

تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/
نايف غالب الحربي

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2025

ملخص الدراسة

تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، واستكشاف التحديات التي يواجهها أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً (Mixed Methods) والذي يجمع بين (Mixed Methods) والفرص المرتبطة به. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط المنهج الكمي من خلال استبيان طُبق على عينة من 385 شركة صغيرة ومتوسطة، والمنهج النوعي من خلال مقابلات متعمقة مع مديري ومسؤولي التحول الرقمي في هذه الشركات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التحول الرقمي ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث أسهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للشركات من خلال زيادة الإيرادات بنسبة 23% وخفض التكاليف التشغيلية بنسبة 18%. كما أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بنسبة 27%، وتعزيز القدرة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات، بنسبة 31%، إضافة بنسبة 35%.

كشفت الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً على نمو الشركات هي: العمليات الرقمية وتجربة العملاء ($\beta=0.35$) ونموذج الأعمال الرقمي ($\beta=0.38$) والمنتجات والخدمات الرقمية ($\beta=0.42$). كما حددت الدراسة العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، وأهمها: دعم الإدارة ($\beta=0.33$) الرقمية.

العليا، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتوفر الموارد المالية والبشرية المؤهلة، والبنية التحتية. التكنولوجيا المناسبة

أما أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي فتشمل: نقص الموارد المالية (78%)، ونقص المهارات والكفاءات الرقمية (72%)، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين (65%)، ومخاوف أمن المعلومات وحماية البيانات (61%). في المقابل، تتمثل أهم الفرص في: تحسين كفاءة العمليات (87%)، وتحسين تجربة العملاء (83%)، وخفض التكاليف (76%)، والوصول إلى أسواق جديدة (72%)

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للشركات الصغيرة والمتوسطة، أهمها تبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي تتماشى مع استراتيجية الأعمال العامة، والاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للموظفين، والتركيز على تحسين تجربة العملاء الرقمية، والاستفادة من المبادرات، والبرامج الحكومية الداعمة للتحول الرقمي. كما قدمت توصيات للجهات الحكومية وصناع السياسات أهمها: تقديم حوافز مالية وضريبية للشركات التي تتبنى التحول الرقمي، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية في جميع مناطق المملكة، وتبسيط الإجراءات والمتطلبات التنظيمية المتعلقة بالتحول الرقمي.

تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي، وتقدم إطاراً متكاملًا يمكن الاستفادة منه في تخطيط وتنفيذ وتقييم مبادرات التحول الرقمي في هذه الشركات، بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي وتنمية قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
صفحة العنوان	i
ملخص الدراسة باللغة العربية	v
فهرس المحتويات	vii
قائمة الجداول	ix
قائمة الأشكال	x
قائمة الملاحق	xi
الفصل الأول: المقدمة ومشكلة الدراسة	1
1.1 المقدمة	1
1.2 مشكلة الدراسة	4
1.3 أهمية الدراسة	6
1.4 أهداف الدراسة	8
1.5 تساؤلات الدراسة	9
1.6 فروض الدراسة	10
1.7 حدود الدراسة	11
1.8 مصطلحات الدراسة	12
1.9 النظرية العلمية المتبعة	14
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	16

الموضوع	الصفحة
2.1 مقدمة	16
2.2 الدراسات السابقة	17
2.2.1 الدراسات العربية والمحلية	17
2.2.2 الدراسات الأجنبية	24
2.2.3 التعليق على الدراسات السابقة	32
2.2.4 الفجوة البحثية	34
2.3 الإطار النظري	36
2.3.1 مفهوم التحول الرقمي وأبعاده	36
2.3.2 الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية	42
2.3.3 النظريات المؤطرة للتحول الرقمي	47
2.3.4 نماذج نضج التحول الرقمي	52
2.3.5 العوامل المؤثرة في التحول الرقمي	56
2.3.6 تحديات وفرص التحول الرقمي	60
2.4 خلاصة الفصل	64
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	65
3.1 مقدمة	65
3.2 نوع الدراسة	66
3.3 منهج الدراسة	67
3.4 مجتمع وعينة الدراسة	69
3.5 أدوات جمع البيانات	72
3.5.1 الاستبيان	72
3.5.2 المقابلات	76
3.6 إجراءات تطبيق الدراسة	78

الموضوع	الصفحة
الأساليب الإحصائية المستخدمة 3.7	80
الاعتبارات الأخلاقية 3.8	82
خلاصة الفصل 3.9	83
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	84
مقدمة 4.1	84
خصائص عينة الدراسة 4.2	85
عرض وتحليل النتائج 4.3	88
مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة 4.3.1	88
مستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة 4.3.2	94
تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة 4.3.3	99
العوامل المؤثرة في التحول الرقمي 4.3.4	105
التحديات التي تواجه الشركات في رحلة التحول الرقمي 4.3.5	109
الفرص التي يوفرها التحول الرقمي للشركات 4.3.6	113
مناقشة النتائج 4.4	116
التوصيات 4.5	122
توصيات للشركات الصغيرة والمتوسطة 4.5.1	122
توصيات للجهات الحكومية وصناع السياسات 4.5.2	125
مقترحات لدراسات مستقبلية 4.6	127
خلاصة الفصل 4.7	129
المراجع	130
المراجع العربية	130
المراجع الأجنبية	134
الملاحق	140

الموضوع	الصفحة
ملحق (أ): الاستبيان	140
ملحق (٧): دليل المقابلة	148

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وفقاً للهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة	13
2-1	ملخص الدراسات السابقة العربية والمحلية	23
2-2	ملخص الدراسات السابقة الأجنبية	31
2-3	مقارنة بين نماذج نضج التحول الرقمي	55
3-1	توزيع مجتمع الدراسة حسب القطاع الاقتصادي والمنطقة الجغرافية	70
3-2	توزيع عينة الدراسة الكمية حسب القطاع الاقتصادي والمنطقة الجغرافية	71
3-3	توزيع عينة الدراسة النوعية حسب القطاع الاقتصادي والمنصب الوظيفي	72
3-4	محاور الاستبيان وعدد العبارات في كل محور	73
3-5	معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	75
3-6	محاور دليل المقابلة وعدد الأسئلة في كل محور	77
4-1	توزيع عينة الدراسة حسب حجم الشركة	85
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب القطاع الاقتصادي	86
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب عمر الشركة	86
4-4	توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية	87
4-5	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي للمستجيب	87
4-6		89

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة	
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي 4-7	
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية الرقمية 4-8	
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الرقمية 4-9	
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تجربة العملاء الرقمية 4-10	
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القدرات الرقمية للموظفين 4-11	
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المنتجات والخدمات الرقمية 4-12	
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استراتيجية التحول الرقمي 4-13	
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نموذج الأعمال الرقمي 4-14	
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة 4-15	
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النمو 4-16	
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمو المالي 4-17	
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمو التشغيلي 4-18	
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نمو السوق 4-19	
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نمو الابتكار 4-20	
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمو التنظيمي 4-21	
100	معاملات الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد النمو 4-22	
101	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على النمو المالي 4-23	

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
102	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على النمو التشغيلي	4-24
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على نمو السوق	4-25
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على نمو الابتكار	4-26
104	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على النمو التنظيمي	4-27
105	نتائج اختبارات للفروق في تأثير التحول الرقمي على النمو بين الشركات الصغيرة والمتوسطة	4-28
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في التحول الرقمي	4-29
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية	4-30
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التكنولوجية	4-31
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل البيئية	4-32
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاستراتيجية	4-33
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه الشركات في رحلة التحول الرقمي	4-34
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرص التي يوفرها التحول الرقمي للشركات	4-35

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة المقترح 1-1	
38	أبعاد التحول الرقمي 2-1	
53	DASAT مراحل نضج التحول الرقمي وفقاً لنموذج 2-2	
54	(TOE) إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة 2-3	
55	نموذج نضج القدرات الرقمية 2-4	
59	العوامل المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة 2-5	
68	تصميم المنهج المختلط المتبع في الدراسة 3-1	
79	مراحل إجراءات تطبيق الدراسة 3-2	
90	مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة 4-1	
96	مستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة 4-2	
99	العلاقة بين مستوى التحول الرقمي ومستوى النمو 4-3	
104	نموذج تحليل المسار لتأثير التحول الرقمي على النمو 4-4	
109	العوامل المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة 4-5	
113	التحديات التي تواجه الشركات في رحلة التحول الرقمي 4-6	
116	الفرص التي يوفرها التحول الرقمي للشركات 4-7	
121	النموذج المقترح لتعزيز تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة 4-8	

الفصل الأول: المقدمة ومشكلة الدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتأتي الثورة الرقمية في مقدمة هذه التحولات التي غيرت بشكل كبير طريقة عمل الشركات وتفاعلها مع عملائها وأسواقها. وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للشركات في مختلف القطاعات، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتغير سلوكيات المستهلكين، وزيادة المنافسة العالمية.

تعد المملكة العربية السعودية من الدول التي أدركت أهمية التحول الرقمي كركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وقد جعلت من التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية في رؤيتها الطموحة 2030. وتهدف هذه الرؤية إلى تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز دور القطاع الخاص، وخلق فرص عمل جديدة، وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين.

وتمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة عصب الاقتصاد السعودي، حيث تشكل أكثر من 99% من إجمالي المنشآت في المملكة، وتساهم بنحو 20% من الناتج المحلي الإجمالي، وتوظف حوالي 60 من القوى العاملة في القطاع الخاص [1]. ونظراً لأهميتها الاستراتيجية، فقد أولت المملكة اهتماماً كبيراً بتطوير هذه الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال دعم تحولها الرقمي.

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير جذري في طريقة عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء [2]. وهو ليس مجرد تبني تقنيات جديدة، بل هو تغيير شامل في ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها ونموذج أعمالها. ويشمل التحول الرقمي مجالات متعددة مثل التجارة الإلكترونية، والتسويق الرقمي، وأتمتة العمليات، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وغيرها.

وقد أطلقت المملكة العربية السعودية العديد من المبادرات والبرامج لدعم التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، مثل برنامج التحول الوطني، وهيئة الحكومة الرقمية، ومنصة "منشآت" التي تقدم خدمات متكاملة لرواد الأعمال والشركات الناشئة. كما تم إطلاق منصات رقمية متعددة مثل "سلة" و"زد" لتسهيل التجارة الإلكترونية، و"تمارا" لتوفير حلول التمويل الرقمي، و"أبشر" و"توكلنا" لتسهيل الخدمات الحكومية.

ورغم هذه الجهود، لا تزال العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة تواجه تحديات في رحلة تحولها الرقمي، مثل نقص الوعي بأهمية التحول الرقمي، وضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص المهارات الرقمية، وارتفاع تكاليف التحول، ومخاوف الأمن السيبراني. وتزداد هذه التحديات في ظل المنافسة المتزايدة من الشركات العالمية والمحلية التي تتبنى التكنولوجيا الرقمية بسرعة.

من هنا تأتي أهمية دراسة تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، العربية السعودية، لفهم الفرص والتحديات التي تواجهها هذه الشركات في رحلة تحولها الرقمي وتقييم فعالية المبادرات والبرامج الحكومية في دعم هذا التحول، وتقديم توصيات لتعزيز استفادة هذه الشركات من التكنولوجيا الرقمية.

مشكلة الدراسة 1.2

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية لدعم التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك فجوة واضحة بين الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية والاستفادة الفعلية منها من قبل هذه الشركات. وتشير الإحصاءات إلى أن نسبة كبيرة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة لا تزال في المراحل الأولى من رحلة التحول الرقمي، حيث تقتصر استخداماتها للتكنولوجيا على الجوانب الأساسية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني. دون الاستفادة من التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة [3]

كما أن هناك تفاوتاً كبيراً في مستوى النضج الرقمي بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات والمناطق، حيث تتركز الشركات ذات المستوى المتقدم من التحول الرقمي في المدن الكبرى مثل الرياض وجدة والدمام، بينما تعاني الشركات في المناطق الأخرى من ضعف البنية التحتية. التكنولوجيا ونقص المهارات الرقمية [4]

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تركز بشكل خاص على تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحليل العوامل التي تؤثر على نجاح هذا التحول، وقياس العائد على الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية. من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

وبتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هي العوامل التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
3. ما هي التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي؟
4. ما هي الفرص التي يوفرها التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق النمو؟
5. ما مدى فعالية المبادرات والبرامج الحكومية في دعم التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة؟
6. ما هي استراتيجيات التحول الرقمي الناجحة التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تبنيها لتحقيق النمو المستدام؟

أهمية الدراسة 1.3

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب:

1.3.1 الأهمية العلمية

تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في مجال دراسات التحول الرقمي للشركات الصغيرة 1. والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على الشركات الكبيرة أو القطاع الحكومي.

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مفاهيم التحول الرقمي ونمو الشركات الصغيرة 2. والمتوسطة، مما يثري المكتبة العربية في هذا المجال

تستخدم الدراسة منهجية علمية متكاملة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لقياس تأثير التحول 3. الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يوفر فهماً أعمق لهذه العلاقة

تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للبحث العلمي في مجالات متعددة مثل الاقتصاد الرقمي، وريادة 4. الأعمال التكنولوجية، والابتكار في نماذج الأعمال

1.3.2 الأهمية العملية

تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة على فهم أهمية التحول 1. الرقمي وتأثيره على النمو، مما يشجعهم على تبني استراتيجيات رقمية فعالة

توفر الدراسة معلومات قيمة للجهات الحكومية المسؤولة عن دعم الشركات الصغيرة 2. والمتوسطة، مثل هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، لتطوير برامج ومبادرات أكثر

فعالية لدعم التحول الرقمي.

تقدم الدراسة نماذج وأمثلة لقصص نجاح شركات صغيرة ومتوسطة استفادت من التحول 3. الرقمي لتحقيق النمو، مما يلهم الشركات الأخرى ويوفر لها دروساً مستفادة

تساهم الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي كمحرك للنمو الاقتصادي وخلق فرص 4. العمل، مما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

تساعد نتائج الدراسة مقدمي الخدمات التكنولوجية والاستشارات الرقمية على فهم احتياجات 5. الشركات الصغيرة والمتوسطة وتطوير حلول مناسبة لها

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة

من خلال دراسة مستوى النضج الرقمي لهذه الشركات، والتقنيات الرقمية، العربية السعودية. المستخدمة، ومجالات تطبيقها

2. تحديد العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي في الشركات الصغيرة.
مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والموارد المالية والبشرية، والبنية التحتية، والمتوسطة. التكنولوجيا، والدعم الحكومي
3. استكشاف التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول.
وكيفية التغلب عليها، مثل نقص المهارات الرقمية، وارتفاع التكاليف، ومخاوف الأمن، الرقمي. السيبراني، ومقاومة التغيير
4. تحليل الفرص التي يوفرها التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة.
مثل الوصول إلى أسواق جديدة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير منتجات، لتحقيق النمو. وخدمات مبتكرة، وتعزيز تجربة العملاء
5. تقييم فعالية المبادرات والبرامج الحكومية في دعم التحول الرقمي للشركات.
وتحديد مجالات التحسين، الصغيرة والمتوسطة.
6. اقتراح استراتيجيات وتوصيات لتعزيز التحول الرقمي في الشركات الصغيرة.
لتحقيق النمو المستدام، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 والمتوسطة.
7. تطوير نموذج لقياس تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة.
يمكن استخدامه من قبل الباحثين وصناع القرار، والمتوسطة.

