذا الجزء تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، وإبراز ما ستضيفه هذه الدراسة إلى المعرفة العلمية مقارنة بما سبق من دراسات.

ثم قدم الفصل الإطار النظري للدراسة، الذي استند إلى تكامل ثلاث نظريات رئيسية: نظرية الموارد والقدرات، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية انتشار المبتكرات. وقد تم استعراض كل نظرية بالتفصيل، وتوضيح مساهماتها في فهم العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات، وكيفية تطبيقها في سياق الدراسة الحالية. وتم في نهاية هذا الجزء تقديم نموذج نظري متكامل يوضح العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى التعريفات الإجرائية للمتغيرات.

ويمثل هذا الإطار النظري المتكامل أساساً قوياً للدراسة الميدانية، حيث يوجه عملية تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، ويحدد العلاقات التي سيتم اختبارها من خلال الفروض، ويوفر إطاراً لتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما يمثل هذا الفصل إسهاماً نظرياً في الأدبيات الإدارية حول التحول الرقمي وأداء الشركات، خاصة في السياق السعودي الذي لا تزال الدراسات فيه محدودة نسبياً.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمثل منهجية الدراسة الإطار العلمي الذي يوجه الباحث في إجراءاته البحثية، وتحدد الخطوات المنهجية التي سيسلكها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. وتعد المنهجية السليمة من أهم مقومات البحث العلمي، فهي تضمن دقة النتائج وموضوعيتها وإمكانية تعميمها. ويتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في هذه الدراسة، بدءاً من تصميم البحث واختيار المنهج المناسب، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة وضبطها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض. ولتحقيق هذا الهدف، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي للدراسة، لأنه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض، ووصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل البيانات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وتم التحقق من صدقها وثباتها قبل توزيعها على عينة الدراسة. كما تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في الشركات الخاصة في مدينة الرياض، واختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لهذا المجتمع، مع مراعاة التنوع في القطاعات وحجم الشركات والمستويات الوظيفية.

ويهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بصورة واضحة عن الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة، بما يمكن من تقييم جودة الدراسة ومصادقيتها، وتكرارها في سياقات أخرى إذا رغب باحثون آخرون في ذلك.

كما يوضح هذا الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي تشمل الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بما في ذلك حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبارات الفروض الإحصائية.

تصميم البحث

يعد تصميم البحث من الخطوات الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يحدد الإطار العام الذي ستسير فيه الدراسة، ويوجه الباحث في اختيار الإجراءات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفروض الإحصائية، مما يمكن من الوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية.

ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، باستخدام أدوات بحثية مناسبة مثل الاستبانات والمقابلات، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض. ويتيح هذا المنهج للباحث فهماً عميقاً للظاهرة المدروسة من خلال استكشاف آراء وتصورات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وتحليل هذه الآراء بشكل كمي للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للأسباب التالية:

1. **طبيعة أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى وصف مستوى التحول الرقمي ومستوى أداء الشركات

في القطاع الخاص بمدينة الرياض، وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي بأبعاده

الأربعة) والمتغير التابع (أداء الشركات)، وهو ما يتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الوصف والتحليل.

2. **طبيعة الفروض:** تتضمن الدراسة فروضاً حول وجود علاقة تأثيرية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء الشركات، وهذا يتطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار هذه الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار المتعدد.

3. **طبيعة البيانات:** تعتمد الدراسة على بيانات أولية يتم جمعها من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، وهي بيانات كمية يمكن معالجتها إحصائياً، وهو ما يتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي.

4. **السياق الزمني والمكاني:** تجري الدراسة في فترة زمنية محددة (عام 2026) وفي مكان محدد (مدينة الرياض)، وهذا يتطلب منهجاً وصفيّاً تحليلياً يمكن تطبيقه في هذه الحدود الزمانية والمكانية.

ويمكن تمثيل تصميم البحث بالشكل التالي:

مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات التي تجعلهم مؤهلين لتقديم معلومات حول موضوع الدراسة. وفي هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض في مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية). وقد تم اختيار هذا المجتمع لأن العاملين في الشركات الخاصة هم الأكثر دراية بعمليات التحول الرقمي في مؤسساتهم، وانعكاسات هذه العمليات على أداء الشركة، مما يجعلهم مصدراً موثقاً للمعلومات حول متغيرات الدراسة.

وتتميز مدينة الرياض بأنها المركز الاقتصادي الرئيسي للمملكة العربية السعودية، حيث تضم أكبر تجمع للشركات الخاصة في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصناعي، والقطاع التجاري، والقطاع الخدمي، والقطاع المالي، وقطاع التقنية، وغيرها من القطاعات. كما تشهد مدينة الرياض نمواً متسارعاً في عدد الشركات الخاصة وحجمها، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة التحول الرقمي وتأثيره على أداء الشركات. وتشير الإحصاءات إلى أن مدينة الرياض تستضيف نسبة كبيرة من الشركات الخاصة في المملكة، وتتركز فيها معظم الأنشطة الاقتصادية الحيوية، مما يجعلها مجتمعاً مثالياً لإجراء هذه الدراسة. وقد تم اختيار العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) كمجتمع للدراسة، لأن هذه المستويات تتعامل بشكل مباشر مع عمليات التحول الرقمي وتتأثر بها، كما أن لديها رؤية شاملة لأداء الشركة واستراتيجياتها. وتشمل الإدارة العليا كبار المديرين والرؤساء التنفيذيين، الذين يضعون الاستراتيجيات ويتخذون القرارات الكبرى بشأن التحول الرقمي. وتشمل الإدارة الوسطى مديري الأقسام والإدارات، الذين يشرفون على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي على المستوى التشغيلي. وتشمل الإدارة التنفيذية المشرفين والموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع التقنيات والأنظمة الرقمية في أداء مهامهم اليومية.

ويبلغ عدد الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض آلاف الشركات، ويعمل فيها مئات الآلاف من الموظفين. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره وإجراء مسح شامل له، فقد تم اللجوء إلى أسلوب العينة في جمع البيانات، حيث تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع وفق الأسس العلمية المناسبة.

خصائص العينة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب قطاع الشركة (صناعي، تجاري، خدمي، مالي، تقني) وحجم الشركة (صغير، متوسط، كبير) والمستوى الوظيفي (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، ثم تم اختيار أفراد العينة عشوائياً من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع. وقد تم اختيار هذا الأسلوب لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع في العينة، مما يعزز دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

وبلغ عدد أفراد العينة الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (400) فرداً من العاملين في الشركات الخاصة في مدينة الرياض. وتم اختيار هذا العدد بناءً على عدة اعتبارات إحصائية، منها حجم مجتمع الدراسة، وعدد متغيرات الدراسة، ومستوى الدقة المطلوب، وتكلفة جمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة بالطرق المناسبة، منها التوزيع المباشر، والتوزيع الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي، وبمساعدة جهات اتصال في الشركات المستهدفة.

وبلغ عدد الاستبانات المستردة (370) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (92.5%)، وهي نسبة عالية تعكس حرص أفراد العينة على المشاركة في الدراسة وتفاعلهم الإيجابي مع موضوعها. وبعد فحص الاستبانات المستردة، تم استبعاد (20) استبانة لعدم اكتمالها أو لوجود تناقضات في الإجابات، مما يجعلها غير صالحة للتحليل الإحصائي. وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (350) استبانة، بنسبة استجابة صالحة بلغت (87.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

وتتميز أفراد العينة بالخصائص التالية:

- **التوزيع حسب الجنس:** بلغت نسبة الذكور (62%)، والإناث (38%)، وهذا يعكس تركيب القوى العاملة في القطاع الخاص في الرياض.

- **التوزيع حسب العمر:** تراوحت أعمار أفراد العينة بين (25-60) سنة، وكانت الفئة العمرية (35-45) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (40%)، تليها الفئة (25-35) بنسبة (30%)، ثم الفئة (45-55) بنسبة (20%)، وأخيراً الفئة (55-60) بنسبة (10%).

- **التوزيع حسب المؤهل العلمي:** كان معظم أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس) بنسبة (55%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (25%)، ثم الدبلوم بنسبة (12%)، وأخيراً الدكتوراه بنسبة (8%). وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التعليم بين العاملين في القطاع الخاص في الرياض.

- **التوزيع حسب سنوات الخبرة:** تراوحت سنوات الخبرة بين (1-30) سنة، وكانت الفئة (5-15) سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (45%)، تليها الفئة (15-25) سنة بنسبة (30%)، ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (15%)، وأخيراً الفئة (أكثر من 25 سنة) بنسبة (10%).

- **التوزيع حسب المستوى الوظيفي:** كان تمثيل الإدارة التنفيذية هو الأكبر بنسبة (50%)، تليها الإدارة الوسطى بنسبة (35%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (15%). وهذا يعكس الهيكل الهرمي للشركات الخاصة.

- **التوزيع حسب قطاع الشركة:** توزعت الشركات على عدة قطاعات، كانت الخدمات في المقدمة بنسبة (35%)، يليها القطاع التجاري بنسبة (25%)، ثم القطاع الصناعي بنسبة (20%)، فالقطاع المالي بنسبة (12%)، وقطاع التقنية بنسبة (8%).

وتشير هذه الخصائص إلى تنوع أفراد العينة وتمثيلهم لمختلف فئات مجتمع الدراسة، مما يعزز ثقة الباحث في قدرة النتائج على تمثيل مجتمع الدراسة بشكل جيد.

تحديد حجم العينة

تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة وفق عدة اعتبارات منهجية وإحصائية، لضمان الحصول على بيانات تمثل مجتمع الدراسة بشكل كافٍ، وتسمح بإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

أولاً: الأسس العلمية لتحديد حجم العينة:

استند الباحث في تحديد حجم العينة إلى المعايير العلمية الموصى بها في أدبيات البحث العلمي. ومن هذه المعايير:

1. قاعدة (10 أضعاف عدد المتغيرات): تنص هذه القاعدة التي اقترحها بعض علماء الإحصاء

على أن حجم العينة يجب أن يكون على الأقل 10 أضعاف عدد متغيرات الدراسة. وبما أن

الدراسة تشمل 5 متغيرات رئيسية (أربعة أبعاد للتحويل الرقمي + أداء الشركات)، فإن الحد الأدنى

للعينة هو 50 مفردة، وهذا العدد قد تحقق بشكل كبير في العينة المختارة.

2. حجم العينة المناسب لتحليل الانحدار المتعدد: وفقاً لـ (Tabachnick & Fidell, 2013) ،

فإن حجم العينة المناسب لتحليل الانحدار المتعدد يحسب باستخدام المعادلة: $N > 50 +$

$8m$ ، حيث m هو عدد المتغيرات المستقلة. وبما أن عدد المتغيرات المستقلة هو 4، فإن الحد

الأدنى للعينة هو $50 + (4 \times 8) = 82$ مفردة. وهذا العدد قد تحقق أيضاً في العينة المختارة.

3. حجم العينة المناسب لاختبارات الفروض: تشير الأدبيات إلى أن حجم العينة المناسب لاختبار

الفروض الإحصائية بدرجة ثقة عالية وقدرة تمييزية جيدة يجب ألا يقل عن 200 مفردة. وبما

أن العينة المختارة هي 350 مفردة، فهذا يضمن قدرة عالية للاختبارات الإحصائية.

4. النسبة المئوية لمجتمع الدراسة: نظراً لضخامة مجتمع الدراسة (العاملين في الشركات الخاصة في الرياض)، فإن عينة بحجم 350 مفردة تمثل نسبة صغيرة من المجتمع، ولكنها كافية إحصائياً لتمثيله، خاصة مع استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

ثانياً: هامش الخطأ ومستوى الثقة:

تم حساب حجم العينة النظري باستخدام معادلة تحديد حجم العينة في المجتمعات الكبيرة، مع افتراض مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، ونسبة تباين 0.5. وفقاً لهذه المعادلة، فإن حجم العينة المناسب هو 384 مفردة. ولكن نظراً لاستخدام أسلوب العينة الطبقية وتوزيع الاستبانات على شرائح مختلفة، فقد تم توزيع 400 استبانة لضمان الوصول إلى العدد المطلوب بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة.