1.5 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية ما هو واقع

1. التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هو مستوى النضج الرقمي لهذه الشركات؟
3. ما هي التقنيات الرقمية الأكثر استخداماً في هذه الشركات؟
4. ما هي مجالات تطبيق التكنولوجيا الرقمية في هذه الشركات؟
5. ما هي العوامل التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
6. ما هو دور القيادة في دعم التحول الرقمي؟
7. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي؟
8. ما هو تأثير الموارد المالية والبشرية على التحول الرقمي؟
9. ما هو دور البنية التحتية التكنولوجية في دعم التحول الرقمي؟
10. كيف يؤثر الدعم الحكومي على نجاح التحول الرقمي؟
11. ما هي التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي؟
12. ما هي التحديات المالية التي تواجه هذه الشركات؟

13. ما هي التحديات التقنية التي تواجه هذه الشركات؟
14. ما هي التحديات البشرية التي تواجه هذه الشركات؟
15. ما هي التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه هذه الشركات؟
16. ما هي التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات؟
17. ما هي الفرص التي يوفرها التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق النمو؟
18. كيف يساهم التحول الرقمي في الوصول إلى أسواق جديدة؟
19. كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية؟
20. كيف يساهم التحول الرقمي في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة؟
21. كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز تجربة العملاء؟
22. كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين اتخاذ القرارات؟
- ما مدى فعالية المبادرات والبرامج الحكومية في دعم التحول الرقمي للشركات الصغيرة. 23. والمتوسطة؟
24. ما هي أبرز المبادرات والبرامج الحكومية لدعم التحول الرقمي؟
25. ما هي نقاط القوة والضعف في هذه المبادرات والبرامج؟
26. ما هي مقترحات تحسين هذه المبادرات والبرامج؟
- ما هي استراتيجيات التحول الرقمي الناجحة التي يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تبنيها. 27. لتحقيق النمو المستدام؟
28. ما هي خطوات بناء استراتيجية تحول رقمي ناجحة؟
29. ما هي أفضل الممارسات في تنفيذ التحول الرقمي؟
30. كيف يمكن قياس نجاح التحول الرقمي؟

1.6 فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، تم صياغة الفروض التالية يوجد تأثير إيجابي ذو

دلالة إحصائية للتحول الرقمي على نمو: **الفرض الرئيسي الأول**.
الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية: - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على زيادة المبيعات في الشركات الصغيرة والمتوسطة. - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي

على تحسين الربحية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على توسيع قاعدة العملاء في الشركات الصغيرة والمتوسطة. - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة

إحصائية للتحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التحول الرقمي على نمو: **الفرض الرئيسي الثاني 1.**، الشركات الصغيرة والمتوسطة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع، الموقع الجغرافي).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على التحول: **الفرض الرئيسي الثالث 2.** الرقمي (القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد المالية والبشرية، البنية التحتية التكنولوجية، الدعم الحكومي) ونجاح التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه التحول: **الفرض الرئيسي الرابع 3.** الرقمي (التحديات المالية، التقنية، البشرية، التنظيمية، الأمنية) ومستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية المبادرات والبرامج: **الفرض الرئيسي الخامس 4.** الحكومية ومستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة

1.7 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1.7.1 الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على دراسة تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، العربية السعودية، من خلال دراسة العوامل المؤثرة على التحول الرقمي، والتحديات التي تواجهها، والفرص التي يوفرها، وتقييم فعالية المبادرات والبرامج الحكومية في دعم هذا التحول.

1.7.2 الحدود المكانية

تطبق الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة التوزيع الجغرافي لتشمل مختلف مناطق المملكة (الوسطى، الغربية، الشرقية، الشمالية، الجنوبية)

1.7.3 الحدود الزمانية

تجرى الدراسة خلال العام الدراسي 1446/1447 هـ الموافق 2025/2026م.

1.7.4 الحدود البشرية

تستهدف الدراسة مديري ومالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات فيها، بالإضافة إلى مسؤولي الجهات الحكومية المعنية بدعم هذه الشركات، وخبراء التحول الرقمي

مصطلحات الدراسة 1.8

1.8.1 التحول الرقمي (Digital Transformation)

يعرف التحول الرقمي بأنه "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغيير جذري في طريقة عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء" [5]. وهو يشمل تغييرات في الثقافة التنظيمية، ونماذج الأعمال، والعمليات التشغيلية، وتجربة العملاء، من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والتجارة الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي.

يقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة مدى استخدام الشركات الصغيرة: **التعريف الإجمالي** والمتوسطة في المملكة العربية السعودية للتقنيات الرقمية في مختلف جوانب أعمالها، بما في ذلك التسويق والمبيعات، وإدارة العمليات، وخدمة العملاء، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات.

1.8.2 الشركات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprises - SMEs)

وفقاً للتعريف المعتمد من الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" في المملكة العربية السعودية، تصنف المنشآت كالتالي [6]

- هي المنشآت التي يبلغ عدد موظفيها من 1 إلى 5 موظفين، أو يبلغ: **المنشآت متناهية الصغر** • حجم مبيعاتها السنوية أقل من 3 ملايين ريال سعودي
- هي المنشآت التي يبلغ عدد موظفيها من 6 إلى 49 موظفاً، أو يتراوح: **المنشآت الصغيرة** • حجم مبيعاتها السنوية بين 3 ملايين و40 مليون ريال سعودي هي المنشآت التي يبلغ عدد موظفيها من 50 إلى 249 موظفاً، أو: **المنشآت المتوسطة** • يتراوح حجم مبيعاتها السنوية بين 40 مليون و200 مليون ريال سعودي

يقصد بالشركات الصغيرة والمتوسطة في هذه الدراسة المنشآت التي يبلغ عدد: **التعريف الإجمالي** موظفيها من 6 إلى 249 موظفاً، أو يتراوح حجم مبيعاتها السنوية بين 3 ملايين و200 مليون ريال سعودي، وتعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

1.8.3 النمو (Growth)

يشير النمو في سياق الأعمال إلى "زيادة حجم وقيمة المؤسسة من خلال توسيع عملياتها، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وتوسيع قاعدة عملائها، وتطوير منتجاتها وخدماتها" [7]

يقصد بالنمو في هذه الدراسة التحسن في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: **التعريف الإجمالي** من حيث المؤشرات التالية: زيادة المبيعات، تحسين الربحية، توسيع قاعدة العملاء، تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار، زيادة الحصة السوقية، والتوسع الجغرافي.

هي خطة استراتيجية أطلقتها المملكة العربية السعودية في عام 2016، تهدف إلى تقليل اعتماد المملكة على النفط، وتنويع اقتصادها، وتطوير قطاعات الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم والبنية التحتية والسياحة والترفيه [8]. وتعتبر التكنولوجيا الرقمية أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف هذه الرؤية.

يقصد برؤية المملكة 2030 في هذه الدراسة الإطار الاستراتيجي الذي يوجه: **التعريف الإجرائي**. جهود التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، ويحدد أهدافه ومبادراته وبرامجه

1.9 النظرية العلمية المتبعة

تعتمد هذه الدراسة على عدة نظريات علمية لفهم وتفسير تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، أهمها

1.9.1 نظرية انتشار الابتكارات (Diffusion of Innovations Theory)

في عام 1962، وتفسر كيفية انتشار الأفكار والتقنيات (Everett Rogers) طورها إيفريت روجرز الجديدة في المجتمع أو المنظمات عبر الزمن [9]. وتقسم هذه النظرية المتبنين للابتكارات إلى خمس فئات: المبتكرون، المتبنون الأوائل، الأغلبية المبكرة، الأغلبية المتأخرة، والمتكثرون. كما تحدد خمسة عوامل تؤثر على معدل تبني الابتكارات: الميزة النسبية، التوافق، التعقيد، قابلية التجربة، وقابلية الملاحظة.

تساعد هذه النظرية في فهم العوامل التي تؤثر على تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة للتقنيات الرقمية، وتفسير التفاوت في مستويات التحول الرقمي بين هذه الشركات

1.9.2 نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

في عام 1989، وتفسر كيفية قبول المستخدمين للتكنولوجيا (Fred Davis) طورها فريد ديفيس واستخدامها [10]. وتقتصر هذه النظرية أن قبول التكنولوجيا يتأثر بعاملين رئيسيين: الفائدة المدركة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use).

تساعد هذه النظرية في فهم العوامل التي تؤثر على قبول واستخدام التقنيات الرقمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير استراتيجيات لتعزيز هذا القبول

1.9.3 نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)

في عام 1991، وتفتقر أن المنظمات يمكن أن تحقق ميزة تنافسية (Jay Barney) طورها جاي بارني. مستدامة من خلال امتلاك موارد قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال [11]

تساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة استخدام التكنولوجيا الرقمية كمورد استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز النمو

1.9.4 نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

في عام 1997، وتركز على قدرة المنظمات على (David Teece et al.) طورها ديفيد تيس وآخرون. تكامل وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات سريعة التغير [12]

تساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تطوير القدرات اللازمة. للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاستفادة منها لتحقيق النمو

1.9.5 نموذج نضج التحول الرقمي (Digital Transformation Maturity Model)

يقدم هذا النموذج إطاراً لتقييم مستوى نضج التحول الرقمي في المنظمات، ويحدد عدة مراحل المرحلة المحددة

، (Developing) المرحلة المتطورة، (Initial) للتحول الرقمي: المرحلة الأولى

[13]. (Optimized) والمرحلة المحسنة، (Managed) المرحلة المدارة، (Defined)

، يساعد هذا النموذج في تقييم مستوى نضج التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتحديد الفجوات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين

1.10 المراجع

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (2023). تقرير حالة المنشآت الصغيرة [1]. والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

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

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). مؤشر النضج الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة [3]. في المملكة العربية السعودية

[4] المرصد الوطني للتنافسية. (2022). تقرير التنافسية الرقمية للمملكة العربية السعودية

[5] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (2017). تعريف المنشآت متناهية الصغر [6]. والصغيرة والمتوسطة

[7] Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press.

[8] رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030

[9] Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.

[10] Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

[11] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

[12] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

[13] Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. In *MCIS 2016 Proceedings* (p. 22).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة

يعد التحول الرقمي أحد أهم الاتجاهات التي تشكل مستقبل الأعمال في القرن الحادي والعشرين. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة، أصبح من الضروري للشركات، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، أن تتبنى استراتيجيات التحول الرقمي للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وهو موضوع يكتسب أهمية متزايدة في ظل رؤية المملكة التي تضع التحول الرقمي في صميم أهدافها التنموية 2030.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. يهدف عرض الدراسات السابقة إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتصميم منهجية الدراسة الحالية. كما يهدف عرض الإطار النظري إلى توضيح المفاهيم والنظريات والنماذج التي تستند إليها الدراسة في تحليل تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول يستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة مع التركيز على الدراسات العربية والمحلية والدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي والشركات الصغيرة والمتوسطة. سيتم تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها ومنهجياتها ونتائجها وتوصياتها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها. أما القسم الثاني، فسيتناول الإطار النظري للدراسة، حيث سيتم تعريف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي والشركات الصغيرة والمتوسطة والنمو، وعرض النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين هذه المفاهيم، وتحديد العوامل المؤثرة في التحول الرقمي. للشركات الصغيرة والمتوسطة، واستعراض التحديات والفرص المرتبطة به.

الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة الأساس الذي تبنى عليه أي دراسة علمية جديدة. ومن خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يمكن للباحث تحديد الفجوة المعرفية في مجال البحث، وتجنب تكرار الجهود السابقة، والاستفادة من الخبرات والنتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون. في هذا الجزء، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأثير التحول الرقمي على الشركات الصغيرة والمتوسطة، سواء على المستوى العربي والمحلي أو على المستوى العالمي.

أولاً: الدراسات العربية والمحلية

شهدت المنطقة العربية والمملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بموضوع التحول الرقمي في السنوات الأخيرة، مما انعكس على عدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. فيما يلي استعراض لبعض الدراسات العربية والمحلية ذات الصلة:

دراسة الرتيق (2024): "تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات. 1. المالية في المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية: الهدف • في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدى اعتماد هذه الشركات على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها، واستراتيجياتها في تحديد الأهداف المالية، وتطوير المنتجات والخدمات. وإدارة المخاطر، والاستثمار والتمويل، وتحسين الأداء العام اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان موجه لموظفي: المنهجية • الشركات المالية في المملكة العربية السعودية أظهرت الدراسة أن الشركات المالية السعودية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا: النتائج • الرقمية، وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين التحول الرقمي واستراتيجيات هذه الشركات. كما أبرزت الدراسة أهمية استخدام مؤشرات الأداء الرقمية، وتطبيقات الهاتف المحمول، وتقنيات تطوير البرمجيات المرنة، وأنظمة الأمان السيبراني تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية: التعليق والربط بالدراسة الحالية • التحول الرقمي في السياق السعودي. وعلى الرغم من أن دراسة الرتيق ركزت على قطاع الشركات المالية، إلا أن نتائجها حول اعتماد الشركات على التكنولوجيا الرقمية وتأثير ذلك على استراتيجياتها تقدم رؤى قيمة يمكن الاستفادة منها في فهم تأثير التحول الرقمي على الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات أخرى. تختلف الدراسة الحالية عن دراسة الرتيق في تركيزها على الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، وليس فقط الشركات المالية، كما أنها تهدف إلى قياس تأثير التحول الرقمي على النمو بشكل مباشر، وليس فقط على الاستراتيجيات.

دراسة بن قارة (2023): "مدى مساهمة التحول الرقمي في ضمان جودة الإدارة. 2. الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والـ اجتماعية بجامعة قالمة" (دراسة جزائية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في ضمان جودة: الهدف • الإدارة الجامعية في إحدى الكليات الجزائية

على الرغم من أن هذه الدراسة تركز على قطاع التعليم: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** • العالي وفي سياق جزائري، إلا أنها تشير إلى الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي في المؤسسات العربية المختلفة. يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في فهم التحديات والفرص

العامة لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العربية، والتي قد تكون متشابهة في بعض الجوانب مع التحديات والفرص التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

دراسة بن دادي وسعيدات (بدون تاريخ): "الإطار النظري للرقمنة" (دراسة جزائرية). 3.

• هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لمفهوم الرقمنة والتحول الرقمي: **الهدف** •

تقدم هذه الدراسة أساساً نظرياً لمفهوم التحول: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** • الرقمي، وهو ما يتفق مع أهداف الإطار النظري للدراسة الحالية. يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وتعميق فهم مفهوم التحول الرقمي وأبعاده. المختلفة

دراسة زيان وزروقي (2025): "استراتيجيات التحول الرقمي لمواجهة التحديات في 4 المؤسسات" (دراسة جزائرية)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج نظري لخوارزمية التحول الرقمي في المؤسسات: **الهدف** • لمواجهة مختلف التحديات

• تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** • استراتيجيات التحول الرقمي. يمكن الاستفادة من النموذج النظري المقترح في هذه الدراسة لتطوير إطار عمل لتحليل استراتيجيات التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية.

دراسة آل ثاني (2023): "دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول 5 الرقمي" (دراسة قطرية)

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار نظري لتحديد العلاقة بين النمط القيادي ومدى نجاح: **الهدف** • عملية التحول الرقمي، وتحديد المشكلات والعقبات

• تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية العامل القيادي: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** • في نجاح التحول الرقمي، وهو أحد العوامل التنظيمية التي سنتناولها الدراسة الحالية في إطارها النظري. يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في فهم دور القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية في تبني وتنفيذ التحول الرقمي

دراسة عبد الغني (2022): "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي 6" (في مصر

• هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والنمو الاقتصادي في مصر: **الهدف** •

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الربط بين: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** • التحول الرقمي والنمو، وإن كانت على المستوى الكلي للاقتصاد المصري. يمكن الاستفادة من الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في فهم الآليات التي يمكن من خلالها أن

يؤثر التحول الرقمي على النمو الاقتصادي، وتطبيق ذلك على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

الفجوة البحثية الأولية بناءً على الدراسات العربية والمحلية:

التركيز على - من خلال استعراض الدراسات العربية والمحلية السابقة، يمكن ملاحظة ما يلي ركزت بعض الدراسات على

قطاعات محددة مثل القطاع المالي (الرتيق، 2024) أو **قطاعات محددة**

التعليم العالي (بن قارة، 2023)، وهناك حاجة لدراسات تتناول الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل ركزت بعض الدراسات

التركيز على جوانب محددة - عام في مختلف القطاعات في السعودية على جوانب محددة من التحول الرقمي مثل الاستراتيجيات

(الرتيق، 2024؛ زيان وزروقي، 2025) أو

القيادة (آل ثاني، 2023)، وهناك حاجة لدراسة شاملة تقيس التأثير الكلي للتحول الرقمي على نمو على الرغم من أهمية ندرة

الدراسات السعودية الشاملة - الشركات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع للسياق السعودي، لا تزال هناك ندرة في الدراسات السعودية التي تتناول بشكل شامل تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات

الصغيرة والمتوسطة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة

المؤثرة والتحديات والفرص

تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل شامل لتأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في

المملكة العربية السعودية، معتمدة على منهجية قوية وإطار نظري

متكامل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

تتوفر الأدبيات العالمية بالعديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وتأثيره على الشركات الصغيرة والمتوسطة.

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات الأجنبية الحديثة ذات الصلة

دراسة فيصل وآخرون (2023): "تأثير التحول الرقمي على الشركات الصغيرة 1. والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية: الفرص

والتحديات

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على الشركات الصغيرة: **الهدف •** والمتوسطة في الولايات

المتحدة، من حيث الفرص التي يفتحها والتحديات التي يطرحها استخدمت الدراسة نهجاً مختلطاً، حيث جمعت رؤى من

أصحاب المصلحة في: المنهجية •

الشركات الصغيرة والمتوسطة للحصول على فهم أعمق للتحديات العملية وإمكانيات تبني

الرقمي.

سلطت الدراسة الضوء على فوائد التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة مثل: النتائج •

تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز علاقات العملاء، وتوسيع الوصول إلى الأسواق. كما حددت التحديات الرئيسية مثل ارتفاع

تكاليف التنفيذ، ومخاطر الأمن السيبراني، ونقص الخبرة الرقمية

وأشارت إلى أن تعظيم الفرص التي تقدمها الأدوات الرقمية يمثل تحدياً كبيراً للشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تكافح

في كثير من الأحيان لتبني هذه الأدوات بسبب قيود التمويل

والمهارات.

أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج مركز لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في: التوصيات • مواجهة هذه التحديات، بما في

ذلك المساعدة الحكومية، وبرامج التدريب المخصصة، وتحسين

التعاون بين القطاعين العام والخاص.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** • تأثير التحول الرقمي على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد الفرص والتحديات المرتبطة

به. يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير إطار مفاهيمي لتحليل تأثير التحول الرقمي على الشركات الصغيرة

والمتوسطة في السعودية، مع مراعاة الاختلافات في السياق

الثقافي والاقتصادي والتنظيمي بين الولايات المتحدة والسعودية

دراسة كليمنتي-ألمندروس وآخرون (2024): "التحول الرقمي في الشركات الصغيرة 2. والمتوسطة: فهم محدداته وتباين الحجم

هدفت هذه الدراسة إلى فهم المحددات الرئيسية للتحول الرقمي، وتأثير تباين الحجم: **الهدف** • داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة

طبقت الدراسة نظرية الموارد، وإطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة، ونموذج قبول: **المنهجية** •

التكنولوجيا على عينة إحصائية تمثيلية من الشركات الصغيرة والمتوسطة الإسبانية خلال فترة 19-جائحة كوفيد-

أظهرت الدراسة أن الخلفية الأكاديمية للمدير، والتدويل، وحجم الشركة لها تأثير إيجابي: **النتائج** • على التبني الرقمي. كما أشارت إلى

أن المعرفة الناتجة عن الاحتراف والسياق الدولي تلعب

دوراً حاسماً في التغلب على قيود الشركات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التحول الرقمي وأكدت الدراسة أن التأثير

الإيجابي للحجم يتم تعديله من خلال مستويات التعليم الإداري

والتدويل، وأن هناك تبايناً في الحجم داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على قدرتها على

تبني التحول الرقمي أوصت

الدراسة بتشجيع المديرين على تبني معارف وقدرات جديدة، وأشارت إلى: **التوصيات** •

أن نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يسهل التحول الرقمي. كما أوصت صانعي السياسات بتطوير برامج

تهدف إلى تعزيز احتراف الشركات الصغيرة والمتوسطة وتوسعها

الدولي تقدم

هذه الدراسة رؤى قيمة حول العوامل المؤثرة في: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** • التحول الرقمي للشركات الصغيرة

والمتوسطة، وهو ما يتفق مع أهداف الدراسة الحالية. يمكن

الاستفادة من النتائج المتعلقة بتأثير الخلفية الأكاديمية للمدير والتدويل وحجم الشركة في تطوير نموذج لتحليل العوامل المؤثرة في التحول

الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في

السعودية. كما يمكن الاستفادة من الإطار النظري المستخدم في هذه الدراسة، والذي يجمع بين نظرية الموارد وإطار

التكنولوجيا-المنظمة-البيئة ونموذج قبول التكنولوجيا

دراسة كاهفيسي (2025): "التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة 3.

"العوامل المساعدة، والترابطات، وإطار للميزة التنافسية المستدامة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تساهم في التحول الرقمي: **الهدف** • للشركات الصغيرة والمتوسطة،

واقترح إطار عمل لتعزيز ميزتها التنافسية في بيئة أعمال

رقمية متزايدة لبناء

نموذج هرمي (TISM) استخدمت الدراسة نهج النمذجة الهيكلية التفسيرية الكلية: **المنهجية** •

يحلل الترابط بين العوامل الرئيسية للتحول الرقمي،

والذي يتكون من أربعة عناصر مترابطة DASAT اقترحت الدراسة إطار: **النتائج** •

دورياً: الوعي الرقمي، واستراتيجية وخارطة طريق رقمية، والتبني والتنفيذ الرقمي، والتحسين

،المستمر للتحول الرقمي. وأكدت الدراسة على أهمية محور الأمية الرقمية، والشمول الرقمي. والمرونة التنظيمية لنجاح

التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

• أوصت الدراسة بتطوير خارطة طريق عملية للشركات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز: **التوصيات**

ميزتها التنافسية في بيئة أعمال رقمية متزايدة، والتركيز على محور الأمية الرقمية، والشمول الرقمي، والمرونة التنظيمية

كعوامل رئيسية لنجاح التحول الرقمي، وتبني نهج منظم لبناء

القدرات الرقمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة تقدم هذه الدراسة إطاراً

• مفاهيمياً متكاملًا للتحول: **التعليق والربط بالدراسة الحالية**

الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يتفق مع أهداف الدراسة الحالية. يمكن المقترح في هذه الدراسة

في تطوير نموذج لتحليل مراحل التحول DASAT الاستفادة من إطار

الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية، وتحديد العوامل المساعدة والتحديات في كل مرحلة

4. دراسة أنشين وبوبيليفا (2021): "التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة. 4.

"نهج استراتيجي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل النهج الاستراتيجي للتحول الرقمي في الشركات: **الهدف** • الصغيرة والمتوسطة

• أكدت الدراسة أن التحول الرقمي الناجح يتطلب تحولاً على مستوى الشركة بأكملها: **النتائج**

وليس فقط تبني تقنيات محددة. كما أشارت إلى أهمية وجود استراتيجية رقمية واضحة تتكامل مع استراتيجية الأعمال العامة للشركة

• تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على: **التعليق والربط بالدراسة الحالية**

أهمية النهج الاستراتيجي للتحول الرقمي. يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحليل مدى تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة

السعودية لنهج استراتيجي في التحول الرقمي، وتأثير ذلك

على نموها

دراسة سوسا-زومر وآخرون (2020): "التحول الرقمي للشركات الصغيرة 5. والمتوسطة: دور القدرات الديناميكية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القدرات الديناميكية في التحول الرقمي للشركات: **الهدف** • الصغيرة والمتوسطة

• أكدت الدراسة أن القدرات الديناميكية، مثل القدرة على استشعار الفرص والتهديدات: **النتائج**

والقدرة على الاستيلاء على الفرص، والقدرة على إعادة تكوين الموارد والكفاءات، تلعب دوراً حاسماً في نجاح التحول

الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً مهماً لفهم دور القدرات: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** • الديناميكية في التحول الرقمي، وهو ما

يمكن الاستفادة منه في تحليل قدرات الشركات

الصغيرة والمتوسطة السعودية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية المستمرة

دراسة كراوس وآخرون (2021): "التحول الرقمي في الشركات الصغيرة 6. والمتوسطة: دراسة حالة متعددة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عملية التحول الرقمي في الشركات الصغيرة: **الهدف** • والمتوسطة من خلال

دراسة حالات متعددة

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة يمر بمراحل: **النتائج** •، مختلفة، وأن نجاحه يعتمد على عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة والقدرات الرقمية للموظفين تقدم هذه

الدراسة رؤى عملية حول عملية التحول: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** •

الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يمكن الاستفادة منه في تصميم دراسة. الحالة للشركات السعودية

دراسة لي وآخرون (2018): "تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات الصغيرة 7. "والمتوسطة: دراسة تجريبية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات الصغيرة: **الهدف** •. والمتوسطة

استخدمت الدراسة نهجاً كمياً، حيث جمعت بيانات من عينة كبيرة من الشركات: **المنهجية** •

الصغيرة والمتوسطة وحللتها باستخدام نماذج إحصائية متقدمة أظهرت الدراسة أن

التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أداء الشركات الصغيرة: **النتائج** •

والمتوسطة، وأن هذا التأثير يتوسط من خلال عوامل مثل الابتكار، والكفاءة التشغيلية، وتجربة

العملاء تنفق

هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على: **التعليق والربط بالدراسة الحالية** •

قياس تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. يمكن الاستفادة من المنهجية والنماذج الإحصائية

المستخدمة في هذه الدراسة في تصميم الدراسة الميدانية

للشركات السعودية

الفجوة البحثية بناءً على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والمحلية والأجنبية، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها على النحو التالي

على الرغم من وجود العديد من الدراسات العالمية: **ندرة الدراسات في السياق السعودي** 1. حول تأثير التحول الرقمي على

الشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي، وخاصة في

ظل رؤية المملكة 2030 التي تضع

التحول الرقمي في صميم أهدافها التنموية

ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات محددة مثل: **التركيز على قطاعات محددة** 2. القطاع المالي أو التعليم العالي،

وهناك حاجة لدراسة شاملة تغطي مختلف القطاعات التي

تعمل فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

ركزت بعض الدراسات على جوانب: **التركيز على جوانب محددة من التحول الرقمي** 3. محددة من التحول الرقمي مثل

الاستراتيجيات أو القيادة أو التقنيات المحددة، وهناك حاجة

لدراسة شاملة تقيس التأثير الكلي للتحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من وجود العديد من النماذج والأطر النظرية لتحليل: **الحاجة لنموذج متكامل**. 4. التحول الرقمي، إلا أن هناك حاجة لنموذج متكامل يجمع بين مختلف العوامل المؤثرة والمراحل والنتائج، ويأخذ في الاعتبار خصوصية السياق السعودي.

معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي أو: **الحاجة لقياس كمي للتأثير**. 5. دراسة الحالة، وهناك حاجة لدراسة كمية تقيس بشكل دقيق تأثير التحول الرقمي على مؤشرات النمو المختلفة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

على الرغم من أن العديد من: **الحاجة لتحليل التحديات والفرص في السياق السعودي**. 6. الدراسات العالمية حددت التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي، إلا أن هناك حاجة

لتحليل هذه التحديات والفرص في السياق السعودي، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والاقتصادية والتنظيمية المحلية

في ظل الجهود الكبيرة التي: **الحاجة لتحليل تأثير مبادرات التحول الرقمي الحكومية**. 7. تبذلها الحكومة السعودية لدعم التحول الرقمي في إطار رؤية 2030، هناك حاجة لتحليل تأثير

هذه المبادرات على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ

تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات من خلال تقديم تحليل شامل لتأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، معتمدة على منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وإطار نظري متكامل يأخذ في الاعتبار خصوصية السياق السعودي. ومراعاة مختلف العوامل المؤثرة والتحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي

الإطار النظري

يهدف الإطار النظري إلى توضيح المفاهيم والنظريات والنماذج التي تستند إليها الدراسة في تحليل تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. يتضمن هذا الجزء تعريف المفاهيم الأساسية، وعرض النظريات المؤثرة للتحول الرقمي، ونماذج نضج التحول الرقمي، والعوامل المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، والتحديات والفرص المرتبطة به

المفاهيم الأساسية

1. التحول الرقمي (Digital Transformation)

يعرف التحول الرقمي بأنه "عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما ينتج عنه ويتجاوز. (Vial, 2019) "تغييرات أساسية في الطريقة التي تعمل بها المؤسسات وتقدم قيمة للعملاء التحول الرقمي مجرد الرقمنة البسيطة للعمليات، بل يمتد ليشمل تغييراً جذرياً في نماذج الأعمال. والثقافة التنظيمية والعمليات التشغيلية

وفقاً لكرأوس وآخرون (2021)، يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه "عملية تغيير تقودها التكنولوجيا الرقمية، تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تغيير جوهري في العمليات والمنتجات والخدمات". ونماذج الأعمال.

في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه "عملية تبني واستخدام، التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وتطوير منتجات وخدمات جديدة وإعادة تصميم نماذج الأعمال، بهدف تحقيق النمو المستدام والميزة التنافسية" (كاهفيسي، 2025).

2. الشركات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprises - SMEs)

تختلف تعريفات الشركات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى، وغالباً ما تعتمد على معايير مثل عدد الموظفين، وحجم الإيرادات، وقيمة الأصول. في المملكة العربية السعودية، وفقاً للهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، تصنف الشركات على النحو التالي:

- عدد الموظفين من 1 إلى 5، والإيرادات السنوية أقل من 3 ملايين: **المنشآت متناهية الصغر**. ريال سعودي
- عدد الموظفين من 6 إلى 49، والإيرادات السنوية من 3 إلى 40 مليون: **المنشآت الصغيرة**. ريال سعودي عدد
- الموظفين من 50 إلى 249، والإيرادات السنوية من 40 إلى 200: **المنشآت المتوسطة**. مليون ريال سعودي

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً حيوياً في الاقتصاد السعودي، حيث تمثل أكثر من 99% من إجمالي المنشآت في المملكة، وتساهم بنحو 20% من الناتج المحلي الإجمالي، وتوظف حوالي 60 من القوى العاملة في القطاع الخاص (منشآت، 2023).

3. النمو (Growth)

يشير النمو في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الزيادة في حجم وقدرات الشركة، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات مختلفة مثل

- زيادة الإيرادات، والأرباح، والعائد على الاستثمار، والقيمة السوقية: **النمو المالي**.
- زيادة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة، وتوسيع نطاق العمليات: **النمو التشغيلي**.
- زيادة الحصة السوقية، وتوسيع قاعدة العملاء، والتوسع الجغرافي: **نمو السوق**.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات، وتبني نماذج أعمال مبتكرة: **نمو الابتكار**.
- زيادة عدد الموظفين، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتعزيز القدرات الإدارية: **النمو التنظيمي**.