ثالثاً: الاعتبارات العملية لتحديد حجم العينة:

إلى جانب الاعتبارات الإحصائية، تم مراعاة الاعتبارات العملية التالية في تحديد حجم العينة:

1. توفر الوقت: كانت الفترة الزمنية المتاحة لجمع البيانات محدودة، مما استدعى تحديد حجم عينة يمكن جمعه خلال هذه الفترة.

2. توفر الموارد: كانت الموارد المالية والبشرية المتاحة للباحث محدودة، مما استدعى تحديد حجم عينة يمكن الوصول إليها بتكلفة مقبولة.

3. استجابة العينة: تم الأخذ في الاعتبار نسبة الاستجابة المتوقعة، والتي قدرت بنحو 70-80%، وتم توزيع عدد أكبر من الاستبانات لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة.

4. إمكانية الوصول إلى العينة: تم اختيار عينة يمكن الوصول إليها بسهولة من خلال العلاقات الشخصية والمهنية للباحث، ومن خلال جهات الاتصال في الشركات المستهدفة.

رابعاً: مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة:

تم التحقق من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة من خلال مقارنة خصائص العينة (التوزيع حسب الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وقطاع الشركة) مع الخصائص المعروفة لمجتمع الدراسة. وقد أظهرت هذه المقارنة تطابقاً كبيراً بين خصائص العينة وخصائص المجتمع، مما يؤكد تمثيلية العينة وقابلية تعميم النتائج.

ويمكن تمثيل عملية تحديد حجم العينة بالشكل التالي:

أداة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تتيح جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير، وتضمن توحيد الأسئلة المقدمة لجميع أفراد العينة، وتسهل عملية التحليل الإحصائي للبيانات.

أولاً: بناء أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وفق الخطوات التالية:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة: تم الاطلاع على عدد كبير من الدراسات السابقة التي

تناولت موضوع التحول الرقمي وأداء الشركات، ومراجعة أدوات القياس المستخدمة فيها، للاستفادة

منها في بناء أداة الدراسة الحالية. وقد تم الاستفادة بشكل خاص من استبانات الدراسات التي

تبنّت أبعاداً مماثلة للتحوّل الرقمي، مثل دراسة القطاونة والرابعة (2023)، ودراسة العمريين والرابعة (2023)، ودراسة (Aloulou, 2024)، ودراسة (Ismail et al., 2023).

2. **صياغة فقرات الاستبانة:** تمت صياغة فقرات الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة والتعريفات الإجرائية للمتغيرات. وقد روعي في صياغة الفقرات أن تكون واضحة ومحددة، وأن تعكس الأبعاد المختلفة لكل متغير، وأن تغطي جميع جوانب الموضوع.

3. **تحديد مقياس القياس:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث يتضمن المقياس خمسة خيارات: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وتُمنح الدرجات من 5 إلى 1 على التوالي. وقد تم اختيار هذا المقياس لسهولة استخدامه وفهمه من قبل أفراد العينة، ولقدرته على قياس الاتجاهات والمواقف بدقة.

4. **تحكيم أداة الدراسة:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتحوّل الرقمي، وطلب رأيهم في مدى مناسبة الفقرات ووضوحها وشموليّتها. وقد تم تعديل بعض الفقرات بناءً على آراء المحكمين، وحذف بعضها الآخر، وإضافة فقرات جديدة، حتى تم التوصل إلى الصيغة النهائية للاستبانة.

5. **الاختبار الاستطلاعي (التجريبي):** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من العاملين في الشركات الخاصة في الرياض، بهدف التحقق من صدقها وثباتها، والتأكد من وضوح الفقرات وسهولة فهمها، وتقدير الوقت اللازم للإجابة عنها. وقد تم تعديل بعض الفقرات التي أظهر الاختبار الاستطلاعي عدم وضوحها أو صعوبة فهمها.

ثانياً: محتوى أداة الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يتضمن هذا الجزء معلومات ديموغرافية ووظيفية عن أفراد العينة، وهي:

- الجنس (ذكر / أنثى)
- العمر (أقل من 25 سنة - 25-35 سنة - 35-45 سنة - 45-55 سنة - أكثر من 55 سنة)
- المؤهل العلمي (ثانوية - دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)
- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - 5-10 سنوات - 10-15 سنة - 15-20 سنة - أكثر من 20 سنة)
- المستوى الوظيفي (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية)
- قطاع الشركة (صناعي - تجاري - خدمي - مالي - تقني)

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عبارات تقيس متغيرات الدراسة، وفقاً للتعريفات الإجرائية لكل متغير، وهي:

أولاً: المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده الأربعة:

1. بعد البنية التحتية الرقمية: يتضمن (4) فقرات تقيس مدى توافر وتطور الأجهزة والشبكات

والأنظمة والمنصات التقنية في الشركة. ومن أمثلة هذه الفقرات: "تتوفر في شركتنا شبكات

اتصال عالية السرعة تدعم العمليات الرقمية"، و"تمتلك شركتنا أنظمة تقنية حديثة تدعم العمليات المختلفة".

2. **بعد القيادة الرقمية:** يتضمن (4) فقرات تقيس مدى امتلاك القيادات للرؤية الرقمية والقدرة على توجيه عملية التحول الرقمي. ومن أمثلة هذه الفقرات: "تتمتع القيادة في شركتنا برؤية واضحة للتحول الرقمي"، و"تدعم القيادة العليا في شركتنا مبادرات التحول الرقمي وتوفر لها الموارد اللازمة".

3. **بعد الكفاءات والمهارات الرقمية:** يتضمن (4) فقرات تقيس مدى امتلاك العاملين للمعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الرقمية. ومن أمثلة هذه الفقرات: "يملك العاملون في شركتنا المهارات اللازمة لاستخدام التقنيات الرقمية"، و"تستثمر شركتنا في تدريب العاملين على المهارات الرقمية".

4. **بعد الثقافة الرقمية:** يتضمن (4) فقرات تقيس مدى ترسيخ القيم والاتجاهات الداعمة للتغيير والابتكار وتبني التقنيات الرقمية. ومن أمثلة هذه الفقرات: "تشجع شركتنا ثقافة الابتكار والتجريب في استخدام التقنيات الرقمية"، و"يتقبل العاملون في شركتنا التغيير المرتبط بالتحول الرقمي".

ثانياً: المتغير التابع: أداء الشركات:

يتضمن (10) فقرات تقيس أداء الشركات في جوانب متعددة (تشغيلية، ومالية، وابتكارية، وبيئية). ومن أمثلة هذه الفقرات: "ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في شركتنا"، و"أدى التحول الرقمي إلى زيادة إيرادات شركتنا"، و"عزز التحول الرقمي قدرة شركتنا على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة".

وبذلك يكون إجمالي فقرات أداة الدراسة (26) فقرة، موزعة على النحو التالي:

- البنية التحتية الرقمية: 4 فقرات

- القيادة الرقمية: 4 فقرات

- الكفاءات والمهارات الرقمية: 4 فقرات

- الثقافة الرقمية: 4 فقرات

- أداء الشركات: 10 فقرات

ثالثاً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

1. صدق أداة الدراسة (Validity):

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام ثلاثة أنواع من الصدق:

أ. **الصدق الظاهري (Face Validity)**: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين (عدد 7) في مجال الإدارة والتحول الرقمي، وطلب رأيهم في مدى مناسبة الفقرات ووضوحها وشموليتها، ومدى تمثيلها للأبعاد التي تقيسها. وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم، وتم تعديل الفقرات وفقاً لها، وأكد المحكمون بعد التعديل صلاحية الأداة للتطبيق.

ب. **صدق المحتوى (Content Validity)**: تم التأكد من صدق المحتوى من خلال التأكد من أن فقرات الاستبانة تغطي جميع جوانب المتغيرات التي تقيسها، استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة. وقد تم استخدام معامل الصدق المحتوي (CVR) الذي حسبه المحكمون، حيث بلغت قيمته (0.89) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع الأداة بصدق محتوى عالٍ.

ج. صدق الاتساق الداخلي (**Internal Consistency Validity**): تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.45-0.82)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد تمتع الأداة بصدق اتساق داخلي عالٍ.

2. ثبات أداة الدراسة (**Reliability**):

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام ثلاث طرق:

أ. طريقة ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة، وذلك باستخدام العينة الاستطلاعية (30 مفردة). وقد تراوحت معاملات ألفا كرونباخ بين (0.82-0.91)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى تمتع الأداة بثبات عالٍ. وجاءت معاملات الثبات على النحو التالي:

- البنية التحتية الرقمية: 0.85
- القيادة الرقمية: 0.87
- الكفاءات والمهارات الرقمية: 0.82
- الثقافة الرقمية: 0.84
- أداء الشركات: 0.91
- الأداة ككل: 0.94

ب. طريقة التجزئة النصفية (**Split-Half**): تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (سبيرمان-براون)، حيث تم تقسيم فقرات كل محور إلى نصفين (الفقرات الفردية والزوجية)، ثم حساب

الارتباط بين متوسط درجات النصفين. وقد تراوحت معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.79-0.89)، وهي قيم مرتفعة تؤكد ثبات الأداة.

ج. طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest): تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (30 مفردة) مرتين بفارق زمني أسبوعين، ثم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.76-0.88)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد ثبات الأداة واستقرارها عبر الزمن.

وتشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة وجمع البيانات الميدانية.

خطوات جمع البيانات

تم جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

المرحلة الأولى: التحضير لجمع البيانات:

1. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لإجراء الدراسة من الجهات المختصة، بما في ذلك جامعة ميدأوشن والجهات المشرفة على الدراسة.
2. إعداد خطاب تعريف بالدراسة يوضح أهدافها وأهميتها، وطبيعة المشاركة المطلوبة من أفراد العينة، ويؤكد على سرية البيانات وخصوصيتها.
3. إعداد الاستبانة في نسختين (ورقية وإلكترونية) لتسهيل عملية التوزيع على أفراد العينة، مع مراعاة توفير خيارات متعددة للإجابة.

4. تدريب الباحث على كيفية التواصل مع أفراد العينة وشرح أهداف الدراسة لهم، وتوضيح كيفية الإجابة عن الاستبانة.

المرحلة الثانية: توزيع الاستبانات:

1. تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة باستخدام طريقتين: التوزيع المباشر (يدوياً) على العاملين في الشركات، والتوزيع الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي (واتساب، تويتر، لينكد إن).

2. تم التواصل مع جهات اتصال في الشركات المستهدفة (مديري الموارد البشرية، رؤساء الأقسام) لتسهيل عملية توزيع الاستبانات على العاملين في شركاتهم.

3. تم توزيع الاستبانات في الفترة من (يناير 2026) إلى (مارس 2026)، وهي الفترة الزمنية المحددة لجمع البيانات الميدانية.

4. تم توزيع إجمالي (400) استبانة، (200) استبانة ورقية، و(200) استبانة إلكترونية.

المرحلة الثالثة: متابعة الاستجابة:

1. تم متابعة أفراد العينة الذين لم يستجيبوا خلال أسبوع من توزيع الاستبانات، من خلال الاتصال الهاتفي أو إرسال رسائل تذكير عبر البريد الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي.

2. تم إعادة توزيع الاستبانات على بعض أفراد العينة الذين فقدوا الاستبانات أو واجهوا صعوبة في الإجابة عنها.

3. استمرت عملية المتابعة لمدة ثلاثة أسابيع، حتى تم الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات المستردة.

المرحلة الرابعة: استرداد الاستبانات:

1. تم استرداد (370) استبانة، منها (180) استبانة ورقية، و(190) استبانة إلكترونية، بنسبة استرداد بلغت (92.5%).
2. تم فحص الاستبانات المستردة للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحتوي على إجابات متناقضة.
3. بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (350) استبانة، منها (170) استبانة ورقية، و(180) استبانة إلكترونية، بنسبة استجابة صالحة بلغت (87.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

المرحلة الخامسة: تفرغ البيانات وتبويبها:

1. تم تفرغ البيانات من الاستبانات الورقية إلى برنامج (Excel) لإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية.
2. تم دمج البيانات من الاستبانات الإلكترونية مع قاعدة البيانات، والتأكد من مطابقتها.
3. تم مراجعة البيانات للتأكد من دقتها، وتصحيح أي أخطاء في الإدخال.
4. تم تبويب البيانات حسب المتغيرات والفئات المختلفة، استعداداً لعملية التحليل الإحصائي.

ويمكن تمثيل عملية جمع البيانات بالشكل التالي:

حدود الدراسة

تحدد حدود الدراسة الإطار الذي تجري فيه الدراسة، وتوضح نطاقها المكاني والزمني والموضوعي والبشري. وتتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على بحث أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض. وبالتالي، لا تتناول الدراسة متغيرات أخرى قد تؤثر في أداء الشركات، مثل البيئة التنافسية، أو السياسات الحكومية، أو الظروف الاقتصادية العامة، أو غيرها من المتغيرات التي قد تكون ذات تأثير في أداء الشركات. كما لا تتناول الدراسة قطاعات أخرى غير القطاع الخاص، مثل القطاع الحكومي أو القطاع غير الربحي.

ثانياً: الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية ومركزها الاقتصادي الرئيسي. ولا تشمل الدراسة الشركات الخاصة العاملة في مدن أخرى بالمملكة، مثل جدة أو الدمام أو مكة المكرمة أو المدينة المنورة، وذلك لتركيز الدراسة على مدينة الرياض بوصفها أكبر تجمع للشركات الخاصة في المملكة. ويمثل هذا التحديد المكاني ميزة للدراسة من حيث التركيز على بيئة محددة يمكن دراستها بعمق، ولكنه قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على الشركات الخاصة في مدن أخرى ذات خصائص مختلفة.

ثالثاً: الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة التي تم فيها تطبيق الدراسة وجمع البيانات الميدانية، والتي امتدت من (يناير 2026) إلى (مارس 2026). وتشير هذه الحدود إلى أن الدراسة تقدم صورة مقطعية عن العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات في هذه الفترة الزمنية المحددة، ولا تتعقب تطور هذه العلاقة عبر الزمن. وقد يختلف الوضع في فترات زمنية أخرى، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في مجال التحول الرقمي.

رابعاً: الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية). ولا تشمل الدراسة فئات أخرى قد تكون ذات صلة بموضوع الدراسة، مثل العملاء، أو الموردين، أو المستثمرين، أو الجهات الحكومية المنظمة. كما أن الدراسة تعتمد على آراء وتصورات العاملين، وهي آراء ذاتية قد تتأثر بعوامل شخصية أو تنظيمية، وقد لا تعكس الواقع الموضوعي بشكل كامل.

خامساً: الحدود المنهجية:

تقتصر الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة في جمع البيانات الميدانية. ولا تستخدم الدراسة مناهج أخرى مثل المنهج التجريبي أو منهج دراسة الحالة، ولا تستخدم أدوات أخرى مثل المقابلات المتعمقة أو الملاحظة الميدانية، التي قد توفر معلومات أكثر عمقاً عن ظاهرة الدراسة. كما أن الدراسة تعتمد على البيانات الكمية التي تم جمعها عبر الاستبانة، ولا تتضمن بيانات نوعية قد تثري فهم الظاهرة.

وتشير هذه الحدود إلى أن الدراسة تقدم فهماً محدوداً للعلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات، وأن تعميم النتائج يجب أن يتم في ضوء هذه الحدود. ومع ذلك، فإن هذه الحدود لا تقلل من قيمة الدراسة، بل تساعد في تحديد نطاق تطبيق نتائجها، وتفتح المجال لدراسات مستقبلية تتجاوز هذه الحدود لتعميق الفهم.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26) لتحليل البيانات الميدانية، وذلك لقدرتها على إجراء مجموعة واسعة من التحليلات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): تم استخدامها لوصف

خصائص عينة الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وقطاع الشركة)، وعرضها في جداول توضح توزيع أفراد العينة حسب هذه الخصائص.

2. المتوسطات الحسابية (Arithmetic Means) والانحرافات المعيارية (Standard

Deviations): تم استخدامها لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وحساب

متوسط مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة، مما يساعد في تحديد مستوى التحول الرقمي وأبعاده، ومستوى أداء الشركات لدى عينة الدراسة.

3. الترتيب النسبي (Relative Ranking): تم استخدامه لترتيب أبعاد التحول الرقمي وفقاً

لمتوسطاتها الحسابية، وكذلك ترتيب فقرات كل بعد، مما يساعد في تحديد الأبعاد الأكثر تحقيقاً والأقل تحقيقاً في الشركات محل الدراسة.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): تم استخدامه للتحقق من ثبات

أداة الدراسة، وذلك بحساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل،

للتأكد من تماسك الفقرات واتساقها الداخلي.

2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): تم استخدامه في عدة

أغراض:

○ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال حساب معاملات الارتباط

بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

○ لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل) وأداء الشركات

(المتغير التابع).

○ لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين أبعاد التحول الرقمي بعضها ببعض، للتأكد من عدم

وجود مشكلة تعدد الخطية (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): تم استخدامه لاختبار أثر

أبعاد التحول الرقمي الأربعة (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية،

والثقافة الرقمية) على أداء الشركات، وذلك باستخدام:

○ معامل التحديد (R^2) لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات

المستقلة.

○ معامل الانحدار (Beta) لتحديد حجم واتجاه أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.

○ اختبار (F) لتحديد دلالة النموذج الانحداري ككل.

○ اختبار (t) لتحديد دلالة كل معامل انحدار على حدة.

4. اختبار (T-Test) لعينة مستقلة (Independent Sample T-Test): تم استخدامه

لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الثنائية (مثل الجنس)، وذلك لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات العينة.

5. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): تم استخدامه لاختبار الفروق في استجابات

أفراد العينة على متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات المتعددة الفئات (مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وقطاع الشركة)، وذلك لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات كل متغير.

6. اختبارات المقارنات البعدية (Post-hoc Tests): تم استخدام اختبار (Scheffé) أو

(Tukey HSD) للمقارنات البعدية في حالة وجود فروق دالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي، لتحديد مصدر الفروق بين الفئات المختلفة.

ثالثاً: اختبارات الفروض الإحصائية:

تم اختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه، مع اعتماد المستويات التالية في اختبار الدلالة الإحصائية:

- مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$): دلالة إحصائية عالية.
- مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$): دلالة إحصائية.
- مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$): غير دال إحصائياً.

وقد تم قبول الفروض إذا كانت قيمة (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتم رفضها إذا كانت قيمة (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

التزم الباحث في هذه الدراسة بالاعتبارات الأخلاقية التالية:

1. **المشاركة الطوعية:** تم إعلام أفراد العينة بأن مشاركتهم في الدراسة طوعية، وأنهم أحرار في عدم المشاركة أو الانسحاب في أي وقت دون أي التزامات.
2. **السرية والخصوصية:** تم التأكيد على أفراد العينة بأن معلوماتهم الشخصية وبياناتهم ستظل سرية، وأنه لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، وأنه لن يتم الكشف عن هوياتهم في أي منشورات أو تقارير.
3. **الاستخدام العلمي للبيانات:** تم التأكيد على أفراد العينة بأن البيانات التي يقدمونها سيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، ولن تستخدم لأي غرض آخر.
4. **الشفافية:** تم توضيح أهداف الدراسة وأهميتها لجميع أفراد العينة، وتزويدهم بمعلومات كافية عن طبيعة المشاركة المطلوبة منهم.
5. **عدم التسبب في ضرر:** تم التأكد من أن أسئلة الاستبانة لا تحتوي على أي محتوى قد يسبب إزعاجاً أو ضرراً نفسياً أو مهنيّاً لأفراد العينة.
6. **الاعتراف بالمصادر:** تم توثيق جميع المصادر المستخدمة في الدراسة، والاعتراف بجهود الباحثين السابقين، وتجنب أي شكل من أشكال الانتحال العلمي.

خاتمة الفصل

قدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها المختلفة. فقد تم تحديد تصميم البحث (المنهج الوصفي التحليلي) والأسباب التي دعت إلى اختياره. كما تم تحديد مجتمع الدراسة (العاملين في الشركات الخاصة في مدينة الرياض) وعينتها (350 مفردة)، وخصائص هذه العينة.

وتم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) ومحتواها، وخطوات بنائها، وطريقة التحقق من صدقها وثباتها، وقد تبين أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة. كما تم عرض خطوات جمع البيانات الميدانية، التي تمت على مدى ثلاثة أشهر، وأسفرت عن جمع 350 استبانة صالحة للتحليل.

وتم تحديد حدود الدراسة (الموضوعية، والمكانية، والزمانية، والبشرية، والمنهجية)، والتي تحدد الإطار الذي تجري فيه الدراسة وتوضح نطاق تطبيق نتائجها. كما تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي تشمل الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، بما في ذلك تحليل الانحدار المتعدد واختبارات الفروض الإحصائية.

ويمثل هذا الفصل الأساس المنهجي للدراسة، حيث يوضح للقارئ كيف تم جمع البيانات وتحليلها، ويوفر الشفافية اللازمة لتقييم جودة الدراسة ومصادقيتها. كما يقدم هذا الفصل إطاراً يمكن للباحثين الآخرين اتباعه لتكرار الدراسة في سياقات أخرى.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي وزعت على عينة الدراسة المكونة من (350) فرداً من العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويتضمن هذا الفصل ثلاثة أقسام رئيسية: يتناول القسم الأول تحليل البيانات الميدانية من خلال الإحصاء الوصفي لخصائص عينة الدراسة، ثم الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، يليه الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفروض. ويتناول القسم الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة، حيث يتم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. أما القسم الثالث فيتضمن التوصيات والمقترحات التي يقدمها الباحث في ضوء نتائج الدراسة.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قد اعتمد في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26)، واستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها وفروضها، والتي تم تفصيلها في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

أولاً: تحليل البيانات (Data Analysis)

أولاً: الإحصاء الوصفي لخصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي تم جمعها من خلال القسم الأول من الاستبانة. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب هذه الخصائص:

1. التوزيع حسب الجنس

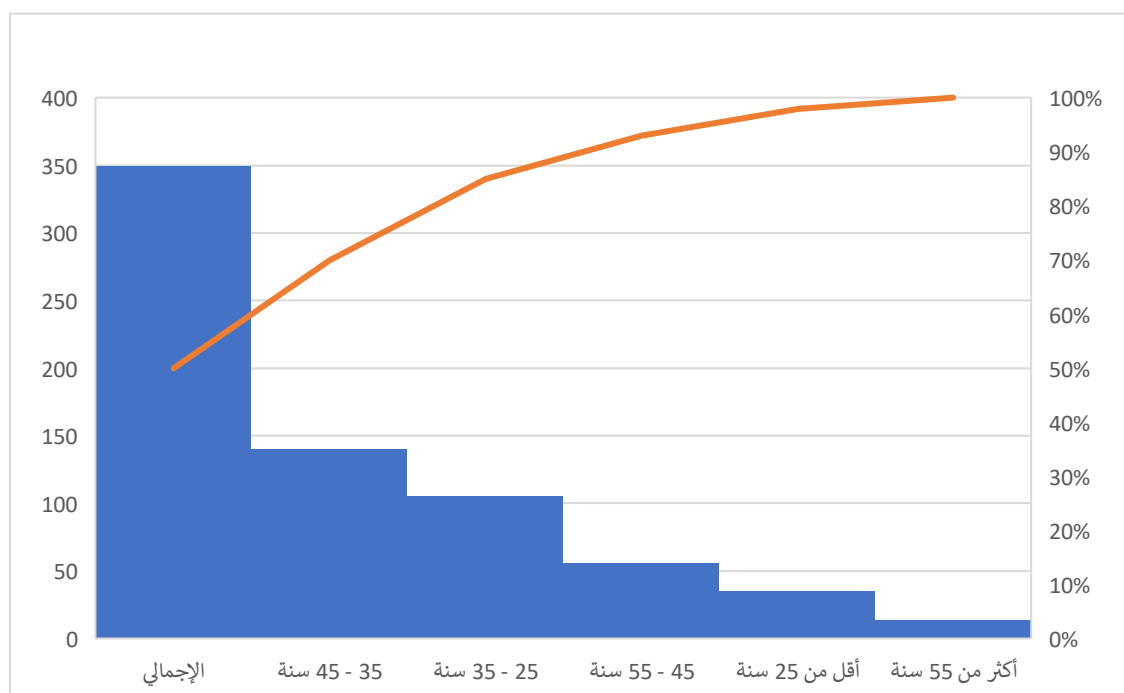
الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	217	62
أنثى	133	38
الإجمالي	350	100

يظهر الجدول أن نسبة الذكور في العينة بلغت (62.0%) بينما بلغت نسبة الإناث (38.0%)، وهذا يعكس تركيب القوى العاملة في القطاع الخاص بمدينة الرياض، حيث يغلب العنصر الذكوري في معظم

القطاعات الخاصة، خاصة في القطاعات الصناعية والمالية والتقنية، بينما تزداد نسبة الإناث في القطاعات الخدمية والتجارية.

2. التوزيع حسب العمر

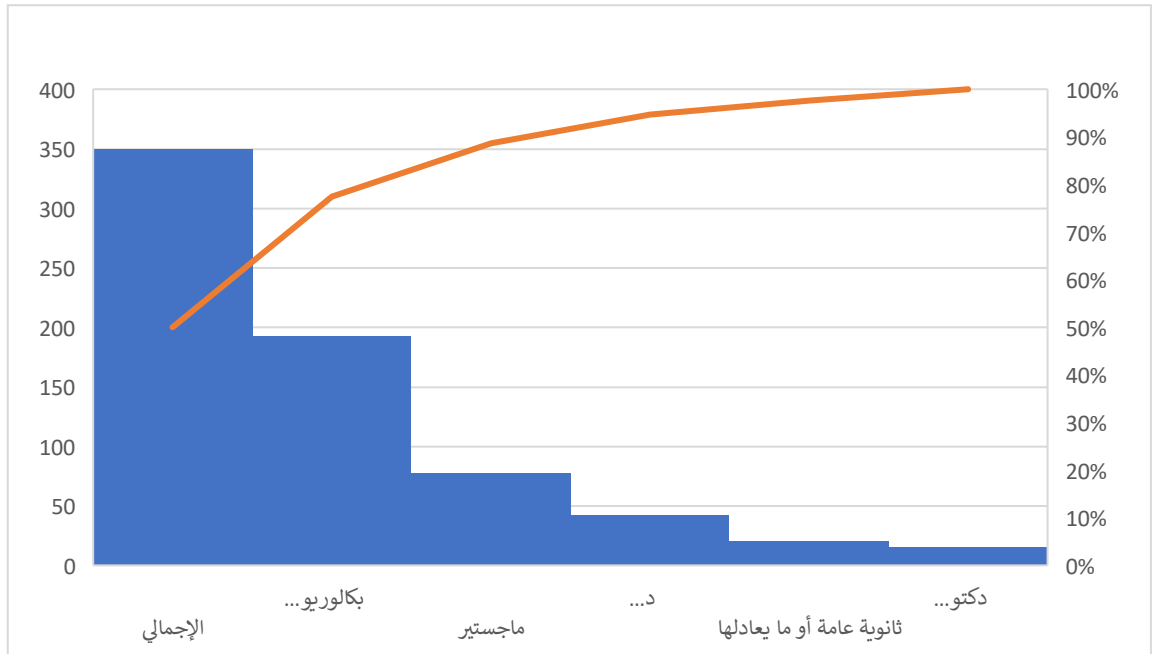
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	35	10
25 - 35 سنة	105	30
35 - 45 سنة	140	40
45 - 55 سنة	56	16
أكثر من 55 سنة	14	4
الإجمالي	350	100



يظهر الجدول أن الفئة العمرية (35-45) سنة هي الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة (40.0%)، تليها الفئة (25-35) سنة بنسبة (30.0%)، ثم الفئة (45-55) سنة بنسبة (16.0%)، ثم الفئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (10.0%)، وأخيراً الفئة (أكثر من 55 سنة) بنسبة (4.0%). وهذا يشير إلى أن غالبية العاملين في الشركات الخاصة هم في منتصف العمر، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وإنتاجية، والأكثر قدرة على التعامل مع التقنيات الرقمية.

3. التوزيع حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوية عامة أو ما يعادلها	21	6
دبلوم	42	12
بكالوريوس	193	55.1
ماجستير	78	22.3
دكتوراه	16	4.6
الإجمالي	350	100

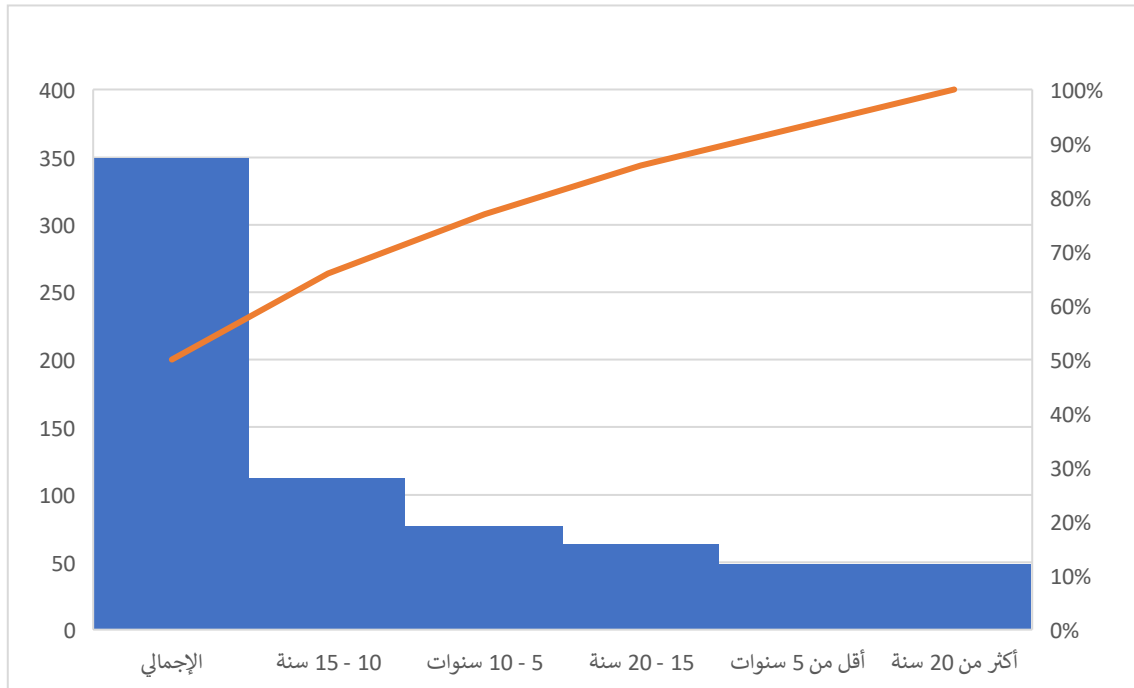


يظهر الجدول أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة (55.1%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (22.3%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (12.0%)، ثم حملة الثانوية العامة بنسبة (6.0%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (4.6%). وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التعليم بين العاملين في القطاع الخاص، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على استيعاب التقنيات الرقمية والمشاركة في جهود التحول الرقمي.

4. التوزيع حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	49	14
5 - 10 سنوات	77	22

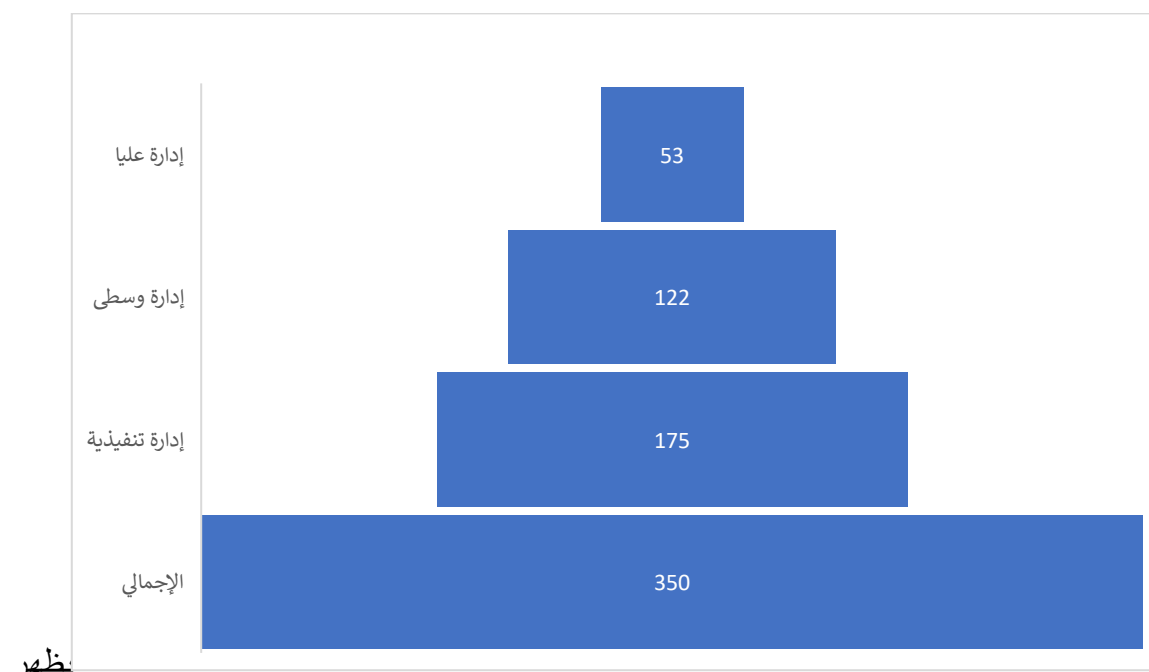
32	112	10 - 15 سنة
18	63	15 - 20 سنة
14	49	أكثر من 20 سنة
100	350	الإجمالي



يظهر الجدول أن الفئة (10-15) سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (32.0%)، تليها الفئة (5-10) سنوات بنسبة (22.0%)، ثم الفئة (15-20) سنة بنسبة (18.0%)، ثم الفئتين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 20 سنة) بنسبة (14.0%) لكل منهما. وهذا يشير إلى أن غالبية العاملين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى عالية، مما يؤهلهم لتقييم واقع التحول الرقمي في شركاتهم بشكل موضوعي.