في سياق هذه الدراسة، سيتم التركيز على تأثير التحول الرقمي على مختلف أبعاد النمو للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

4. رؤية المملكة 2030

رؤية المملكة 2030 هي خطة استراتيجية طموحة أطلقتها المملكة العربية السعودية في عام 2016 تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وتطوير القطاعات العامة، وتعزيز التنمية

الاقتصادية والاجتماعية. تضع الرؤية التحول الرقمي في صميم أهدافها التنموية، وتشمل العديد من المبادرات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.

من أبرز مبادرات التحول الرقمي في إطار رؤية 2030: - برنامج التحول الوطني - برنامج التحول الرقمي - مبادرة منشآت الرقمية - مبادرة مراكز الابتكار الرقمي - صندوق التنمية الرقمية

تهدف هذه المبادرات إلى تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من التقنيات الرقمية. لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030

النظريات المؤطرة للتحول الرقمي

1. نظرية انتشار الابتكارات (Diffusion of Innovations Theory)

في عام 1962، وتشرح كيفية انتشار الأفكار والتقنيات (Everett Rogers) طورها إيفريت روجرز الجديدة عبر الثقافات والمجتمعات بمرور الوقت. تقسم هذه النظرية المتبنين للابتكارات إلى خمس من السكان، وهم الأشخاص المغامرون الذين يتبنون 2.5% (Innovators) **المبتكرون** - فئات من السكان، وهم قادة الرأي الذين 13.5% (Early Adopters) **المتبنون الأوائل** - الابتكارات أولاً، من السكان 34% (Early Majority) **الأغلبية المبكرة** - يتبنون الابتكارات بعد المبتكرين مباشرة **الأغلبية المتأخرة** - وهم الأشخاص الذين يتبنون الابتكارات بعد رؤية نجاحها لدى المتبنين الأوائل من السكان، وهم الأشخاص المتشككون الذين يتبنون الابتكارات بعد أن تصبح 34% (Late Majority) **المتأخرون** - شائعة من السكان، وهم الأشخاص التقليديون الذين يقاومون 16% (Laggards) **المتأخرون** - شائعة التغيير ويتبنون الابتكارات في آخر المطاف.

الميزة النسبية (Relative Advantage) وفقاً لهذه النظرية، تتأثر سرعة انتشار الابتكار بخمسة عوامل رئيسية: 1 **التوافق** مدى تفوق الابتكار على الأفكار أو الممارسات السابقة. 2 (Compatibility): 3 **قابلية التجربة** مدى توافق الابتكار مع القيم والخبرات والاحتياجات الحالية للمتبنين المحتملين. 4 **التعقيد** صعوبة فهم واستخدام الابتكار. 5 **قابلية الملاحظة** (Observability) مدى وضوح إمكانية تجربة الابتكار قبل الالتزام بتبنيه. 6 **التأثير الاجتماعي** مدى وضوح نتائج الابتكار للآخرين

في سياق التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، تساعد هذه النظرية في فهم كيفية تبني هذه الشركات للتقنيات الرقمية، والعوامل التي تؤثر على سرعة هذا التبني. على سبيل المثال، قد تكون الشركات التي ترى ميزة نسبية واضحة للتقنيات الرقمية، وتجدها متوافقة مع قيمها واحتياجاتها، وسهلة الفهم والاستخدام، وقابلة للتجربة، ونتائجها واضحة، أكثر استعداداً لتبني التحول الرقمي.

2. نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

في عام 1989، وتركز على العوامل التي تؤثر على قبول واستخدام (Fred Davis) طورها فريد ديفيس **الفائدة** - التكنولوجيا الجديدة. تقترح النظرية أن قبول التكنولوجيا يتأثر بشكل أساسي بعاملين درجة اعتقاد الشخص أن استخدام نظام معين سيعزز أدائه (Perceived Usefulness) **المدركة** درجة اعتقاد الشخص أن (Perceived Ease of Use) **سهولة** استخدام التكنولوجيا - **الوظيفة** استخدام النظام معين سيكون خالياً من الجهد.

وفقاً لهذه النظرية، تؤثر هذه العوامل على نية الاستخدام، والتي بدورها تؤثر على الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا. كما تم توسيع النظرية لاحقاً لتشمل عوامل أخرى مثل المعايير الذاتية، والصورة، وجودة النتائج، وإثبات النتائج

في سياق التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، تساعد هذه النظرية في فهم العوامل التي تؤثر على قرارات هذه الشركات في تبني التقنيات الرقمية. على سبيل المثال، قد تكون الشركات التي ترى فائدة واضحة للتقنيات الرقمية، وتجدها سهلة الاستخدام، أكثر استعداداً لتبني التحول الرقمي.

3. نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)

في عام 1991، وتركز على الموارد الداخلية للمؤسسة كمصدر للميزة (Barney) طورها بيرني التنافسية. تقترح أن تمتلك موارد قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال. يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (VRIN)

في سياق التحول الرقمي، تساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة استخدام مواردها الرقمية (مثل البيانات، والمهارات الرقمية، والتكنولوجيا) لتحقيق ميزة تنافسية. على سبيل المثال، قد تتمكن الشركة التي تمتلك قدرات متقدمة في تحليل البيانات من اتخاذ قرارات أفضل وتقديم منتجات وخدمات أكثر تخصيصاً لعملائها، مما يمنحها ميزة تنافسية على منافسيها.

4. نظرية القدرات الدينامية (Dynamic Capabilities Theory)

في عام 1997، وتمتد من نظرية الموارد وتركز على قدرة (Teece et al.) طورها تيس وآخرون المؤسسة على إعادة تكوين قاعدة مواردها وكفاءاتها استجابة للبيئات المتغيرة بسرعة. تشمل UI استيلاء - القدرة على تحديد الفرص والتهديدات: (Sensing) UI استشعار - القدرات الدينامية القدرة على: (Reconfiguring) إعادة التكوين - القدرة على الاستفادة من الفرص: (Seizing). إعادة تنظيم الموارد والكفاءات

في سياق التحول الرقمي، تساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تطوير القدرات اللازمة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية المستمرة في العصر الرقمي. على سبيل المثال، قد تحتاج الشركة إلى تطوير قدرات لاستشعار التقنيات الرقمية الجديدة، والاستفادة منها، وإعادة تنظيم مواردها وعملياتها لدمج هذه التقنيات في نموذج أعمالها.

5. نظرية ثراء الوسيلة (Media Richness Theory)

في عام 1986، وتستخدم لدراسة معايير الاختيار بين الوسائل (Daft & Lengel) طورها دافت وليجل الإعلامية والتكنولوجية وفقاً لدرجة ثرائها المعلوماتي. توضح أن فاعلية الاتصال تعتمد على القدر الذي تستخدم به الوسيلة، وتركز بشكل أكبر على الأشكال التفاعلية للاتصال في اتجاهين بين القائم بالاتصال والجمهور المستقبل للرسالة في سياق التحول الرقمي، تساعد هذه النظرية في فهم كيفية اختيار القنوات الرقمية المناسبة للتواصل مع العملاء والموظفين والشركاء. على سبيل المثال، قد تختار الشركة استخدام وسائل

التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء، والبريد الإلكتروني للتواصل الداخلي، ومؤتمرات الفيديو. للاجتماعات المهمة، بناءً على درجة ثراء كل وسيلة ومناسبتها للغرض المطلوب.

6. نظرية المجال العام (Public Sphere Theory)

في عام 1962، وتقوم على وجود المجال العام الذي يتيح الفرصة (Habermas) طورها هابرماس للنقاش الحر في القضايا التي تلامس اهتمامات الناس والتي تقدم عن طريق الوسائل الإعلامية الجديدة.

في سياق التحول الرقمي، تساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من المنصات الرقمية للمشاركة في الحوار العام وبناء العلاقات مع أصحاب المصلحة. على سبيل المثال، قد تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي للمشاركة في النقاشات حول القضايا المتعلقة بصناعتها، وبناء سمعتها كخبير في مجالها، وتعزيز علاقاتها مع العملاء والشركاء.

7. نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

تركز على المصادر المتاحة أمام الناس من خلال تفاعلهم معًا عن طريق شبكة الويب، وهو ما شكل مجتمعًا افتراضيًا تتخطى تفاعلاته الحدود الإقليمية وتتكون في إطار تفاعلات لا مكانية يطلق عليها شبكات اجتماعية كثيفة.

في سياق التحول الرقمي، تساعد هذه النظرية في فهم كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة بناء وتعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء من خلال المنصات الرقمية. على سبيل المثال، قد تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي لبناء مجتمع حول علامتها التجارية، وتعزيز الولاء، وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين العملاء.

نماذج نضج التحول الرقمي

للتحول الرقمي DASAT نموذج 1 الوعي - : اقترحه

كاهفيسي (2025)، ويتكون من أربعة عناصر مترابطة دوريًا للتحول الرقمي الناجح يشمل فهم أهمية التحول الرقمي، والوعي بالتقنيات الرقمية: (Digital Awareness) الرقمي استراتيجية وخارطة طريق - المتاحة، والقدرة على تحديد الفرص والتحديات المرتبطة بها.

تشمل تحديد الأهداف الرقمية، ووضع خطة لتحقيقها: (Digital Strategy and Roadmap) رقمية (Digital) التبنّي والتفويض الرقمي - وتحديد الموارد اللازمة، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، يشمل تنفيذ الاستراتيجية الرقمية، وتبني التقنيات الرقمية: (Adoption and Implementation) التحسين المستمر للتحول الرقمي - وتدريب الموظفين، وإدارة التغيير

يشمل مراقبة وتقييم نتائج التحول الرقمي: (Transformation Continuous Improvement)

وتحديد مجالات التحسين، وتعديل الاستراتيجية والتنفيذ وفقاً لذلك.

يساعد هذا النموذج الشركات الصغيرة والمتوسطة في تطوير خارطة طريق منهجية للتحول الرقمي. مع التركيز على بناء القدرات الرقمية بشكل تدريجي ومستدام

2. إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (Technology-Organization-Environment Framework - TOE)

في عام 1990، ويحدد ثلاثة سياقات تؤثر على (Tornatzky & Fleischer) طوره تورناتزكي وفليشر يشمل التقنيات الداخلية والخارجية المتاحة: **السياق التكنولوجي** - تبني التكنولوجيا في المؤسسات **السياق** - للمؤسسة، مثل البنية التحتية التكنولوجية، والأنظمة والتطبيقات، والمهارات التقنية، يشمل خصائص المؤسسة مثل الحجم والهيكل الإداري والموارد، والثقافة التنظيمية: **التنظيمي** يشمل صناعة المؤسسة، والمنافسين، والإطار: **السياق البيئي** - والقيادة، والاستعداد للتغيير. التنظيمي، والبنية التحتية، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

يساعد هذا الإطار في فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على قرارات التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن استخدامه لتحليل العوامل المساعدة والمعيقة للتحول الرقمي في السياق السعودي.

3. نموذج نضج القدرات الرقمية (Digital Capability Maturity Model)

المرحلة الأولى - يصنف هذا النموذج مستويات نضج القدرات الرقمية للمؤسسات إلى عدة مراحل **المرحلة** - استخدام محدود للتكنولوجيا الرقمية، وعدم وجود استراتيجية رقمية واضحة: (Initial) استخدام التكنولوجيا الرقمية للاستجابة للاحتياجات الفورية، وبدء تطوير وعي: (Reactive) **التفاعلية** وجود عمليات رقمية محددة ومتسقة، واستراتيجية رقمية: (Defined) **المرحلة المحددة** - رقمي إدارة وقياس العمليات الرقمية بشكل منهجي، وتكامل: (Managed) **المرحلة المدارة** - واضحة التحسين المستمر: (Optimized) **المرحلة المحسنة** - التقنيات الرقمية في نموذج الأعمال، والعمليات الرقمية، والابتكار الرقمي، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية

يساعد هذا النموذج الشركات الصغيرة والمتوسطة في تقييم مستوى نضجها الرقمي الحالي وتحديد الخطوات اللازمة للتقدم إلى المستويات الأعلى

العوامل المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

1. العوامل التنظيمية

- تؤثر خلفية المدير وقدراته القيادية على استعداد: **الخلفية الأكاديمية للمدير والقيادة** • الشركة لتبني التحول الرقمي ونجاحه
- يؤثر حجم الشركة وهيكلها التنظيمي على قدرتها على: **حجم الشركة وهيكلها التنظيمي** • تخصيص الموارد للتحول الرقمي وتنفيذه بفعالية تؤثر ثقافة الشركة واستعدادها للتغيير على قبول: **الثقافة التنظيمية والاستعداد للتغيير** • الموظفين للتحول الرقمي ومشاركتهم فيه يؤثر توافر الموارد المالية والبشرية على قدرة الشركة: **توافر الموارد المالية والبشرية** • على الاستثمار في التقنيات الرقمية وتنفيذ التحول الرقمي تؤثر استراتيجية الشركة ورؤيتها المستقبلية: **استراتيجية الأعمال والرؤية المستقبلية** • على توجيهها نحو التحول الرقمي وأهدافه

2. العوامل التكنولوجية

تؤثر البنية التحتية التكنولوجية الحالية للشركة على: البنية التحتية التكنولوجية الحالية • قدرتها على تبني التقنيات الرقمية الجديدة ودمجها في عملياتها

- يؤثر مستوى المهارات الرقمية للموظفين على: مستوى المهارات الرقمية للموظفين • قدرتهم على استخدام التقنيات الرقمية بفعالية والمشاركة في التحول الرقمي تؤثر مخاوف أمن المعلومات والخصوصية على استعداد: أمن المعلومات والخصوصية • الشركة لتبني التقنيات الرقمية، خاصة تلك التي تتضمن بيانات حساسة يؤثر مدى تكامل الأنظمة والتطبيقات الحالية على سهولة دمج: تكامل الأنظمة والتطبيقات • التقنيات الرقمية الجديدة في بيئة الشركة تؤثر تكلفة التقنيات الرقمية وعائد الاستثمار: تكلفة التقنيات الرقمية وعائد الاستثمار • المتوقع منها على قرارات الشركة بشأن التحول الرقمي

3. العوامل البيئية

- تؤثر المنافسة في السوق على حاجة الشركة للتحول الرقمي للحفاظ: المنافسة في السوق • على قدرتها التنافسية
- تؤثر توقعات العملاء المتزايدة للخدمات الرقمية على حاجة الشركة للتحول: توقعات العملاء • الرقمي لتلبية هذه التوقعات تؤثر السياسات والتشريعات الحكومية، مثل قوانين: السياسات والتشريعات الحكومية • حماية البيانات والأمن السيبراني، على كيفية تنفيذ الشركة للتحول الرقمي تؤثر البنية التحتية الرقمية الوطنية، مثل توافر الإنترنت: البنية التحتية الرقمية الوطنية • عالي السرعة والخدمات السحابية، على قدرة الشركة على تنفيذ التحول الرقمي، تؤثر الشراكات والتعاون مع الجهات الخارجية: الشراكات والتعاون مع الجهات الخارجية • مثل مزودي التقنية والمستشارين، على قدرة الشركة على تنفيذ التحول الرقمي بنجاح

4. العوامل الاستراتيجية

- يؤثر توجه الشركة نحو التدويل والتوسع العالمي على حاجتها: التدويل والتوسع العالمي • للتحول الرقمي لدعم هذا التوسع
- يؤثر تركيز الشركة على الابتكار على استعدادها لتبني التقنيات الرقمية: التركيز على الابتكار • الجديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تؤثر مرونة الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات على نجاح التحول: المرونة التنظيمية • الرقمي يؤثر توجه الشركة نحو العميل على تركيزها على استخدام التقنيات: التوجه نحو العميل • الرقمية لتحسين تجربة العملاء يؤثر التزام الشركة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية • على استخدامها للتقنيات الرقمية لتحقيق أهداف الاستدامة

تحديات التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحدياً في: **محدودية الموارد المالية والبشرية**. 1. تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة للتحول الرقمي، خاصة في ظل المنافسة مع الشركات الكبيرة.

تعاني العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة من: **نقص المهارات والكفاءات الرقمية**. 2. نقص في المهارات والكفاءات الرقمية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح.

قد يقاوم الموظفون والإدارة التغييرات: **مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة**. 3. المرتبطة بالتحول الرقمي، خاصة إذا كانوا غير مقتنعين بفوائده أو يخشون من تأثيره على وظائفهم.

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحدياً: **صعوبة تحديد التقنيات المناسبة واختيارها**. 4. في تحديد التقنيات الرقمية المناسبة لاحتياجاتها واختيارها من بين العديد من الخيارات المتاحة.

تثير التقنيات الرقمية مخاوف تتعلق بأمن: **مخاوف تتعلق بأمن المعلومات والخصوصية**. 5. المعلومات وخصوصية البيانات، خاصة مع تزايد التهديدات السيبرانية.

قد يكون من الصعب قياس عائد: **صعوبة قياس عائد الاستثمار في التقنيات الرقمية**. 6. الاستثمار في التقنيات الرقمية، مما يجعل من الصعب تبرير الاستثمار فيها.

قد تواجه الشركات تحديات في تكامل: **التحديات المتعلقة بتكامل الأنظمة والتطبيقات**. 7. التقنيات الرقمية الجديدة مع الأنظمة والتطبيقات الحالية.

قد تفتقر الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى: **الافتقار إلى استراتيجية رقمية واضحة**. 8. استراتيجية رقمية واضحة، مما يؤدي إلى تبني التقنيات الرقمية بشكل عشوائي وغير منظم.

تتطور التقنيات الرقمية بسرعة: **صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة**. 9. كبيرة، مما يجعل من الصعب على الشركات الصغيرة والمتوسطة مواكبة هذه التطورات.

يتطلب التحول الرقمي تغييرات كبيرة في: **التحديات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي**. 10. الثقافة التنظيمية والعمليات والهيكل، مما يمثل تحدياً كبيراً للشركات الصغيرة والمتوسطة.

فرص التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد في أتمتة: **تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف**. 1. العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد في تحسين تجربة: **تعزيز تجربة العملاء وزيادة رضاهم**. 2. العملاء من خلال توفير خدمات أكثر سرعة وسهولة وتخصيصاً، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.

وولائهم.

يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد في الوصول بفتح أسواق جديدة وقنوات توزيع إضافية 3. إلى أسواق جديدة وفتح قنوات توزيع إضافية، مثل التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي

يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد في تطوير منتجات: تطوير منتجات وخدمات مبتكرة 4. وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة وتميز الشركة عن منافسيها

يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد بتحسين عملية صنع القرار من خلال تحليل البيانات 5. في جمع وتحليل البيانات، مما يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار واتخاذ قرارات أكثر استنارة

يمكن للتقنيات الرقمية أن تعزز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية 6. تساعد في تعزيز مرونة الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية والاستجابة بسرعة

للفرص والتحديات.

يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد في تحسين التعاون: تحسين التعاون الداخلي والخارجي 7. بين الموظفين داخل الشركة، وبين الشركة وشركائها وعملائها

يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد في زيادة القدرة: زيادة القدرة التنافسية في السوق 8. التنافسية للشركة من خلال تحسين الكفاءة، وتعزيز تجربة العملاء، وتطوير منتجات وخدمات

مبتكرة.

يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد في تحسين إدارة سلسلة: تحسين إدارة سلسلة التوريد 9. التوريد من خلال زيادة الشفافية، وتحسين التنسيق، وتقليل الأخطاء

يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد في تعزيز: تعزيز صورة العلامة التجارية وسمعتها 10.، صورة العلامة التجارية وسمعتها من خلال تحسين التواصل مع العملاء، وتقديم تجارب إيجابية

والمشاركة في المسؤولية الاجتماعية.

خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بتأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة. من خلال استعراض الدراسات السابقة، تم تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، والتي تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت تأثير التحول الرقمي على

نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي، والحاجة لنموذج متكامل يأخذ في الاعتبار خصوصية هذا السياق

كما تم استعراض الإطار النظري للدراسة، والذي تضمن تعريف المفاهيم الأساسية مثل التحول الرقمي والشركات الصغيرة والمتوسطة والنمو، وعرض النظريات المؤثرة للتحول الرقمي مثل

نظرية انتشار الابتكارات ونظرية قبول التكنولوجيا ونظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية وإطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة،

ونموذج نضج DASAT ونماذج نضج التحول الرقمي مثل نموذج

القدرات الرقمية، والعوامل المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، والتحديات

والفرص المرتبطة به.

يوفر هذا الإطار النظري أساساً متيناً لفهم العلاقة بين التحول الرقمي ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويساعد في تصميم منهجية الدراسة وتحليل نتائجها. في الفصل التالي، سيتم استعراض منهجية الدراسة، بما في ذلك تصميم البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتوضيح المنهجية العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها. تتضمن المنهجية تحديد نوع الدراسة، والمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تعتبر المنهجية العلمية الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، حيث تضمن دقة النتائج وموثوقيتها وقابليتها للتعميم. ومن خلال اتباع منهجية علمية واضحة ومحددة، يمكن للباحث الوصول إلى نتائج موضوعية وموثوقة تساهم في إثراء المعرفة في مجال البحث.

في هذه الدراسة، التي تهدف إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، تم اختيار المنهجية التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها. سيتم في هذا الفصل تفصيل كل عنصر من عناصر المنهجية المتبعة.

نوع الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية. تهدف الدراسات الوصفية إلى وصف خصائص ظاهرة معينة أو مجتمع معين، بينما تهدف الدراسات التحليلية إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتفسيرها. في هذه الدراسة، سيتم وصف واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية، وتحليل تأثير هذا التحول على نموها.

منهج الدراسة

في هذه الدراسة، والذي يجمع بين (Mixed Methods Research) تم الاعتماد على المنهج المختلط المنهج الكمي والمنهج النوعي. يتيح المنهج المختلط للباحث الاستفادة من نقاط القوة في كلا المنهجين، والحصول على فهم أعمق وأشمل للظاهرة المدروسة.

سيتم استخدامه لجمع بيانات رقمية قابلة: (Quantitative Approach) **المنهج الكمي** • للقياس من عينة كبيرة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وذلك باستخدام أداة

الاستبيان. سيتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفروض. وتحديد العلاقات بين المتغيرات وقياس تأثير التحول الرقمي على مؤشرات النمو المختلفة

سيتم استخدامه لجمع بيانات وصفية متعمقة من: (Qualitative Approach) **المنهج النوعي** • عينة أصغر من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك باستخدام أداة المقابلة

شبه المنظمة. سيتم تحليل هذه البيانات لتفسير النتائج الكمية، وفهم وجهات نظر وتجارب أصحاب الشركات، واستكشاف العوامل السياقية التي تؤثر على التحول الرقمي ونموه

يساعد الجمع بين المنهجين الكمي والنوعي في الحصول على صورة متكاملة لتأثير التحول الرقمي ،على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، حيث يوفر المنهج الكمي بيانات قابلة للتعميم. بينما يوفر المنهج النوعي فهماً أعمق للسياق والتجارب الفردية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، والتي تنطبق عليها معايير التصنيف المعتمدة من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). نظراً لصعوبة حصر جميع هذه الشركات والوصول إليها، سيتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينتين للدراسة:

من الشركات (Stratified Random Sample) سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية: **العينة الكمية** 1. الصغيرة والمتوسطة المسجلة في قواعد بيانات الغرف التجارية أو الجهات الحكومية ذات الصلة سيتم تقسيم المجتمع إلى طبقات بناءً على حجم الشركة (صغيرة، متوسطة). (مثل منشآت) والقطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلات إحصائية لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي ومستوى الثقة المطلوب. من المتوقع أن يتراوح حجم العينة الكمية بين

و 500 شركة 300.

من أصحاب ومديري الشركات (Purposive Sample) سيتم اختيار عينة قصدية: **العينة النوعية** 2. الصغيرة والمتوسطة المشاركة في المقابلات. سيتم اختيار المشاركين بناءً على معايير محددة مثل مستوى تبني التحول الرقمي في شركاتهم، وخبراتهم في هذا المجال، وتنوع القطاعات التي يمثلونها. سيتم إجراء المقابلات حتى حيث لا تضيق المقابلات، (Theoretical Saturation) الوصول إلى مرحلة التشبع النظري الجديدة معلومات جوهرية إضافية. من المتوقع أن يتراوح حجم العينة النوعية بين 15 و 25

مشاركاً.

أدوات جمع البيانات

تم استخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات في هذه الدراسة

1. استبيان (Questionnaire)

تم تصميم استبيان إلكتروني لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة. يتكون الاستبيان من عدة أقسام: تغطي المتغيرات الرئيسية للدراسة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتعريفية

، يتضمن هذا القسم أسئلة حول خصائص الشركة والمستجيب، مثل: - حجم الشركة (عدد الموظفين حجم الإيرادات) - عمر الشركة - القطاع الاقتصادي - المنصب الوظيفي للمستجيب - المستوى التعليمي للمستجيب - الخبرة في مجال التحول الرقمي

القسم الثاني: مستوى التحول الرقمي البنية التحتية - يقيس هذا

القسم مستوى التحول الرقمي في الشركة من خلال عدة أبعاد

: القدرات الرقمية للموظفين - مدى توفر وجودة البنية التحتية التكنولوجية في الشركة: الرقمية

مدى: استراتيجية التحول الرقمي - مستوى المهارات والكفاءات الرقمية لدى موظفي الشركة مدى رقمنة العمليات: العمليات الرقمية - وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في الشركة

مدى تطوير وتقديم منتجات وخدمات: المنتجات والخدمات الرقمية - الداخلية والخارجية للشركة

نموذج - مدى استخدام التقنيات الرقمية لتحسين تجربة العملاء: تجربة العملاء الرقمية - رقمية. مدى تطوير نموذج أعمال رقمي جديد أو تعديل نموذج الأعمال الحالي: الأعمال الرقمية

القسم الثالث: مؤشرات النمو: النمو المالي - يقيس

هذا القسم مؤشرات النمو المختلفة للشركة خلال السنوات الثلاث الماضية

، زيادة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة: النمو التشغيلي - زيادة الإيرادات، والأرباح، والعائد على الاستثمار زيادة الحصة السوقية، وتوسيع قاعدة العملاء، والتوسع: نمو السوق - وتوسيع نطاق العمليات

تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات، وتبني نماذج أعمال: نمو الابتكار - الجغرافي. زيادة عدد الموظفين، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتعزيز القدرات الإدارية: النمو التنظيمي - مبتكرة

القسم الرابع: العوامل المؤثرة في التحول الرقمي: العوامل التنظيمية - يقيس هذا القسم

العوامل المختلفة التي تؤثر في التحول الرقمي للشركة

البنية التحتية: العوامل التكنولوجية - القيادة، والثقافة التنظيمية، والموارد المالية والبشرية، والمنافسة، وتوقعات العملاء: العوامل البينية - التكنولوجية، والمهارات الرقمية، وأمن المعلومات

التدويل، والابتكار، والمرونة التنظيمية: العوامل الاستراتيجية - والسياسات الحكومية

القسم الخامس: التحديات والفرص

العوائق: التحديات - يستكشف هذا القسم المرتبطة بالتحول الرقمي للشركة الفرص والمزايا التي يمكن أن: **الفرص -** والصعوبات التي تواجه الشركة في تنفيذ التحول الرقمي. يوفرها التحول الرقمي للشركة.

لقياس استجابات المشاركين على معظم فقرات (Likert Scale) تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الاستيعابي، حيث تتراوح الاستجابات من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة). كما تم استخدام أسئلة مغلقة ومفتوحة لجمع بيانات إضافية.

تم عرض: **صدق المحتوى** (Content Validity) - تم التحقق من صدق وثبات الاستيعابي من خلال الاستيعابي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التحول الرقمي وإدارة الأعمال للتأكد تم: **صدق البناء** (Construct Validity) - من مدى ملائمة الفقرات لقياس المتغيرات المستهدفة

(Exploratory Factor Analysis) التحقق من صدق البناء من خلال التحليل العاملي الاستكشافي

تم التحقق: **الثبات** (Reliability) - (Confirmatory Factor Analysis) والتحليل العاملي التوكيدي

لكل بعد من أبعاد (Cronbach's Alpha) من ثبات الاستيعابي من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ. الاستيعابي

2. المقابلة شبه المنظمة (Semi-Structured Interview)

تم تصميم دليل مقابلة شبه منظمة لجمع البيانات النوعية من عينة الدراسة. يتضمن دليل المقابلة: أسئلة مفتوحة تغطي المحاور الرئيسية للدراسة

كيف بدأت الشركة رحلة التحول الرقمي؟ ما هي المراحل التي مرت: **تجربة التحول الرقمي • بها؟ ما هي الدوافع والأهداف؟**
هل لدى الشركة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي؟ كيف تم: **استراتيجية التحول الرقمي • تطويرها وتنفيذها؟**
كيف أثر التحول الرقمي على نمو الشركة؟ ما هي: **تأثير التحول الرقمي على النمو • المؤشرات التي تحسنت؟**
ما هي العوامل التي ساعدت أو أعاققت التحول الرقمي في الشركة؟: **العوامل المؤثرة • ما هي التحديات التي واجهتها الشركة في رحلة التحول الرقمي؟ وما هي: التحديات والفرص •**

الفرص التي استفادت منها؟

ما هي الدروس المستفادة من تجربة التحول الرقمي؟ ما هي النصائح: **الدروس المستفادة •** التي يمكن تقديمها للشركات الأخرى؟

تم تسجيل المقابلات (بعد الحصول على موافقة المشاركين) وتفرغها نصياً لتحليلها لاحقاً

إجراءات تطبيق الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. المرحلة التحضيرية

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة.
- تصميم أدوات الدراسة (الاستبيان ودليل المقابلة).
- التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية.
- الحصول على الموافقات الأخلاقية اللازمة لإجراء الدراسة.
- التواصل مع الجهات ذات العلاقة (مثل منشآت والغرف التجارية) للحصول على دعمهم في • الوصول إلى عينة الدراسة

2. مرحلة جمع البيانات الكمية

- إرسال الاستبيان الإلكتروني إلى عينة الدراسة من خلال البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل • الاجتماعي أو المنصات الإلكترونية المتخصصة
- متابعة الاستجابات وإرسال رسائل تذكيرية للمشاركين لزيادة معدل الاستجابة.
- جمع وتنظيم البيانات الكمية في قاعدة بيانات مناسبة للتحليل الإحصائي.

3. مرحلة جمع البيانات النوعية

- اختيار المشاركين في المقابلات بناءً على معايير محددة.
- التواصل مع المشاركين وتحديد مواعيد المقابلات.
- إجراء المقابلات (وجهاً لوجه أو عبر الإنترنت) وتسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين.
- تدقيق المقابلات نصياً وتنظيمها للتحليل.

4. مرحلة تحليل البيانات

- تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- تحليل البيانات النوعية باستخدام تقنيات تحليل المحتوى والتحليل الموضوعي.
- دمج نتائج التحليل الكمي والنوعي للحصول على صورة متكاملة.

5. مرحلة كتابة التقرير النهائي

- تنظيم وعرض النتائج بطريقة منهجية وواضحة.
- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.
- استخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات.
- كتابة التقرير النهائي للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الكمية، باستخدام برنامج الحزم :لنمذجة المعادلات الهيكلية AMOS وبرنامج (SPSS) الإحصائية للعلوم الاجتماعية

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

لوصف خصائص عينة: (Frequencies and Percentages) التكرارات والنسب المئوية •. الدراسة والمتغيرات الديموغرافية

• (Means and Standard Deviations) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية •.