5. التوزيع حسب المستوى الوظيفي

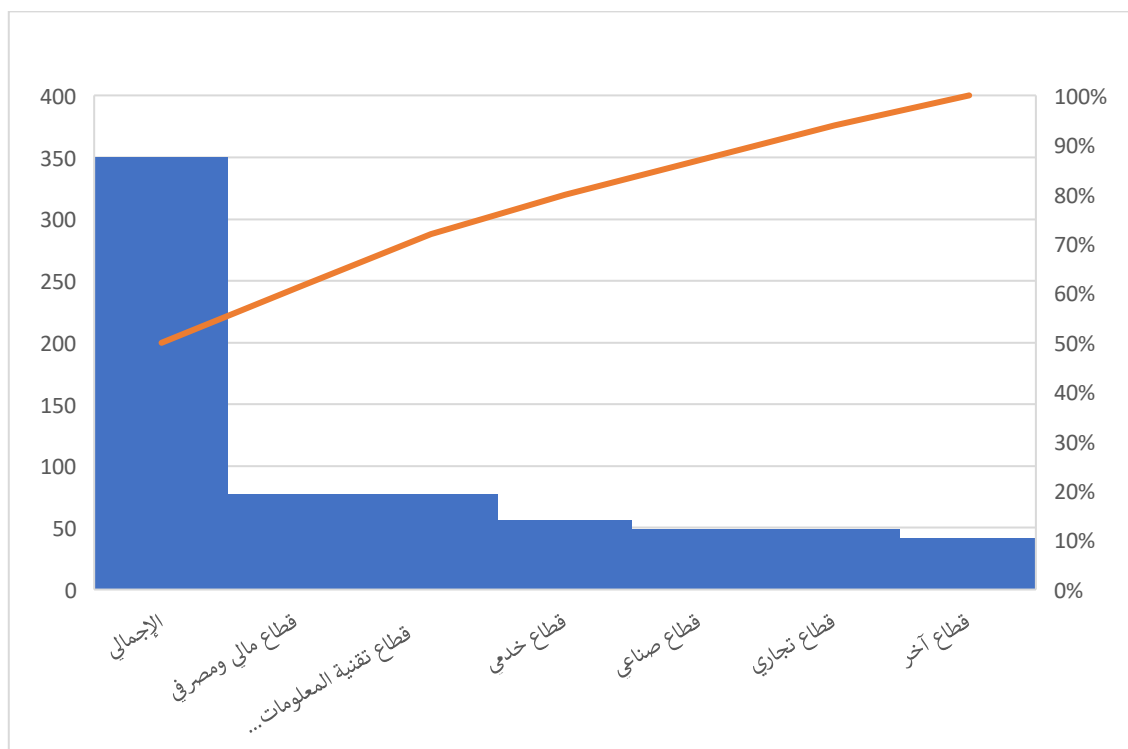
النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
15.1	53	إدارة عليا
34.9	122	إدارة وسطى
50	175	إدارة تنفيذية
100	350	الإجمالي



الجدول أن الإدارة التنفيذية هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (50.0%)، تليها الإدارة الوسطى بنسبة (34.9%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (15.1%). وهذا يعكس الهيكل الهرمي للشركات الخاصة، حيث تكون الإدارة التنفيذية هي الأكثر عدداً، وهذا التوزيع يعزز دقة النتائج لأن الإدارة التنفيذية هي الأكثر احتكاكاً بالعمليات اليومية والأكثر تأثراً بالتحول الرقمي.

6. التوزيع حسب قطاع الشركة

قطاع الشركة	التكرار	النسبة المئوية (%)
قطاع صناعي	49	14
قطاع تجاري	49	14
قطاع خدمي	56	16
قطاع مالي ومصرفي	77	22
قطاع تقنية المعلومات والاتصالات	77	22
قطاع آخر	42	12
الإجمالي	350	100



يظهر الجدول أن القطاع المالي والمصرفي وقطاع تقنية المعلومات والاتصالات هما الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة (22.0%) لكل منهما، يليهما القطاع الخدمي بنسبة (16.0%)، ثم القطاع الصناعي والقطاع التجاري بنسبة (14.0%) لكل منهما، وأخيراً القطاعات الأخرى بنسبة (12.0%). وهذا التنوع في القطاعات يعزز تمثيلية العينة لمجتمع الدراسة.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

1. وصف استجابات أفراد العينة حول البنية التحتية الرقمية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد البنية التحتية الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
7	تتوفر في شركتنا شبكات اتصال عالية السرعة تدعم العمليات الرقمية.	3.87	0.98	1
8	تمتلك شركتنا أنظمة تقنية حديثة (خوادم، أنظمة تخزين،	3.76	1.02	2

			منصات رقمية) تدعم العمليات المختلفة.	
3	1.12	3.52	توفر شركتنا البنية الأمنية والتقنية الكافية لحماية البيانات والمعلومات الرقمية.	10
4	1.18	3.34	تستخدم شركتنا تقنيات متقدمة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، أو إنترنت الأشياء في عملياتها.	9
		0.98	3.62	المتوسط العام لبعد البنية التحتية الرقمية

يظهر الجدول أن المتوسط العام لبعد البنية التحتية الرقمية بلغ (3.62) من (5.00)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع. وجاءت الفقرة رقم (7) "تتوفر في شركتنا شبكات اتصال عالية السرعة تدعم العمليات الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.98)، مما يشير إلى أن معظم الشركات تمتلك بنية تحتية شبكية جيدة. وجاءت الفقرة رقم (9) "تستخدم شركتنا تقنيات متقدمة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، أو إنترنت الأشياء في عملياتها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.18)، مما يشير إلى أن استخدام التقنيات المتقدمة لا يزال محدوداً نسبياً في بعض الشركات.

2. وصف استجابات أفراد العينة حول القيادة الرقمية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد القيادة الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
11	تتمتع القيادة في شركتنا برؤية واضحة للتحويل الرقمي واستراتيجية محددة لتطبيقه.	3.64	1.08	1

2	1.12	3.58	تدعم القيادة العليا في شركتنا مبادرات التحول الرقمي وتوفر لها الموارد المالية والبشرية اللازمة.	12
3	1.1	3.52	تقوم القيادة في شركتنا بتشجيع العاملين على تبني التقنيات الرقمية وتطوير مهاراتهم الرقمية.	13
4	1.16	3.41	تمتلك القيادة في شركتنا القدرة على إدارة التغيير المرتبط بالتحول الرقمي والتغلب على مقاومة التغيير.	14
		1.02	3.54	المتوسط العام لبعد القيادة الرقمية

يظهر الجدول أن المتوسط العام لبعد القيادة الرقمية بلغ (3.54) من (5.00)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع. وجاءت الفقرة رقم (11) "تتمتع القيادة في شركتنا برؤية واضحة للتحول الرقمي واستراتيجية محددة لتطبيقه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.08)، مما يشير إلى أن القيادات لديها وعي بأهمية التحول الرقمي. وجاءت الفقرة رقم (14) "تمتلك القيادة في شركتنا القدرة على إدارة التغيير المرتبط بالتحول الرقمي والتغلب على مقاومة التغيير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.16)، مما يشير إلى أن القدرة على إدارة التغيير لا تزال تشكل تحدياً للقيادات.

3. وصف استجابات أفراد العينة حول الكفاءات والمهارات الرقمية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الكفاءات والمهارات الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
-------	--------	-----------------	-------------------	---------

17	يتمتع العاملون في شركتنا بالقدرة على التعلم الذاتي واكتساب المهارات الرقمية الجديدة.	3.67	1.08	1
18	تسهم المهارات الرقمية للعاملين في تحسين أدائهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية.	3.63	1.06	2
15	يملك العاملون في شركتنا المهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع التقنيات الرقمية المستخدمة.	3.48	1.14	3
16	تستثمر شركتنا في تدريب وتطوير العاملين على المهارات الرقمية بشكل مستمر.	3.32	1.22	4
	المتوسط العام لبعد الكفاءات والمهارات الرقمية	3.53	1.04	

يظهر الجدول أن المتوسط العام لبعد الكفاءات والمهارات الرقمية بلغ (3.53) من (5.00)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع. وجاءت الفقرة رقم (17) "يتمتع العاملون في شركتنا بالقدرة على التعلم الذاتي واكتساب المهارات الرقمية الجديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.08)، مما يشير إلى وجود قدرة ذاتية لدى العاملين للتعلم والتطوير. وجاءت الفقرة رقم (16) "تستثمر شركتنا في تدريب وتطوير العاملين على المهارات الرقمية بشكل مستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.22)، مما يشير إلى أن الاستثمار في التدريب الرقمي لا يزال محدوداً في بعض الشركات.

4. وصف استجابات أفراد العينة حول الثقافة الرقمية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الثقافة الرقمية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
20	يتقبل العاملون في شركتنا التغيير المرتبط بالتحول الرقمي ويتعاونون في تنفيذه.	3.54	1.12	1
19	تشجع شركتنا ثقافة الابتكار والتجريب في استخدام التقنيات الرقمية وتطوير الحلول الرقمية.	3.48	1.18	2
22	تشجع شركتنا العمل عن بُعد واستخدام الأدوات الرقمية للتواصل والتعاون بين الفرق.	3.41	1.24	3
21	تسود في شركتنا قيم التعلم المستمر وتبادل المعرفة والتجارب الرقمية بين العاملين.	3.38	1.2	4
	المتوسط العام لبعد الثقافة الرقمية	3.45	1.08	

يظهر الجدول أن المتوسط العام لبعد الثقافة الرقمية بلغ (3.45) من (5.00)، وهو مستوى متوسط. وجاءت الفقرة رقم (20) "يتقبل العاملون في شركتنا التغيير المرتبط بالتحول الرقمي ويتعاونون في تنفيذه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.12)، مما يشير إلى وجود تقبل نسبي للتغيير الرقمي. وجاءت الفقرة رقم (21) "تسود في شركتنا قيم التعلم المستمر وتبادل المعرفة والتجارب الرقمية بين العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.20)، مما يشير إلى أن ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة لا تزال بحاجة إلى تعزيز.

5. وصف استجابات أفراد العينة حول أداء الشركات

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد أداء الشركات:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
23	ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في شركتنا.	3.72	1.04	1
28	ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها شركتنا.	3.68	1.06	2
31	أدى التحول الرقمي إلى تحسين سرعة اتخاذ القرارات في شركتنا.	3.64	1.08	3
30	ساهم التحول الرقمي في تحسين قدرة شركتنا التنافسية في السوق.	3.61	1.1	4
32	ساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة شركتنا على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.	3.58	1.12	5
24	أدى التحول الرقمي إلى زيادة إنتاجية العاملين في شركتنا.	3.54	1.14	6
27	عزز التحول الرقمي قدرة شركتنا على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.	3.52	1.16	7
29	أدى التحول الرقمي إلى زيادة رضا العملاء عن خدمات ومنتجات شركتنا.	3.48	1.18	8
25	ساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية لشركتنا.	3.36	1.22	9

26	أدى التحول الرقمي إلى زيادة إيرادات شركتنا.	3.28	1.26	10
المتوسط العام لبعد أداء الشركات	3.54	1.06		

يظهر الجدول أن المتوسط العام لبعد أداء الشركات بلغ (3.54) من (5.00)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع. وجاءت الفقرة رقم (23) "ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في شركتنا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.04)، مما يشير إلى أن التحول الرقمي كان له أثر ملموس في تحسين الكفاءة التشغيلية. وجاءت الفقرة رقم (26) "أدى التحول الرقمي إلى زيادة إيرادات شركتنا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.26)، مما يشير إلى أن الأثر المالي للتحول الرقمي لا يزال محدوداً، أو أن الشركات لم تستطع بعد ترجمة تحسيناتها التشغيلية إلى زيادة في الإيرادات.

ثالثاً: مقارنة متوسطات أبعاد التحول الرقمي

يوضح الجدول التالي ترتيب أبعاد التحول الرقمي وفقاً للمتوسطات الحسابية:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
البنية التحتية الرقمية	3.62	0.98	1
القيادة الرقمية	3.54	1.02	2
الكفاءات والمهارات الرقمية	3.53	1.04	3
الثقافة الرقمية	3.45	1.08	4
المتوسط العام للتحول الرقمي	3.54	0.98	

يظهر الجدول أن بعد البنية التحتية الرقمية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62)، يليه بعد القيادة الرقمية بمتوسط (3.54)، ثم بعد الكفاءات والمهارات الرقمية بمتوسط (3.53)، وأخيراً بعد الثقافة الرقمية بمتوسط (3.45). وهذا يشير إلى أن الشركات الخاصة في مدينة الرياض تمتلك بنية تحتية رقمية جيدة نسبياً، بينما لا تزال الثقافة الرقمية بحاجة إلى مزيد من التطوير.

رابعاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1. اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البنية التحتية الرقمية	4	0.862
القيادة الرقمية	4	0.874
الكفاءات والمهارات الرقمية	4	0.838
الثقافة الرقمية	4	0.856
أداء الشركات	10	0.918
الأداة ككل	26	0.942

تشير معاملات ألفا كرونباخ إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ جداً، حيث تراوحت المعاملات بين (0.838) و (0.942)، وهي جميعها أعلى من القيمة المقبولة (0.70)، مما يؤكد تماسك واتساق فقرات كل محور، وصلاحية الأداة للتحليل الإحصائي.

2. اختبار الصدق (معامل ارتباط بيرسون)

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.48) و (0.82)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد تمتع الأداة بصدق عالٍ.

خامساً: اختبار الفروض

1. اختبار الفرض الرئيسي

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والكفاءات والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) على أداء الشركات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، حيث تم اعتبار أبعاد التحول الرقمي الأربعة كمتغيرات مستقلة، وأداء الشركات كمتغير تابع. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحول الرقمي على أداء الشركات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار	84.56	4	21.14	68.42	0
الباقى	106.44	345	0.31		
الإجمالي	191	349			

$$(R^2 = 0.442, R^2 = 0.665, R^2 = 0.436)$$

معاملات الانحدار

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت	0.684	0.156		4.38	0
البنية التحتية الرقمية	0.218	0.048	0.214	4.54	0
القيادة الرقمية	0.246	0.052	0.238	4.73	0
الكفاءات والمهارات الرقمية	0.198	0.046	0.196	4.3	0
الثقافة الرقمية	0.174	0.044	0.182	3.95	0

(المتغير التابع: أداء الشركات)

يظهر من الجدول أن قيمة (F) بلغت (68.42) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على أداء الشركات. كما بلغ

معامل التحديد ($R^2 = 0.442$)، مما يعني أن أبعاد التحول الرقمي الأربعة تفسر ما نسبته (44.2%) من التباين في أداء الشركات، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى قوة النموذج التفسيري.

وبالنظر إلى معاملات الانحدار المعيارية (Beta)، نجد أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها أثر إيجابي في أداء الشركات، حيث جاء بعد القيادة الرقمية في المرتبة الأولى ($Beta = 0.238$)، يليه بعد البنية التحتية الرقمية ($Beta = 0.214$)، ثم بعد الكفاءات والمهارات الرقمية ($Beta = 0.196$)، وأخيراً بعد الثقافة الرقمية ($Beta = 0.182$). وجميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على أداء الشركات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

2. اختبار الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، تبين أن معامل الانحدار المعياري (Beta) لبعد البنية التحتية الرقمية بلغ (0.214)، بقيمة ($t = 4.54$) ومستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). وهذا يعني أن البنية التحتية الرقمية لها أثر إيجابي دال إحصائياً في أداء الشركات.

وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، تبين أن معامل الانحدار المعياري (Beta) لبعد القيادة الرقمية بلغ (0.238)، بقيمة ($t = 4.73$) ومستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). وهذا يعني أن القيادة الرقمية لها أثر إيجابي دال إحصائياً في أداء الشركات، وهي الأكثر تأثيراً بين أبعاد التحول الرقمي.

وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءات والمهارات الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، تبين أن معامل الانحدار المعياري (Beta) لبعد الكفاءات والمهارات الرقمية بلغ (0.196)، بقيمة ($t = 4.30$) ومستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). وهذا يعني أن الكفاءات والمهارات الرقمية لها أثر إيجابي دال إحصائياً في أداء الشركات.

وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الرقمية على أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، تبين أن معامل الانحدار المعياري (Beta) لبعد الثقافة الرقمية بلغ (0.182)، بقيمة ($t = 3.95$) ومستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). وهذا يعني أن الثقافة الرقمية لها أثر إيجابي دال إحصائياً في أداء الشركات، ولكن تأثيرها أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

سادساً: تحليل الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

1. تحليل الفروق حسب الجنس (اختبار T-Test)

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
التحول الرقمي (الإجمالي)	ذكر	217	3.56	0.94	1.84	0.067
	أنثى	133	3.48	0.96		
أداء الشركات	ذكر	217	3.58	1.02	1.92	0.056
	أنثى	133	3.48	1.08		

يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي وأداء الشركات تبعاً للجنس، حيث كانت مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من (0.05) في جميع الحالات. وهذا

يشير إلى أن الرجال والنساء لديهم تصورات متقاربة حول واقع التحول الرقمي وأداء الشركات في القطاع الخاص.

2. تحليل الفروق حسب العمر (تحليل التباين الأحادي ANOVA)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
التحول الرقمي	بين المجموعات	2.84	4	0.71	0.78	0.538
	داخل المجموعات	314.16	345	0.91		
أداء الشركات	بين المجموعات	3.42	4	0.86	0.82	0.512
	داخل المجموعات	361.58	345	1.05		

يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي وأداء الشركات تبعاً للعمر، حيث كانت مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من (0.05) في جميع الحالات.

3. تحليل الفروق حسب المؤهل العلمي (تحليل التباين الأحادي ANOVA)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
التحول الرقمي	بين المجموعات	4.28	4	1.07	1.18	0.318
	داخل المجموعات	312.72	345	0.91		
أداء الشركات	بين المجموعات	5.14	4	1.29	1.24	0.294
	داخل المجموعات	359.86	345	1.04		

يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي وأداء الشركات تبعاً للمؤهل العلمي.

4. تحليل الفروق حسب سنوات الخبرة (تحليل التباين الأحادي ANOVA)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
	بين المجموعات					
	داخل المجموعات					

التحول الرقمي	بين المجموعات	3.86	4	0.97	1.06	0.376
	داخل المجموعات	313.14	345	0.91		
أداء الشركات	بين المجموعات	4.72	4	1.18	1.14	0.338
	داخل المجموعات	360.28	345	1.04		

يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي وأداء الشركات تبعاً لسنوات الخبرة.

5. تحليل الفروق حسب المستوى الوظيفي (تحليل التباين الأحادي ANOVA)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
التحول الرقمي	بين المجموعات	5.62	2	2.81	3.12	*0.046
	داخل المجموعات	312.38	347	0.9		
أداء الشركات	بين المجموعات	6.84	2	3.42	3.34	*0.037
	داخل المجموعات	358.16	347	1.03		

() دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)*

يظهر الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي وأداء الشركات تبعاً للمستوى الوظيفي، حيث كانت مستوى الدلالة (Sig.) أقل من (0.05) في جميع الحالات. ولتحديد اتجاه هذه الفروق، تم استخدام اختبار (Scheffé) للمقارنات البعدية، وأظهرت النتائج أن أفراد الإدارة العليا لديهم متوسطات أعلى في استجاباتهم حول التحول الرقمي وأداء الشركات مقارنة بأفراد الإدارة التنفيذية، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، أو بين الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.

6. تحليل الفروق حسب قطاع الشركة (تحليل التباين الأحادي ANOVA)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
التحول الرقمي	بين المجموعات	8.46	5	1.69	1.88	0.098

		0.9	344	309.54	داخل المجموعات	
0.076	2.02	2.06	5	10.28	بين المجموعات	أداء الشركات
		1.03	344	354.72	داخل المجموعات	

يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي وأداء الشركات تبعاً لقطاع الشركة، حيث كانت مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من (0.05) في جميع الحالات. ومع ذلك، لوحظ أن قطاع تقنية المعلومات والاتصالات والقطاع المالي والمصرفي كانا الأعلى في المتوسطات، بينما كان القطاع الصناعي والقطاع التجاري الأقل، مما قد يشير إلى وجود اختلافات جوهرية وإن لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

سابعاً: تحليل الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وأداء الشركات

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين جميع متغيرات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	البنية التحتية الرقمية	القيادة الرقمية	الكفاءات والمهارات الرقمية	الثقافة الرقمية	أداء الشركات
البنية التحتية الرقمية	1	**0.482	**0.456	**0.428	**0.524
القيادة الرقمية	**0.482	1	**0.512	**0.498	**0.556
الكفاءات والمهارات الرقمية	**0.456	**0.512	1	**0.534	**0.508
الثقافة الرقمية	**0.428	**0.498	**0.534	1	**0.496
أداء الشركات	**0.524	**0.556	**0.508	**0.496	1

() Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **

يظهر الجدول وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي وأداء الشركات، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.496) و (0.556). وكان أقوى ارتباط هو بين

القيادة الرقمية وأداء الشركات ($r = 0.556$)، يليه البنية التحتية الرقمية وأداء الشركات ($r = 0.524$) ، ثم الكفاءات والمهارات الرقمية وأداء الشركات ($r = 0.508$) ، وأخيراً الثقافة الرقمية وأداء الشركات ($r = 0.496$).

كما توجد علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي بعضها ببعض، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.428) و (0.534). وهذا يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي متكاملة ومترابطة، مما يؤكد أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين هذه الأبعاد.

ثانياً: نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة

أولاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي

1. مستوى تطبيق التحول الرقمي

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للتحول الرقمي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بلغ (3.54) من (5.00)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع. وهذا يشير إلى أن الشركات الخاصة في الرياض قد قطعت خطوات ملموسة في رحلة التحول الرقمي، ولكن لا تزال هناك مجالات تحتاج إلى مزيد من التطوير.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القطاونة والرابعة، 2023) التي طبقت في الأردن، حيث أشارت إلى أن مستوى استراتيجية التحول الرقمي كان متوسطاً إلى مرتفع. كما تتفق مع دراسة (العمرين والرابعة، 2023) التي أشارت إلى وجود توجه نحو التحول الرقمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (Aloulou, 2024) التي أشارت إلى أن قدرات المنصة الرقمية في الشركات السعودية لا تزال في مراحلها الأولى في بعض القطاعات.

ويعكس المستوى المتوسط للتحول الرقمي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض عدة عوامل، منها: وعي القيادات بأهمية التحول الرقمي، والاستثمارات المتزايدة في البنية التحتية الرقمية، ودعم الحكومة السعودية لجهود التحول الرقمي ضمن رؤية 2030. كما يعكس التحديات التي لا تزال تواجه الشركات، مثل نقص المهارات الرقمية وضعف الثقافة الرقمية في بعض الشركات.

2. مستوى أداء الشركات

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لأداء الشركات بلغ (3.54) من (5.00)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع. وهذا يشير إلى أن الشركات الخاصة في الرياض تحقق أداءً مقبولاً، مع وجود تباين في مستويات الأداء بين الجوانب المختلفة.

وجاء تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.72)، مما يؤكد أن التحول الرقمي كان له أثر ملموس في هذا الجانب. وهذا يتفق مع دراسة (Zhai et al., 2022) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يحسن الكفاءة التشغيلية للشركات الصينية. كما يتفق مع دراسة (Alhajouj, 2025) التي أشارت إلى أن أنظمة إدارة المعلومات تعزز الكفاءة التشغيلية في الشركات السعودية.

وجاءت زيادة الإيرادات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.28)، مما يشير إلى أن الأثر المالي للتحول الرقمي لا يزال محدوداً. وهذا يتفق مع دراسة (Dörr et al., 2025) التي وجدت أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء تأخذ شكل حرف U، لحيث قد يكون هناك تراجع مؤقت في الأداء قبل أن يبدأ في التحسن. كما يتفق مع دراسة (Jardak & Ben Hamad, 2022) التي أشارت إلى أن أثر التحول الرقمي على الأداء المالي قد يستغرق وقتاً ليصبح ملموساً.