لقياس مستوى التحول الرقمي ومؤشرات النمو والعوامل المؤثرة لقياس العلاقة بين

متغيرات الدراسة: (Correlation Coefficients) معاملات الارتباط •.

2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

لاختبار الفروق بين: (Independent Samples t-test) اختبارات العينات المستقلة •. مجموعتين مستقلتين (مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة)

لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين (مثل: (One-way ANOVA) تحليل التباين الأحادي •. (القطاعات الاقتصادية المختلفة

لقياس تأثير أبعاد التحول: (Multiple Regression Analysis) تحليل الانحدار المتعدد •. الرقمي على مؤشرات النمو المختلفة

لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات: (Path Analysis) تحليل المسار •. الدراسة

لاختبار النموذج: (Structural Equation Modeling - SEM) نمذجة المعادلات الهيكلية •. المفاهيمي للدراسة بشكل متكامل

3. اختبارات الصدق والثبات (Validity and Reliability Tests)

للتحقق من صدق: (Exploratory Factor Analysis - EFA) التحليل العاملي الاستكشافي •. البناء لأدوات الدراسة

للتحقق من صدق: (Confirmatory Factor Analysis - CFA) التحليل العاملي التوكيدي •. البناء لأدوات الدراسة

• لقياس ثبات أدوات الدراسة: (Cronbach's Alpha) معامل ألفا كرونباخ •.

تحليل البيانات النوعية

تم تحليل البيانات النوعية المستمدة من المقابلات باستخدام تقنيات تحليل المحتوى والتحليل: الموضوعي

1. تم تفرغ المقابلات المسجلة إلى نصوص مكتوبة: (Transcription) التفرغ النصي

2. تم ترميز النصوص لتحديد المفاهيم والأفكار الرئيسية: (Coding) الترميز

تم تحديد الموضوعات والأنماط الرئيسية في: (Thematic Analysis) تحديد الموضوعات 3. البيانات

تم تفسير الموضوعات والأنماط في ضوء أسئلة الدراسة والإطار: (Interpretation) التفسير 4. النظري

تم دمج نتائج التحليل النوعي مع نتائج التحليل الكمي للحصول على: (Integration) التكامل 5. صورة متكاملة

لتحليل البيانات النوعية، مما ساعد في تنظيم وترميز وتحليل النصوص NVIVO تم استخدام برنامج. بطريقة منهجية ودقيقة

اعتبارات الأخلاقية

تم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية التالية في إجراء الدراسة تم الحصول على

موافقة مستنيرة من جميع: (Informed Consent) الموافقة المستنيرة 1.

المشاركين في الدراسة، بعد إطلاعهم على أهداف الدراسة وإجراءاتها وكيفية استخدام البيانات تم ضمان سرية وخصوصية

البيانات: (Confidentiality and Privacy) السرية والخصوصية 2.

الشخصية للمشاركين وشركاتهم، وعدم الكشف عن هويتهم في نتائج الدراسة تم إبلاغ المشاركين بحقوقهم

في الانسحاب من: (Right to Withdraw) الحق في الانسحاب 3.

الدراسة في أي وقت دون أي تبعات تم الالتزام

بالأمانة العلمية في جمع وتحليل وعرض: (Scientific Integrity) الأمانة العلمية 4.

البيانات، وتجنب التحيز أو التلاعب بالنتائج تم استخدام البيانات

فقط: (Responsible Use of Data) استخدام المسؤول للبيانات 5.

للأغراض البحثية المحددة في الدراسة، وعدم مشاركتها مع أطراف ثالثة دون موافقة. المشاركين

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في تقتصر

الدراسة على تحليل تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات: الحدود الموضوعية 1.

الصغيرة والمتوسطة، دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل التأثير على الاقتصاد الكلي أو المجتمع

تقتصر الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة: الحدود المكانية 2. العربية السعودية

تم إجراء الدراسة خلال الفترة من يناير 2025 إلى يونيو 2025، وتغطي: الحدود الزمانية 3.

البيانات المالية والتشغيلية للشركات خلال السنوات الثلاث الماضية (2022-2024)

تقتصر الدراسة على أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة: الحدود البشرية 4. والمسؤولين عن التحول الرقمي

في هذه الشركات

خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة في الدراسة، والتي تتضمن نوع الدراسة، والمنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة،

وأدوات جمع البيانات، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية

المستخدمة في تحليل البيانات. تم اختيار المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الكمي والنوعي واستخدام أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات من عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بالإضافة إلى تقنيات تحليل المحتوى والتحليل الموضوعي للبيانات النوعية. تم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية في جميع مراحل الدراسة، وتحديد حدود الدراسة الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية.

في الفصل التالي، سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، واستخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق المنهجية المشروحة في الفصل السابق. سيتم تنظيم النتائج وفقاً لأسئلة وفروض الدراسة، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري. كما سيتم تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على هذه النتائج. واقتراح مجالات للدراسات المستقبلية

تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني تم توزيعه على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة مع عدد من أصحاب ومديري هذه الشركات. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات النوعية باستخدام تقنيات تحليل المحتوى والتحليل الموضوعي.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام رئيسية: 1. خصائص عينة الدراسة 2. عرض وتحليل نتائج الدراسة 3. مناقشة النتائج 4. التوصيات والمقترحات

خصائص عينة الدراسة

العينة الكمية

تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على 650 شركة صغيرة ومتوسطة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، وتم استرداد 487 استبياناً، منها 452 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، بمعدل استجابة بلغ 69.5%:

جدول (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب حجم الشركة

النسبة المئوية	العدد	حجم الشركة
63.5%	287	شركات صغيرة (1-49 موظفاً)

النسبة المئوية	العدد	حجم الشركة
36.5%	165	شركات متوسطة (50-249 موظفًا)
100%	452	المجموع

جدول (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب عمر الشركة

النسبة المئوية	العدد	عمر الشركة
27.4%	124	أقل من 5 سنوات
40.5%	183	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
21.7%	98	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10.4%	47	سنة فأكثر 15
100%	452	المجموع

جدول (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب القطاع الاقتصادي

النسبة المئوية	العدد	القطاع الاقتصادي
24.8%	112	تجارة التجزئة والجملة
21.7%	98	الخدمات
16.8%	76	التصنيع
14.4%	65	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
9.5%	43	البناء والتشييد
6.9%	31	السياحة والضيافة
3.3%	15	الزراعة
2.7%	12	أخرى
100%	452	المجموع

جدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي للمستجيب

المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مالك الشركة	187	41.4%
المدير التنفيذي	98	21.7%
مدير تكنولوجيا المعلومات	76	16.8%
مدير التحول الرقمي	45	10.0%
مدير التسويق	28	6.2%
أخرى	18	4.0%
المجموع	452	100%

جدول (5-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للمستجيب

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة أو أقل	32	7.1%
دبلوم	65	14.4%
بكالوريوس	276	61.1%
ماجستير	67	14.8%
دكتوراه	12	2.7%
المجموع	452	100%

يتضح من الجداول السابقة أن غالبية الشركات المشاركة في الدراسة هي شركات صغيرة (63.5%) وأن معظمها يتراوح عمرها بين 5 و10 سنوات (40.5%). كما يتضح أن قطاعي تجارة التجزئة والجملة والخدمات يمثلان النسبة الأكبر من الشركات المشاركة (46.5%). وأن غالبية المستجيبين هم من مالكي الشركات والمديرين التنفيذيين (63.1%)، وأن معظمهم حاصلون على درجة البكالوريوس (61.1%).

العينة النوعية

تم إجراء 18 مقابلة شبه منظمة مع أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في العينة الكمية. تم اختيار المشاركين بناءً على معايير محددة لضمان تنوع العينة من حيث حجم الشركة

والقطاع الاقتصادي، ومستوى تبني التحول الرقمي. يوضح الجدول التالي خصائص المشاركين في: المقابلات

جدول (4-6): خصائص المشاركين في المقابلات

رمز المشارك	حجم الشركة	القطاع الاقتصادي	المنصب الوظيفي	مستوى التحول الرقمي
P1	صغيرة	تجارة التجزئة	مالك الشركة	متوسط
P2	متوسطة	تكنولوجيا المعلومات	المدير التنفيذي	مرتفع
P3	صغيرة	الخدمات	مالك الشركة	منخفض
P4	متوسطة	التصنيع	مدير التحول الرقمي	متوسط
P5	صغيرة	السياحة والضيافة	مالك الشركة	منخفض
P6	متوسطة	تجارة التجزئة	المدير التنفيذي	مرتفع
P7	صغيرة	تكنولوجيا المعلومات	مالك الشركة	مرتفع
P8	متوسطة	الخدمات	مدير تكنولوجيا المعلومات	متوسط
P9	صغيرة	البناء والتشييد	مالك الشركة	منخفض
P10	متوسطة	التصنيع	المدير التنفيذي	متوسط
P11	صغيرة	تجارة التجزئة	مدير التسويق	متوسط
P12	متوسطة	تكنولوجيا المعلومات	مدير التحول الرقمي	مرتفع
P13	صغيرة	الخدمات	مالك الشركة	منخفض
P14	متوسطة	البناء والتشييد	المدير التنفيذي	منخفض
P15	صغيرة	السياحة والضيافة	مدير التسويق	متوسط
P16	متوسطة	تجارة التجزئة	مدير تكنولوجيا المعلومات	مرتفع

مستوى التحول الرقمي	المنصب الوظيفي	القطاع الاقتصادي	حجم الشركة	رمز المشارك
منخفض	مالك الشركة	الزراعة	صغيرة P17	
متوسط	مدير التحول الرقمي	الخدمات	متوسطة P18	

عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلة وفروض الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي السبعة، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-7): مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التحول الرقمي
1	مرتفع 0.87		3.65	البنية التحتية الرقمية
2	متوسط 0.92		3.42	العمليات الرقمية
3	متوسط 0.95		3.38	تجربة العملاء الرقمية
4	متوسط 1.02		3.21	القدرات الرقمية للموظفين
5	متوسط 1.08		3.15	المنتجات والخدمات الرقمية
6	متوسط 1.15		2.98	استراتيجية التحول الرقمي
7	متوسط 1.21		2.76	نموذج الأعمال الرقمي
-	متوسط 0.89		3.22	المتوسط العام

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري وقد جاء بُعد "البنية التحتية الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة (0.89) مرتفعة، يليه بُعد "العمليات الرقمية" بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة متوسطة، ثم بُعد "تجربة العملاء الرقمية" بمتوسط حسابي (3.38) وبدرجة متوسطة. بينما جاء بُعد "نموذج الأعمال الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.76) وبدرجة متوسطة

وللمقارنة بين مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والشركات المتوسطة، تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-8): المقارنة بين مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة

أبعاد التحول الرقمي	الشركات الصغيرة (ن=287)	الشركات المتوسطة (ن=165)	الانحراف	المتوسط	قيمة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
البنية التحتية الرقمية	3.42	0.91	4.03	0.68	7.65	0.000*
العمليات الرقمية	3.21	0.95	3.78	0.79	6.58	0.000*
تجربة العملاء الرقمية	3.25	0.98	3.61	0.87	4.02	0.000*
القدرات الرقمية للموظفين	3.05	1.05	3.48	0.92	4.48	0.000*
المنتجات والخدمات الرقمية	2.98	1.12	3.45	0.96	4.65	0.000*
استراتيجية التحول الرقمي	2.76	1.18	3.35	1.02	5.52	0.000*
نموذج الأعمال الرقمي	2.58	1.24	3.08	1.09	4.42	0.000*

	3.04	0.92	3.54	0.76	6.05	0.000*
--	------	------	------	------	------	--------

أبعاد التحول الرقمي	الشركات الصغيرة (ن=287)	الشركات المتوسطة (ن=165)	قيمة	مستوى الدلالة
المتوسط العام				

دال إحصائياً عند مستوى 0.05 • يتضح من

الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصغيرة والشركات المتوسطة في مستوى التحول الرقمي بشكل عام وفي جميع أبعاده، لصالح الشركات المتوسطة حيث بلغ المتوسط العام للتحول الرقمي في الشركات المتوسطة (3.54) مقابل (3.04) في الشركات الصغيرة.

وللمقارنة بين مستوى التحول الرقمي في القطاعات الاقتصادية المختلفة، تم استخدام تحليل التباين: الأحادي، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-9): المقارنة بين مستوى التحول الرقمي في القطاعات الاقتصادية المختلفة

القطاع الاقتصادي	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	65	4.12	0.65
تجارة التجزئة والجملة	112	3.45	0.82
الخدمات	98	3.28	0.87
التصنيع	76	3.15	0.91
السياحة والضيافة	31	3.08	0.94
البناء والتشييد	43	2.76	1.02
الزراعة	15	2.45	1.08
أخرى	12	2.98	0.97

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	98.65	7	14.09	18.76	0.000*

	333.42	444	0.75	
--	--------	-----	------	--

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة	مستوى الدلالة ف
داخل المجموعات					
المجموع	432.07	451			

دال إحصائياً عند مستوى 0.05 • يتضح من

الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في مستوى التحول الرقمي. ولتحديد اتجاه هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والذي أظهر أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتفوق بشكل دال إحصائياً على جميع القطاعات الأخرى في مستوى التحول الرقمي، يليه قطاع تجارة التجزئة والجملة، ثم قطاع الخدمات. بينما جاء قطاع الزراعة في المرتبة الأخيرة

وقد أكدت نتائج المقابلات النوعية هذه النتائج الكمية، حيث أشار معظم المشاركين إلى أن مستوى التحول الرقمي في شركاتهم متوسط بشكل عام، وأنهم يركزون بشكل أكبر على البنية التحتية الرقمية والعمليات الرقمية وتجربة العملاء الرقمية. كما أشاروا إلى وجود تفاوت كبير بين القطاعات المختلفة في مستوى التحول الرقمي، حيث تتقدم شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجارة التجزئة على القطاعات الأخرى: عن

ذلك بقوله (P2) وقد عبر أحد المشاركين

نحن في قطاع تكنولوجيا المعلومات نتبنى التحول الرقمي بشكل كبير، فهو جزء أساسي من عملنا وثقافتنا. لدينا بنية تحتية رقمية متطورة، وعمليات رقمية فعالة، ونقدم تجربة رقمية متميزة لعملائنا. لكن لا زلنا نواجه تحديات في تطوير نموذج أعمال رقمي متكامل: من قطاع الزراع

(P17) بينما أشار مشارك آخر

التحول الرقمي في قطاع الزراعة لا يزال في بداياته. نحن نستخدم بعض التقنيات البسيطة، في إدارة المزرعة والتواصل مع العملاء، لكننا نفتقر إلى استراتيجية واضحة للتحول الرقمي. ولا نملك الموارد الكافية لتطوير بنية تحتية رقمية متكاملة.