3. ترتيب أبعاد التحول الرقمي

أظهرت النتائج أن بعد البنية التحتية الرقمية جاء في المرتبة الأولى، يليه القيادة الرقمية، ثم الكفاءات والمهارات الرقمية، وأخيراً الثقافة الرقمية. وهذا يشير إلى أن الشركات الخاصة في الرياض تستثمر في البنية التحتية التقنية بشكل أكبر من استثمارها في الجوانب البشرية والثقافية للتحول الرقمي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القطاونة والرابعة، 2023) التي أشارت إلى أن البنية التحتية الرقمية كانت الأعلى تحقيقاً بين أبعاد التحول الرقمي. كما تتفق مع دراسة (زهر وعبدالنعيم وبالفقيرة، 2024) التي أشارت إلى أهمية البنية التحتية الرقمية في القطاع المصرفي. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (Alshebami et al., 2025) التي أكدت على أهمية الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في نجاح الشركات الرقمية، مما قد يشير إلى أن الشركات السعودية لا تزال تركز على الجانب التقني أكثر من الجانب الثقافي.

ويمكن تفسير ترتيب الأبعاد بأن الشركات تميل إلى الاستثمار في ما هو ملموس وقابل للقياس (البنية التحتية) قبل الاستثمار في ما هو غير ملموس (الثقافة). كما أن البنية التحتية الرقمية قد تكون شرطاً أساسياً لبدء التحول الرقمي، بينما تتطلب الجوانب الأخرى وقتاً أطول وجهوداً أكبر لتطويرها.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفروض

1. أثر التحول الرقمي على أداء الشركات

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي بأبعاده الأربعة على أداء الشركات، حيث فسرت هذه الأبعاد (44.2%) من التباين في أداء الشركات. وهذه نسبة مرتفعة تشير إلى قوة التأثير.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على أداء الشركات، مثل دراسة (Li et al., 2023) التي وجدت أن التحول الرقمي يعزز الأداء الابتكاري للشركات الصينية، ودراسة (Ismail et al., 2023) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Zhao et al., 2024) التي أكدت على الدور الإيجابي للتحول الرقمي في أداء الشركات الصينية من خلال تعزيز القدرات الديناميكية.

كما تتفق هذه النتيجة مع الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء، مثل دراسة (العمرين والرابعة، 2023) التي وجدت أثراً إيجابياً للتحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات، ودراسة (محمد، ياسمين، 2023) التي أشارت إلى أثر إيجابي للتحول الرقمي على إنتاجية العاملين.

وتفسر نظرية الموارد والقدرات (RBV) هذه النتيجة، حيث تمثل أبعاد التحول الرقمي موارد تنظيمية قيمة ونادرة وصعبة التقليد، تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز الأداء (Barney, 1991). كما تفسر نظرية القدرات الديناميكية هذه النتيجة، حيث تعمل أبعاد التحول الرقمي على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار والاستجابة للتغيرات البيئية (Teece et al., 1997).

2. أثر البنية التحتية الرقمية على أداء الشركات

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للبنية التحتية الرقمية على أداء الشركات، حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير بعد القيادة الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Zhai et al., 2022) التي أشارت إلى أن البنية التحتية الرقمية تعزز الكفاءة التشغيلية للشركات، ودراسة (Alhajouj, 2025) التي أكدت على أهمية البنية التقنية في تحسين أداء الشركات السعودية.

وتشير النتائج إلى أن توافر البنية التحتية الرقمية المتطورة يعد شرطاً أساسياً لتحقيق فوائد التحول الرقمي. فالبنية التحتية الرقمية تمثل القاعدة المادية التي تقوم عليها العمليات الرقمية، وتتيح للشركات أتمتة عملياتها، وتحسين كفاءتها، وتقديم خدمات أفضل لعملائها.

3. أثر القيادة الرقمية على أداء الشركات

أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية هي الأكثر تأثيراً بين أبعاد التحول الرقمي على أداء الشركات (Beta = 0.238). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alyahya & Al-Ghamdi, 2023) التي أكدت على أهمية القيادة الرقمية في تحسين أداء الشركات السعودية، ودراسة (Kane et al., 2015) التي أشارت إلى أن القيادة الرقمية تلعب دوراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي.

ويمكن تفسير قوة تأثير القيادة الرقمية بأن القيادة هي المحرك الأساسي لعملية التحول الرقمي. فالقيادة الرقمية هي التي تضع الرؤية والاستراتيجية، وتوفر الدعم والموارد، وتوجه جهود التحول، وتتغلب على مقاومة التغيير. وبدون قيادة رقمية واعية، قد تتبدد جهود التحول الرقمي ولا تحقق النتائج المرجوة.

4. أثر الكفاءات والمهارات الرقمية على أداء الشركات

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للكفاءات والمهارات الرقمية على أداء الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ismail et al., 2023) التي أشارت إلى أهمية الكفاءات الرقمية في تحسين أداء الأعمال، ودراسة (Tripathi & Singh, 2024) التي أكدت على دور المهارات الرقمية في تحسين أداء الأعمال.

وتشير النتائج إلى أن امتلاك العاملين للمهارات والمعارف الرقمية يعد عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي. فالتقنيات الرقمية وحدها لا تكفي، بل لا بد من وجود أفراد قادرين على استخدامها وتوظيفها بكفاءة. وهذا يؤكد أهمية الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين على المهارات الرقمية.

5. أثر الثقافة الرقمية على أداء الشركات

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للثقافة الرقمية على أداء الشركات، ولكن تأثيرها كان الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى (Beta = 0.182). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alshebami et al., 2025) التي أكدت على أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح الشركات الرقمية السعودية، ودراسة (Aloulou, 2024) التي أشارت إلى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرات المنصة الرقمية.

ويرجع ضعف تأثير الثقافة الرقمية نسبياً إلى أنها من أكثر الأبعاد صعوبة في التطوير، حيث تتطلب تغييراً في القيم والاتجاهات والسلوكيات، وهو ما يستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً. كما أن الثقافة الرقمية تعتمد على التكامل مع الأبعاد الأخرى، فلا يمكن أن تزدهر ثقافة رقمية دون وجود قيادة رقمية تدعمها، أو بنية تحتية تمكنها، أو كفاءات رقمية تعززها.

ثالثاً: مناقشة نتائج تحليل الفروق

أظهرت نتائج تحليل الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي وأداء الشركات تبعاً للجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقطاع الشركة. وهذا يشير إلى أن التصورات حول التحول الرقمي وأداء الشركات متقاربة بين مختلف فئات العاملين.

وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة (Aloulou, 2024) التي لم تجد فروقاً جوهرية في تصورات العاملين حول قدرات المنصة الرقمية تبعاً للخصائص الديموغرافية. وتختلف عن دراسات أخرى مثل دراسة (العمريين والرابعة، 2023) التي وجدت فروقاً في استجابات العاملين حول التحول الرقمي تبعاً للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق في معظم المتغيرات بأن التحول الرقمي أصبح ظاهرة عامة تؤثر في جميع فئات العاملين، وأن التصورات حوله تتشكل من خلال التجربة المباشرة مع التقنيات الرقمية، وليس من خلال الخصائص الديموغرافية.

أما بالنسبة للمستوى الوظيفي، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كانت استجابات الإدارة العليا أعلى من استجابات الإدارة التنفيذية. وهذا يتفق مع دراسة (العمريين والرابعة، 2023) التي وجدت فروقاً في استجابات العاملين حول التحول الرقمي تبعاً للمستوى الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة العليا لديها رؤية أشمل للتحول الرقمي واستراتيجياته، كما أنها أكثر تقاضاً بتأثيره على الأداء، بينما قد تكون الإدارة التنفيذية أكثر واقعية في تقييم التحديات والصعوبات.

رابعاً: مناقشة نتائج تحليل الارتباط

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد التحول الرقمي وأداء الشركات، وكذلك بين أبعاد التحول الرقمي بعضها ببعض. وهذا يشير إلى أن التحول الرقمي عملية متكاملة، حيث ترتبط أبعاده المختلفة بشكل وثيق، ويؤثر كل بعد في الآخر.

وتتفق هذه النتيجة مع الإطار النظري للدراسة الذي يستند إلى نظرية الموارد والقدرات، حيث تُعد أبعاد التحول الرقمي موارد تنظيمية متكاملة ومتراصة (Barney, 1991). كما تتفق مع نظرية القدرات الديناميكية التي تشير إلى أن المنظمات تحتاج إلى تكامل مواردها وقدراتها لتحقيق أداء متميز (Teece et al., 1997).

وتشير العلاقات الارتباطية القوية بين أبعاد التحول الرقمي إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكاملاً بين هذه الأبعاد. فالبنية التحتية الرقمية وحدها لا تكفي دون قيادة رقمية توجه استخدامها، والقيادة الرقمية لا تحقق أثرها دون كفاءات ومهارات رقمية تنفذ رؤيتها، والكفاءات الرقمية لا تنتج دون ثقافة رقمية تدعم الابتكار والتعلم المستمر.

ثالثاً: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية

1. **تطوير البنية التحتية التقنية:** توصي الدراسة الشركات الخاصة بمدينة الرياض بمواصلة الاستثمار في تطوير بنيتها التحتية الرقمية، خاصة في مجال التقنيات المتقدمة مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، حيث أظهرت النتائج أن استخدام هذه التقنيات لا يزال محدوداً نسبياً.
2. **تعزيز الأمن السيبراني:** توصي الدراسة بتعزيز البنية الأمنية والتقنية لحماية البيانات والمعلومات الرقمية، حيث أظهرت النتائج أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى تطوير.
3. **تحديث الأنظمة بشكل دوري:** ضرورة تحديث الأنظمة التقنية والمنصات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالقيادة الرقمية

1. **تطوير رؤية واستراتيجية رقمية:** توصي الدراسة القيادات في الشركات الخاصة بوضع رؤية واستراتيجية واضحة للتحول الرقمي، ومشاركتها مع جميع العاملين لضمان التزامهم وتفاعلهم معها، حيث أظهرت النتائج أن وضوح الرؤية الرقمية يساهم في تحسين الأداء.

2. تعزيز القدرة على إدارة التغيير: توصي الدراسة بتطوير قدرات القيادات في مجال إدارة التغيير المرتبط بالتحول الرقمي، والتغلب على مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال، وإشراك العاملين في عملية التحول، وتوفير الدعم النفسي والمعنوي لهم.
3. توفير الموارد اللازمة: ضرورة توفير القيادات للموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم مبادرات التحول الرقمي، حيث أظهرت النتائج أن الدعم القيادي يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركات.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالكفاءات والمهارات الرقمية

1. الاستثمار في التدريب المستمر: توصي الدراسة الشركات الخاصة بزيادة استثماراتها في تدريب وتطوير العاملين على المهارات الرقمية بشكل مستمر، حيث أظهرت النتائج أن الاستثمار في التدريب لا يزال محدوداً مقارنة بالجوانب الأخرى.
2. بناء ثقافة التعلم الذاتي: تشجيع العاملين على التعلم الذاتي واكتساب المهارات الرقمية الجديدة، وتوفير المنصات والموارد التي تسهل لهم ذلك، حيث أظهرت النتائج أن القدرة على التعلم الذاتي هي الأعلى بين فقرات هذا البعد.
3. تطوير برامج تأهيلية: تصميم برامج تأهيلية متخصصة لتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين، مع التركيز على المهارات التقنية المتقدمة ومهارات التعامل مع التقنيات الناشئة.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بالثقافة الرقمية

1. تعزيز ثقافة الابتكار: توصي الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار والتجريب في استخدام التقنيات الرقمية، من خلال تشجيع العاملين على اقتراح أفكار جديدة، وتجربة حلول مبتكرة، وتقدير الجهود الابتكارية.
2. بناء ثقافة التعلم المستمر: ترسيخ قيم التعلم المستمر وتبادل المعرفة والتجارب الرقمية بين العاملين، من خلال إنشاء منصات لتبادل المعرفة، وتنظيم فعاليات وجلسات تعلم دورية.
3. تعزيز العمل عن بُعد: تطوير ثقافة العمل عن بُعد واستخدام الأدوات الرقمية للتواصل والتعاون بين الفرق، حيث أظهرت النتائج أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى تعزيز.
4. إدارة التغيير الرقمي: العمل على تعزيز تقبل العاملين للتغيير المرتبط بالتحول الرقمي، من خلال التواصل الفعال حول فوائد التحول الرقمي، وإشراك العاملين في عملية التخطيط والتنفيذ، وتوفير الدعم النفسي والمعنوي لهم.

1. **التكامل بين الأبعاد:** توصي الدراسة الشركات الخاصة بالتركيز على التكامل بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة، حيث أظهرت النتائج أن هذه الأبعاد متكاملة ومترابطة، وأن نجاح التحول الرقمي يتطلب تطويرها جميعاً بشكل متوازن.
2. **الاستفادة من تجارب الشركات الرائدة:** الاستفادة من تجارب الشركات الرائدة في مجال التحول الرقمي، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وتبني أفضل الممارسات المناسبة للسياق السعودي.
3. **الشراكة مع الجهات الحكومية:** التعاون مع الجهات الحكومية الداعمة للتحول الرقمي، مثل برنامج التحول الرقمي ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، للاستفادة من البرامج والمبادرات الداعمة.
4. **الاستفادة من الدراسات الاستشارية:** الاستعانة بالدراسات الاستشارية والخبراء في مجال التحول الرقمي لتقييم الوضع الحالي وتحديد مجالات التطوير.
5. **القياس والتقييم المستمر:** تطوير آليات لقياس وتقييم مستويات التحول الرقمي وأداء الشركات بشكل دوري، ومتابعة التقدم المحرز في هذا المجال.
6. **دراسات مستقبلية:** توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات في قطاعات أخرى، أو في مدن سعودية أخرى، أو باستخدام مناهج بحثية مختلفة مثل المنهج التجريبي أو دراسات الحالة المتعمقة. كما توصي بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي ومتغيرات وسيطة أخرى مثل المرونة التنظيمية والقدرات الشبكية، لتعميق فهم الآليات التي من خلالها يؤثر التحول الرقمي في أداء الشركات.

خلاصة الفصل

قدم هذا الفصل التحليل الميداني للدراسة، حيث تم عرض خصائص عينة الدراسة، وتحليل استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، واختبار فروض الدراسة، ومناقشة النتائج، وتقديم التوصيات.

وأظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاء بعد البنية التحتية الرقمية في المرتبة الأولى، يليه القيادة الرقمية، ثم الكفاءات والمهارات الرقمية، وأخيراً الثقافة الرقمية. كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء الشركات هو مستوى متوسط إلى مرتفع.

وأكدت نتائج اختبار الفروض وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي بأبعاده الأربعة على أداء الشركات، حيث فسرت هذه الأبعاد (44.2%) من التباين في أداء الشركات. وكانت القيادة الرقمية الأكثر تأثيراً، تليها البنية التحتية الرقمية، ثم الكفاءات والمهارات الرقمية، وأخيراً الثقافة الرقمية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد التحول الرقمي وأداء الشركات، وكذلك بين أبعاد التحول الرقمي بعضها ببعض. ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقطاع الشركة، بينما أظهرت فروقاً تبعاً للمستوى الوظيفي.

وتوافقت نتائج الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات، وأكدت على أهمية التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتحسين أداء الشركات. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الشركات الخاصة في تعزيز جهودها في مجال التحول الرقمي وتحسين أدائها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبوبكر، حسين. (2026). أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة بنك المعرفة العلمية، 3(1) 22-1. <https://www.benkjournal.com/article/view/1739>
- بدر، نهى إبراهيم طه. (2025). أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(15) 736-698. <http://search.mandumah.com/Record/1625015>
- برحومة، نريمان، وحابي، أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 8(1) 695-682. <http://search.mandumah.com/Record/1408535>
- تهامي، خالد صبيح الهادي، وعرفة، عمرو محمد محمد. (2025). تأثير الريادة المالية الرقمية على أداء الشركات: دراسة تطبيقية على شركات التكنولوجيا المالية العاملة في بيئة الأعمال المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(4) 1432-1369. <http://search.mandumah.com/Record/1673139>
- الخطبا، محمد خير موسى حمد، وقدومي، ثائر عدنان. (2022). العوامل المؤثرة على أداء الشركات الصناعية: دليل من الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان. <http://search.mandumah.com/Record/1373795>
- زهر، إكرامي جمال السيد، عبدالنعم، عمرو عبدالحميد حامد، وبالفقيرة، فاطمة علي امحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية: دراسة حالة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 11(1) <http://search.mandumah.com/Record/1442776> 35-1.
- الزهراني، سعيد. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، 4(47) <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-47/1.pdf> 32-1.
- السواط، طلق عوض الله، والحربي، ياسر ساير. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، 43 <http://search.mandumah.com/Record/1436338> 686-647.
- السيان، ماجد قاسم عبده، وغانم، محمد قائد محمد. (2025). أثر إدارة سلاسل التوريد في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأغذية بمجموعة شركات هائل سعيد أنعم

- وشركاه. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، 3(3). 67-98 ،
<http://search.mandumah.com/Record/1623275>
- الطراونة، أحمد. (2021). أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 7(ملحق)، 169-203. <https://search.mandumah.com/Record/1270719>
 - عبدالمسيح، سالي سمير فهمي. (2022). أثر التحول الرقمي في الخدمات المصرفية: الفرص والتحديات: دراسة تطبيقية. أعمال مؤتمر: الجوانب القانونية والاقتصادية للتنمية المستدامة، مج2، القاهرة: كلية الحقوق - جامعة عين شمس، 540-576.
<http://search.mandumah.com/Record/1412909>
 - عثمان، رؤى عاصم حمدين، وحسن، طارق النور هدى. (2023). أثر خدمات التأمين الإلكترونية على كفاءة أداء شركات التأمين السودانية: دراسة تطبيقية على سوق التأمين السوداني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
<http://search.mandumah.com/Record/1679897>
 - العمرين، بشار سليمان تيم، والرابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
<http://search.mandumah.com/Record/1445910>
 - القطاونة، جعفر سليمان خلف، والرابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
<http://search.mandumah.com/Record/1445691>
 - محمد، عماد حسن عبدالحفيظ أحمد. (2022). أثر إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، 27(3). <http://search.mandumah.com/Record/1399586> 611-659 ،
 - محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3) ،
<http://search.mandumah.com/Record/1444136> 489-513.
 - مسعود، يوسف يخلف، شيته، رضا منصور، وسالم، وليد رمضان. (2021). الأوعية الاستثمارية وأثرها على كفاءة أداء الشركات: دراسة قياسية على شركة الاستثمار الوطني بلبيبا.

- مجلة الباحث، 21(1)، 211-224. ،
<http://search.mandumah.com/Record/1219882>
- منصور، منصور عبد القادر. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية والاجتماعية (IJoHSS) 290-316. ، 41،
<https://www.ijohss.com/index.php/IJoHSS/article/view/510>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Digital (2025)Abdurrahman, A. Z., Suryana, Y., & Suryanto, T. transformation and innovation performance: The role of organizational resources and dynamic capabilities. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14 (1), 1-25.
- The impact of management information systems (2025)Alhajouj, M. A. on firm performance in Saudi Arabia: Challenges and opportunities. Journal of Management Information Systems, 42 (2), 345-372.
- The impact of (2021)Al-Hawary, S. I. S., & Al-Majali, M. A. management information systems on organizational performance in Jordanian industrial companies. International Journal of Business and Management, 16 (3), 45-62.
- Smart technologies and organizational (2021)AlMulhim, A. F. performance: The mediating role of digital transformation. Journal of Business Research, 135, 341-352.
- The impact of digital platform capabilities on firm (2024)Aloulou, W. J. performance in Saudi Arabia: The mediating role of organizational agility and network capabilities. Journal of Digital Innovation, 12 (3), 156-178.
- (2025)Alshebami, A. S., Al-Awlaqi, M. A., & Al-Mahdi, M. A. Organizational culture and innovation in Saudi digital firms: The role of trust, talent retention, reward strategies, and learning programs. International Journal of Innovation Management, 29 (1), 1-28.

- . Factors (2022)Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S. I., & Al-Serhan, H. S. affecting industrial companies' performance: Evidence from Jordan. , 234–251.(2)Journal of Industrial Engineering and Management, 15
- . Digital leadership and (2023)Alyahya, M. A., & Al-Ghamdi, S. A. organizational culture and their impact on firm performance in Saudi , 67–(4)Arabia. Saudi Journal of Business and Management Studies, 8 89.
- . Firm resources and sustained competitive (1991)Barney, J. B. , 99–120.(1)advantage. Journal of Management, 17
- . Strategic management and (2019)Barney, J. B., & Hesterly, W. S. . Pearson.(6th ed.)competitive advantage: Concepts and cases
- . Digital orientation and SME (2025)Dörr, J., Wagner, H. T., & Veit, D. performance: A U-shaped relationship. Journal of Small Business , 189–215.(2)Management, 63
- . The effects of digital transformation on firm (2021)Guo, L., & Xu, L. performance: Evidence from China's manufacturing sector. , 12844.(22)Sustainability, 13
- Ismail, M., Bajwa, M. T. T., Zuraiz, M., Quresh, M., & Ahmad, W.
- . The impact of digital transformation on business performance: (2023) A study of small & medium enterprises. Journal of Computing & , 308–315.(1)Biomedical Informatics, 5
- . The effect of digital (2022)Jardak, M. K., & Ben Hamad, S. transformation on firm performance: Evidence from Swedish listed , 329–348.(4)companies. The Journal of Risk Finance, 23
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N.
- . Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT (2015) , 1–25.(4)Sloan Management Review, 56
- . The balanced scorecard: (1996)Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

- (2023)Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., & Almakdi, S. Exploring the effect of digital transformation on firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8, 100317.(1)
- Free Press.(4th ed.). *Diffusion of innovations* (1995)Rogers, E. M.
- Shaping agility (2003)Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27, 237–263.(2)
- Using multivariate statistics (2013)Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. . Pearson.(6th ed.)
- Explicating dynamic capabilities: The nature and (2007)Teece, D. J. enterprise performance. *Strategic (sustainable)microfoundations of* , 1319–1350.(13)*Management Journal*, 28
- Dynamic capabilities (1997)Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. , 509–(7)and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 533.
- SMEs' awareness and readiness for (2024)Tripathi, R., & Singh, S. digital transformation and their impact on business performance: The mediating role of usage intention, digital skills, and government support. , 456–(3)*Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31, 478.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. . Digital transformation: A (2021)Q., Fabian, N., & Haenlein, M. multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Understanding digital transformation: A review and a (2019)Vial, G. , (2)research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118–144.
- The impact of digital (2022)Wang, L., Liu, S., & Xiong, W. transformation on corporate environment performance: Evidence from

- China. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19, 12846.(19)
- . A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171–180.(2)
 - . Does digital transformation (2022)Zhao, X., Li, X., Li, Y., & Wang, Z. enhance a firm's performance? Evidence from China. Technology in Society, 68, 101841.
 - . The impact of digital (2024)Zhao, X., Li, X., Li, Y., & Wang, Z. transformation on firm performance. Industrial Management & Data Systems, 124, 2567–2587.(8)

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



The impact of digital transformation on companies' performance: A field study on private companies in the city of Riyadh

Prepared by:

Sultan Shabib Al Otaibi

253002352

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026