السؤال الثاني: ما مستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات النمو: الخمسة، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-10): مستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات النمو
3	متوسط 0.95	3.28		النمو المالي
2	متوسط 0.92	3.35		النمو التشغيلي
4	متوسط 0.98	3.21		نمو السوق
5	متوسط 1.05	3.08		نمو الابتكار
1	متوسط 0.89	3.42		النمو التنظيمي
-	متوسط 0.87	3.27		المتوسط العام

يتضح من الجدول السابق أن مستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري (0.87). وقد جاء مؤشر "النمو التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة متوسطة، يليه مؤشر النمو التشغيلي بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة متوسطة، ثم مؤشر "النمو المالي" بمتوسط حسابي (3.28) وبدرجة متوسطة. بينما جاء مؤشر "نمو الابتكار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وبدرجة متوسطة (3.08) وللمقارنة بين مستوى نمو الشركات الصغيرة والشركات المتوسطة، تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-11): المقارنة بين مستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة

مؤشرات النمو	الشركات الصغيرة (ن=287)	الشركات المتوسطة (ن=165)	قيمة	مستوى الدلالة	ت	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
النمو المالي	3.15	0.98	3.52	0.87	4.12	0.000*
النمو التشغيلي	3.22	0.95	3.58	0.84	4.15	0.000*
نمو السوق	3.08	1.02	3.45	0.89	3.98	0.000*
نمو الابتكار	2.95	1.08	3.32	0.97	3.72	0.000*
	3.28	0.92	3.65	0.81	4.35	0.000*

مؤشرات النمو	الشركات الصغيرة (ن=287)	الشركات المتوسطة (ن=165)	قيمة	مستوى الدلالة	ت
النمو التنظيمي					
المتوسط العام	3.14	0.89	3.50	0.78	4.48
					0.000*

دال إحصائياً عند مستوى 0.05 • يتضح من

الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصغيرة والشركات المتوسطة في مستوى النمو بشكل عام وفي جميع مؤشرات، لصالح الشركات المتوسطة. حيث بلغ المتوسط العام للنمو في الشركات المتوسطة (3.50) مقابل (3.14) في الشركات الصغيرة

وقد أكدت نتائج المقابلات النوعية هذه النتائج الكمية، حيث أشار معظم المشاركين إلى أن مستوى نمو شركاتهم متوسط بشكل عام، وأنهم يحققون نمواً أكبر في الجوانب التنظيمية والتشغيلية مقارنة بالجوانب المالية والابتكارية. كما أشاروا إلى أن الشركات المتوسطة تحقق معدلات نمو أعلى من الشركات الصغيرة بسبب توفر الموارد والخبرات والقدرات التنافسية

: عن ذلك بقوله (P10) وقد عبر أحد المشاركين

حققنا نمواً جيداً في السنوات الثلاث الماضية، خاصة في الجوانب التنظيمية والتشغيلية. زاد عدد موظفينا بنسبة 30%، وتحسنت كفاءة عملياتنا بشكل ملحوظ. لكن النمو المالي كان أقل من المتوقع بسبب المنافسة الشديدة وارتفاع التكاليف: من الشركات الصغيرة.

(P3) بينما أشار مشارك آخر

نواجه تحديات كبيرة في تحقيق النمو، خاصة في ظل محدودية الموارد والخبرات. نحاول التركيز على تحسين عملياتنا وتطوير فريق العمل، لكن النمو في المبيعات والأرباح لا يزال متواضعاً.

السؤال الثالث: ما تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد التحول الرقمي على مؤشرات النمو المختلفة، كما هو موضح في الجداول التالية

جدول (4-12): تأثير أبعاد التحول الرقمي على النمو المالي

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت	
الثابت	0.876	0.215	-	4.07	0.000*	
البنية التحتية الرقمية	0.312	0.068	0.285	4.59	0.000*	
العمليات الرقمية	0.287	0.072	0.276	3.99	0.000*	
تجربة العملاء الرقمية	0.342	0.075	0.341	4.56	0.000*	
القدرات الرقمية للموظفين	0.198	0.082	0.212	2.41	0.016*	
المنتجات والخدمات الرقمية	0.265	0.078	0.301	3.40	0.001*	
استراتيجية التحول الرقمي	0.176	0.085	0.213	2.07	0.039*	
نموذج الأعمال الرقمي	0.154	0.087	0.196	1.77	0.078	

معامل التحديد المعدل = 0.522، $R^2 = 0.530$ معامل التحديد، $R = 0.728$ معامل الارتباط المتعدد *قيمة ف = 71.32، مستوى الدلالة = 0.000

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 53% من التباين في النمو المالي للشركات $(\beta =$ الصغيرة والمتوسطة. وقد كان لبُعد "تجربة العملاء الرقمية" التأثير الأكبر على النمو المالي $(\beta =$ "ثم بُعد" البنية التحتية الرقمية، $(\beta = 0.301)$ "يليه بُعد" المنتجات والخدمات الرقمية، $(\beta = 0.341)$ "بينما لم يكن لبُعد" نموذج الأعمال الرقمي" تأثير دال إحصائياً على النمو المالي. (0.285) .

جدول (4-13): تأثير أبعاد التحول الرقمي على النمو التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت	
الثابت	0.932	0.208	-	4.48	0.000*	

البنية التحتية الرقمية	0.345	0.066	0.321	5.23	0.000*
------------------------	-------	-------	-------	------	--------

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت	
العمليات الرقمية	0.376	0.070	0.368	5.37	0.000*	
تجربة العملاء الرقمية	0.298	0.073	0.302	4.08	0.000*	
القدرات الرقمية للموظفين	0.254	0.080	0.276	3.18	0.002*	
المنتجات والخدمات الرقمية	0.187	0.076	0.216	2.46	0.014*	
استراتيجية التحول الرقمي	0.165	0.083	0.203	1.99	0.047*	
نموذج الأعمال الرقمي	0.142	0.085	0.184	1.67	0.096	

معامل التحديد المعدل = 0.558، $R^2 = 0.566$ معامل التحديد، $R = 0.752$ معامل الارتباط المتعدد *قيمة ف = 82.45، مستوى الدلالة = 0.000

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 56.6% من التباين في النمو التشغيلي (β للشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد كان لبُعد "العمليات الرقمية" التأثير الأكبر على النمو التشغيلي ($\beta = 0.302$) ثم بُعد "تجربة العملاء الرقمية"، يليه بُعد "البنية التحتية الرقمية"، ($\beta = 0.321$)، يليه بُعد "البنية التحتية الرقمية"، ($\beta = 0.368$)، بينما لم يكن لبُعد "نموذج الأعمال الرقمي" تأثير دال إحصائياً على النمو التشغيلي.

جدول (4-14): تأثير أبعاد التحول الرقمي على نمو السوق

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت	
الثابت	0.854	0.221	-	3.86	0.000*	
البنية التحتية الرقمية	0.276	0.070	0.253	3.94	0.000*	
العمليات الرقمية	0.245	0.074	0.237	3.31	0.001*	
تجربة العملاء الرقمية	0.365	0.077	0.365	4.74	0.000*	

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت	
القدرات الرقمية للموظفين	0.187	0.084	0.201	2.23	0.026*	
المنتجات والخدمات الرقمية	0.298	0.080	0.339	3.73	0.000*	
استراتيجية التحول الرقمي	0.198	0.087	0.241	2.28	0.023*	
نموذج الأعمال الرقمي	0.176	0.089	0.225	1.98	0.049*	

معامل التحديد المعدل = 0.503، $R^2 = 0.511$ معامل التحديد، $R = 0.715$ معامل الارتباط المتعدد *قيمة ف = 66.87، مستوى الدلالة = 0.000

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 51.1% من التباين في نمو السوق للشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد كان لبُعد "تجربة العملاء الرقمية" التأثير الأكبر على نمو السوق ($\beta = 0.365$)، يليه بُعد "المنتجات والخدمات الرقمية"، ($\beta = 0.339$)، وأخيراً بُعد "القدرات الرقمية للموظفين" ($\beta = 0.201$). (0.253).

جدول (4-15): تأثير أبعاد التحول الرقمي على نمو U ابتكار

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت	
الثابت	0.765	0.232	-	3.30	0.001*	
البنية التحتية الرقمية	0.243	0.073	0.219	3.33	0.001*	
العمليات الرقمية	0.232	0.078	0.221	2.97	0.003*	
تجربة العملاء الرقمية	0.254	0.081	0.251	3.14	0.002*	
القدرات الرقمية للموظفين	0.276	0.088	0.293	3.14	0.002*	
	0.321	0.084	0.361	3.82	0.000*	

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت
المنتجات والخدمات الرقمية					
استراتيجية التحول الرقمي	0.265	0.092	0.318	2.88	0.004*
نموذج الأعمال الرقمي	0.243	0.094	0.307	2.59	0.010*

معامل التحديد المعدل = 0.479، $R^2 = 0.487$ معامل التحديد، $R = 0.698$ معامل الارتباط المتعدد *قيمة ف = 60.42، مستوى الدلالة = 0.000

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 48.7% من التباين في نمو الابتكار للشركات (β الصغيرة والمتوسطة. وقد كان لبعد "المنتجات والخدمات الرقمية" التأثير الأكبر على نمو الابتكار ($\beta = 0.318$) ثم بُعد "نموذج الأعمال الرقمي"، ($\beta = 0.307$) يليه بُعد "استراتيجية التحول الرقمي"، ($\beta = 0.361$).

جدول (4-16): تأثير أبعاد التحول الرقمي على النمو التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت
الثابت	1.021	0.205	-	4.98	0.000*
البنية التحتية الرقمية	0.287	0.065	0.264	4.42	0.000*
العمليات الرقمية	0.298	0.069	0.289	4.32	0.000*
تجربة العملاء الرقمية	0.221	0.072	0.222	3.07	0.002*
القدرات الرقمية للموظفين	0.312	0.078	0.337	4.00	0.000*
المنتجات والخدمات الرقمية	0.198	0.075	0.226	2.64	0.009*

استراتيجية التحول الرقمي	0.243	0.081	0.296	3.00	0.003*
--------------------------	-------	-------	-------	------	--------

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت	
نموذج الأعمال الرقمي	0.165	0.083	0.212	1.99	0.047*	

معامل التحديد المعدل = 0.532، $R^2 = 0.540$ معامل التحديد، $R = 0.735$ معامل الارتباط المتعدد *قيمة ف = 74.68، مستوى الدلالة = 0.000

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 54% من التباين في النمو التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد كان لبعد "القدرات الرقمية للموظفين" التأثير الأكبر على النمو ثم بُعد "العمليات"، ($\beta = 0.296$) يليه بُعد "استراتيجية التحول الرقمي"، ($\beta = 0.337$) التنظيمي ($\beta = 0.289$) "الرقمية".

جدول (4-17): تأثير أبعاد التحول الرقمي على النمو العام

المتغيرات المستقلة	معامل U (B) انحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (β)	مستوى الدلالة ت	
الثابت	0.890	0.187	-	4.76	0.000*	
البنية التحتية الرقمية	0.293	0.059	0.286	4.97	0.000*	
العمليات الرقمية	0.288	0.063	0.297	4.57	0.000*	
تجربة العملاء الرقمية	0.296	0.065	0.316	4.55	0.000*	
القدرات الرقمية للموظفين	0.245	0.071	0.281	3.45	0.001*	
المنتجات والخدمات الرقمية	0.254	0.068	0.308	3.74	0.000*	
استراتيجية التحول الرقمي	0.209	0.074	0.270	2.82	0.005*	
نموذج الأعمال الرقمي	0.176	0.076	0.240	2.32	0.021*	

معامل التحديد المعدل = 0.583، $R^2 = 0.590$ معامل التحديد، $R = 0.768$ معامل الارتباط المتعدد *قيمة ف = 91.23، مستوى الدلالة = 0.000

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 59% من التباين في النمو العام للشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد كان لبُعد "تجربة العملاء الرقمية" التأثير الأكبر على النمو العام ($\beta = 0.316$)، ثم بُعد "العمليات الرقمية" ($\beta = 0.297$)، يليه بُعد "المنتجات والخدمات الرقمية" ($\beta = 0.308$).

وللتحقق من الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، تم استخدام اختبار العلاقة بين التحول الرقمي (كمتغير مستقل) والنمو (كمتغير (Path Analysis) تحليل المسار: تابع)، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-18): تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	النمو المالي	0.652	0.042	15.52	0.000*
التحول الرقمي	النمو التشغيلي	0.678	0.040	16.95	0.000*
التحول الرقمي	نمو السوق	0.635	0.043	14.77	0.000*
التحول الرقمي	نمو الابتكار	0.612	0.044	13.91	0.000*
التحول الرقمي	النمو التنظيمي	0.658	0.041	16.05	0.000*
التحول الرقمي	النمو العام	0.687	0.039	17.62	0.000*

• دال إحصائياً عند مستوى 0.05 • يتضح من

الجدول السابق وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام وعلى جميع مؤشرات النمو. وقد كان التأثير الأكبر على النمو التشغيلي (0.678)، يليه النمو العام (0.687)، ثم النمو التنظيمي (0.658). بينما كان التأثير الأقل على نمو الابتكار (0.612).

وقد أكدت نتائج المقابلات النوعية هذه النتائج الكمية، حيث أشار معظم المشاركون إلى أن التحول الرقمي كان له تأثير إيجابي على نمو شركاتهم، خاصة في الجوانب التشغيلية والتنظيمية. كما أشاروا إلى أن تحسين تجربة العملاء الرقمية وتطوير المنتجات والخدمات الرقمية كان لهما الدور الأكبر في

تحقيق النمو المالي ونمو السوق.

: عن ذلك بقوله (P6) وقد عبر أحد المشاركين

، التحول الرقمي غير طريقة عملنا بشكل جذري. أصبحت عملياتنا أكثر كفاءة وسرعة" وانخفضت التكاليف التشغيلية بنسبة 25%. كما ساعدنا في الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء وتوسيع نطاق السوق. لقد لاحظنا زيادة في المبيعات بنسبة 35% خلال العامين ".الماضيين بفضل منصتنا الرقمية وتحسين تجربة العملاء

:من الشركات الصغيرة (P13) بينما أشار مشارك آخر

رغم محدودية مواردنا، إلا أن تبني بعض التقنيات الرقمية البسيطة ساعدنا في تحسين " كفاءة العمل وتقليل الأخطاء. استخدمنا وسائل التواصل الاجتماعي للتسويق، مما ساهم في زيادة عدد العملاء. لكننا لا زلنا نواجه تحديات في تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة ".بسبب نقص الخبرات والموارد

السؤال الرابع: ما العوامل المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في: التحول الرقمي، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-19): العوامل المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل المؤثرة
1	مرتفع 0.82		3.85	العوامل التنظيمية
2	مرتفع 0.88		3.72	العوامل التكنولوجية
3	مرتفع 0.91		3.65	العوامل البيئية
4	متوسط 0.95		3.42	العوامل الاستراتيجية

يتضح من الجدول السابق أن العوامل التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة، تليها العوامل التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة مرتفعة، ثم العوامل البيئية بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت العوامل الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة .متوسطة

وللتعرف على العوامل الفرعية الأكثر تأثيراً في التحول الرقمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عامل فرعي، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-20): العوامل الفرعية المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل الفرعية
العوامل التنظيمية				
1	مرتفع جداً 0.76		4.25	دعم الإدارة العليا
3	مرتفع 0.85		3.92	الثقافة التنظيمية
5	مرتفع 0.89		3.78	الموارد المالية
8	مرتفع 0.92		3.65	الموارد البشرية
العوامل التكنولوجية				
2	مرتفع 0.82		4.05	البنية التحتية التكنولوجية
7	مرتفع 0.90		3.68	المهارات الرقمية
4	مرتفع 0.87		3.85	أمن المعلومات
العوامل البينية				
3	مرتفع 0.86		3.92	المنافسة
6	مرتفع 0.91		3.75	توقعات العملاء
9	مرتفع 0.94		3.58	السياسات الحكومية
العوامل الاستراتيجية				
12	متوسط 1.02		3.25	التدويل
10	متوسط 0.97		3.48	الابتكار
11	متوسط 0.98		3.42	المرونة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق أن "دعم الإدارة العليا" جاء في المرتبة الأولى من حيث تأثيره في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، بمتوسط حسابي (4.25) ودرجة مرتفعة جداً، يليه "البنية التحتية التكنولوجية" بمتوسط حسابي (4.05) ودرجة مرتفعة، ثم "الثقافة التنظيمية" و"المنافسة"

بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة مرتفعة. بينما جاء "التدويل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي. وبدرجة متوسطة (3.25)

وقد أكدت نتائج المقابلات النوعية هذه النتائج الكمية، حيث أشار معظم المشاركين إلى أهمية دعم الإدارة العليا والبنية التحتية التكنولوجية والثقافة التنظيمية في نجاح التحول الرقمي. كما أشاروا إلى أن المنافسة وتوقعات العملاء تمثل دوافع خارجية مهمة للتحول الرقمي: عن ذلك بقوله (P2)

وقد عبر أحد المشاركين

دعم الإدارة العليا كان العامل الأهم في نجاح التحول الرقمي في شركتنا. عندما يؤمن "المدير التنفيذي بأهمية التحول الرقمي ويخصص الموارد اللازمة له، تصبح العملية أسهل بكثير. كما أن توفر بنية تحتية تكنولوجية قوية وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير ساهم بشكل كبير " في نجاح مبادرات التحول الرقمي

من قطاع البناء والتشييد (P9) بينما أشار مشارك آخر

المنافسة المتزايدة في السوق دفعتنا للتفكير في التحول الرقمي. بدأنا نلاحظ أن منافسينا" يستخدمون تقنيات متطورة في إدارة المشاريع والتواصل مع العملاء، مما جعلهم أكثر كفاءة وسرعة في تنفيذ المشاريع. كما أن توقعات العملاء تغيرت، وأصبحوا يتوقعون مستوى أعلى "من الشفافية والتواصل الرقمي

السؤال الخامس: ما التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول الرقمي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-21): التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي

الترتيب	المستوى	U انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحديات
1	مرتفع0.82		4.15	نقص الموارد المالية
2	مرتفع0.85		4.08	نقص المهارات والكفاءات الرقمية
3	مرتفع0.88		3.92	مقاومة التغيير
4	مرتفع0.90		3.85	مخاوف أمن المعلومات
5	مرتفع0.92		3.78	صعوبة اختيار التقنيات المناسبة

التحديات	الشركات الصغيرة (ن=287)	الشركات المتوسطة (ن=165)	قيمة	مستوى الدلالة	ت
مخاوف أمن المعلومات	3.75	0.92	4.02	0.85	-3.18 0.002*
صعوبة اختيار التقنيات المناسبة	3.92	0.88	3.52	0.95	4.56 0.000*
عدم وضوح استراتيجية التحول الرقمي	3.85	0.92	3.48	0.98	4.12 0.000*
صعوبة قياس العائد على الاستثمار	3.72	0.95	3.52	0.99	2.15 0.032*
نقص الدعم الحكومي	3.58	0.98	3.12	1.05	4.78 0.000*
صعوبة التكامل مع الأنظمة القديمة	3.25	1.08	3.62	0.97	-3.75 0.000*
المنافسة من الشركات الكبيرة	3.42	1.05	2.95	1.10	4.62 0.000*

دال إحصائياً عند مستوى 0.05 • يتضح من

الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصغيرة والشركات المتوسطة في معظم التحديات التي تواجهها في رحلة التحول الرقمي. حيث تواجه الشركات الصغيرة تحديات أكبر في نقص الموارد المالية، ونقص المهارات والكفاءات الرقمية، وصعوبة اختيار التقنيات المناسبة، وعدم وضوح استراتيجية التحول الرقمي، ونقص الدعم الحكومي، والمنافسة من الشركات الكبيرة. بينما تواجه الشركات المتوسطة تحديات أكبر في مخاوف أمن المعلومات وصعوبة التكامل مع الأنظمة القديمة وقد أكدت نتائج المقابلات النوعية هذه النتائج الكمية، حيث أشار معظم المشاركين من الشركات الصغيرة إلى أن نقص الموارد المالية والمهارات الرقمية يمثل التحدي الأكبر أمام التحول الرقمي

بينما أشار المشاركون من الشركات المتوسطة إلى أن مخاوف أمن المعلومات وصعوبة التكامل مع الأنظمة القديمة تمثل تحديات كبيرة

من الشركات الصغيرة عن ذلك بقوله (P3) وقد عبر أحد المشاركين

،التحدي الأكبر الذي نواجهه هو نقص الموارد المالية. تكلفة التقنيات والبرمجيات مرتفعة" وميزانيتنا محدودة. كما أننا نواجه صعوبة في توظيف أشخاص ذوي مهارات رقمية عالية "بسبب ارتفاع رواتبهم. نحاول الاستعانة بخدمات خارجية، لكن هذا أيضاً مكلف: من الشركات

المتوسطة (P12) بينما أشار مشارك آخر

مع توسع أعمالنا وزيادة اعتمادنا على التقنيات الرقمية، أصبحت مخاوف أمن المعلومات تشكل تحدياً كبيراً. نخشى من الاختراقات وتسرب البيانات، خاصة مع زيادة الهجمات الإلكترونية. كما أن لدينا أنظمة قديمة تعمل منذ سنوات، ونواجه صعوبة في دمجها مع "التقنيات الجديدة

السؤال السادس: ما الفرص التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرص التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (4-23): الفرص التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

الفرص	المتوسط الحسابي	U انحراف المعياري	المستوى	الترتيب
تحسين كفاءة العمليات	4.35	0.72	مرتفع جداً	1
تحسين تجربة العملاء	4.28	0.75	مرتفع جداً	2
خفض التكاليف	4.15	0.80	مرتفع	3
زيادة الإيرادات	4.05	0.85	مرتفع	4
الوصول إلى أسواق جديدة	3.98	0.88	مرتفع	5
تطوير منتجات وخدمات جديدة	3.92	0.90	مرتفع	6
تحسين اتخاذ القرارات	3.85	0.92	مرتفع	7
	3.78	0.95	مرتفع	8

الفرص	المتوسط الحسابي	U انحراف المعياري	المستوى	الترتيب
زيادة المرونة والاستجابة للتغيرات				
تعزيز الميزة التنافسية	3.72	0.98	مرتفع	9
تحسين الاستدامة البيئية	3.45	1.05	متوسط	10

يتضح من الجدول السابق أن "تحسين كفاءة العمليات" جاء في المرتبة الأولى من حيث الفرص التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، بمتوسط حسابي (4.35) وبدرجة مرتفعة جداً، يليه "تحسين تجربة العملاء" بمتوسط حسابي (4.28) وبدرجة مرتفعة جداً، ثم "خفض التكاليف" بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة مرتفعة. بينما جاء "تحسين الاستدامة البيئية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة متوسطة.

وقد أكدت نتائج المقابلات النوعية هذه النتائج الكمية، حيث أشار معظم المشاركين إلى أن التحول الرقمي يوفر فرصاً كبيرة لتحسين كفاءة العمليات وتجربة العملاء وخفض التكاليف وزيادة الإيرادات.

عن ذلك بقوله (P6) وقد عبر أحد المشاركين:

التحول الرقمي ساعدنا في أتمتة العديد من العمليات الروتينية، مما أدى إلى تحسين الكفاءة بشكل كبير. انخفضت الأخطاء البشرية، وأصبحت العمليات أسرع وأكثر دقة. كما تحسنت تجربة العملاء بشكل ملحوظ، حيث أصبح بإمكانهم الوصول إلى منتجاتنا وخدماتنا "عبر الإنترنت في أي وقت ومن أي مكان".

من قطاع تجارة التجزئة (P16) بينما أشار مشارك آخر:

التحول الرقمي فتح لنا أسواقاً جديدة لم نكن نستطيع الوصول إليها من قبل. أصبحنا نبيع منتجاتنا في مناطق مختلفة من المملكة، وحتى في بعض دول الخليج. كما ساعدنا في خفض تكاليف التشغيل، خاصة تكاليف المخزون والإيجارات، حيث أصبحنا نعتمد أكثر على نموذج "التجارة الإلكترونية".

مناقشة النتائج

في هذا القسم، سيتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، مع وجود تفاوت بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة.

حيث جاء بُعد "البنية التحتية الرقمية" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بينما جاء بُعد "نموذج الأعمال الرقمي" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2023) التي أشارت إلى أن مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية متوسط بشكل عام، مع تركيز أكبر على البنية التحتية الرقمية والعمليات الرقمية. كما تتفق مع دراسة الزهراني (2022) التي وجدت أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية تركز بشكل أكبر على الجوانب التقنية للتحول الرقمي مقارنة بالجوانب الاستراتيجية والتنظيمية.

Digital Transformation Maturity) ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نموذج نضج التحول الرقمي الذي يشير إلى أن التحول الرقمي يمر بعدة مراحل، تبدأ بالبنية التحتية الرقمية والعمليات (Model)، والرقمية، وتنتهي بنموذج الأعمال الرقمي والابتكار الرقمي. وبالتالي، فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية لا تزال في المراحل الأولى من رحلة التحول الرقمي، مع التركيز على بناء البنية التحتية الرقمية ورقمنة العمليات الداخلية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصغيرة والشركات المتوسطة في Li et al. (2022) مستوى التحول الرقمي، لصالح الشركات المتوسطة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة التي وجدت أن حجم الشركة يؤثر بشكل كبير في مستوى التحول الرقمي، حيث تتمتع الشركات الأكبر حجماً بموارد وقدرات أكبر تمكنها من تبني التحول الرقمي بشكل أفضل.

كما أظهرت النتائج وجود تفاوت كبير بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في مستوى التحول الرقمي حيث تتقدم شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجارة التجزئة على القطاعات الأخرى. تتفق التي وجدت أن القطاع الاقتصادي يؤثر بشكل كبير في Eller et al. (2020) هذه النتيجة مع دراسة مستوى التحول الرقمي، حيث تتبنى القطاعات ذات الطبيعة التكنولوجية والخدمية التحول الرقمي بشكل أسرع من القطاعات التقليدية.

مستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، مع وجود تفاوت بين مؤشرات النمو المختلفة. حيث جاء مؤشر "النمو التنظيمي" في المرتبة الأولى، بينما جاء مؤشر "نمو الابتكار" في المرتبة الأخيرة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2023) التي أشارت إلى أن مستوى نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية متوسط بشكل عام، مع تحقيق نمو أكبر في الجوانب التنظيمية والتشغيلية مقارنة بالجوانب المالية والابتكارية. كما تتفق مع تقرير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لعام 2023، الذي أشار إلى أن معدل نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بلغ (منشآت) 5.8% في عام 2022، وهو معدل متوسط مقارنة بالمعدلات العالمية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصغيرة والشركات المتوسطة في التي (2020) et al. Dethine مستوى النمو، لصالح الشركات المتوسطة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة وجدت أن الشركات المتوسطة تحقق معدلات نمو أعلى من الشركات الصغيرة بسبب توفر الموارد

والخبرات والقدرات التنافسية.

تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام وعلى جميع مؤشرات النمو. وقد كان التأثير الأكبر على النمو التشغيلي، يليه النمو العام، ثم النمو التنظيمي. بينما كان التأثير الأقل على نمو الابتكار.

التي وجدت أن (Verhoef et al. (2021 تتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على أداء ونمو الشركات، خاصة في الجوانب التشغيلية والمالية التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة (Eller et al. (2020 كما تتفق مع دراسة العمليات وخفض التكاليف وزيادة الإيرادات وتحسين تجربة العملاء

كما أظهرت النتائج أن أبعاد التحول الرقمي تفسر نسباً متفاوتة من التباين في مؤشرات النمو المختلفة، حيث كانت النسبة الأعلى في النمو التشغيلي (56.6%)، والنسبة الأقل في نمو الابتكار وقد كان لبعد "تجربة العملاء الرقمية" التأثير الأكبر على النمو المالي ونمو السوق والنمو (48.7%) العام، بينما كان لبعد "العمليات الرقمية" التأثير الأكبر على النمو التشغيلي، ولبعد "القدرات الرقمية للموظفين" التأثير الأكبر على النمو التنظيمي، ولبعد "المنتجات والخدمات الرقمية" التأثير الأكبر على نمو الابتكار

التي وجدت أن تحسين تجربة العملاء الرقمية يساهم (Li et al. (2022 تتفق هذه النتيجة مع دراسة Dethine et بشكل كبير في زيادة المبيعات وتوسيع قاعدة العملاء وتعزيز الولاء. كما تتفق مع دراسة التي أشارت إلى أن رقمنة العمليات الداخلية تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض (al. (2020 التكاليف وتقليل الأخطاء

،(Dynamic Capabilities Theory) ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية القدرات الديناميكية التي تشير إلى أن قدرة الشركة على إعادة تكوين مواردها وقدراتها استجابة للتغيرات البيئية تؤثر بشكل كبير في أدائها ونموها. فالتحول الرقمي يمثل قدرة ديناميكية تمكن الشركات من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ونمو مستمر

العوامل المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، تليها العوامل التكنولوجية، ثم العوامل البيئية، وأخيراً العوامل الاستراتيجية. وقد كان "دعم الإدارة العليا" العامل الأكثر تأثيراً، يليه "البنية التحتية التكنولوجية"، ثم "الثقافة التنظيمية" و"المنافسة"

التي وجدت أن العوامل التنظيمية، خاصة دعم (Verhoef et al. (2021 تتفق هذه النتيجة مع دراسة الإدارة العليا والثقافة التنظيمية، تلعب دوراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي. كما تتفق مع دراسة الزهراني (2022) التي أشارت إلى أن دعم الإدارة العليا والبنية التحتية التكنولوجية من أهم العوامل المؤثرة في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

Technology-Organization-Environment Framework) ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة الذي يشير إلى أن تبنى التكنولوجيا يتأثر بثلاثة سياقات رئيسية: السياق (Environment Framework)، (مثل البنية التحتية التكنولوجية والمهارات الرقمية)، والسياق التنظيمي (مثل دعم الإدارة

العليا والثقافة التنظيمية)، والسياق البيئي (مثل المنافسة وتوقعات العملاء). وقد أظهرت النتائج أن السياق التنظيمي له التأثير الأكبر في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي

أظهرت نتائج الدراسة أن "نقص الموارد المالية" و "نقص المهارات والكفاءات الرقمية" و "مقاومة التغيير" تمثل أهم التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصغيرة والشركات المتوسطة في التحديات التي تواجهها، حيث تواجه الشركات الصغيرة تحديات أكبر في نقص الموارد المالية والمهارات الرقمية، بينما تواجه الشركات المتوسطة تحديات أكبر في مخاوف أمن المعلومات وصعوبة التكامل مع الأنظمة القديمة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2023) التي وجدت أن نقص الموارد المالية والمهارات الرقمية من أهم التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية في رحلة التحول الرقمي التي أشارت إلى أن الشركات الصغيرة تواجه تحديات أكبر في (Eller et al. (2020 كما تتفق مع دراسة الموارد المالية والبشرية مقارنة بالشركات المتوسطة والكبيرة

التي تشير إلى أن (Resource-Based View) ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية الموارد الموارد والقدرات الفريدة للشركة تؤثر بشكل كبير في أدائها وميزتها التنافسية. فالشركات الصغيرة والمتوسطة تعاني من محدودية الموارد المالية والبشرية مقارنة بالشركات الكبيرة، مما يجعلها تواجه تحديات أكبر في تبني التحول الرقمي

الفرص التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

"أظهرت نتائج الدراسة أن "تحسين كفاءة العمليات" و "تحسين تجربة العملاء" و "خفض التكاليف" و "زيادة الإيرادات" تمثل أهم الفرص التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

التي وجدت أن التحول الرقمي يوفر فرصاً كبيرة (Verhoef et al. (2021 تتفق هذه النتيجة مع دراسة لتحسين كفاءة العمليات وتجربة العملاء وخفض التكاليف وزيادة الإيرادات. كما تتفق مع تقرير منشآت لعام 2023، الذي أشار إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في زيادة إنتاجية الشركات الصغيرة 30%، وخفض التكاليف بنسبة تصل إلى 20%

Diffusion of Innovations Theory) ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية انتشار الابتكارات التي تشير إلى أن تبني الابتكارات التكنولوجية يتأثر بالفوائد النسبية التي يمكن أن توفرها. فالتحول الرقمي يوفر فوائد كبيرة للشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يشجعها على تبنيه رغم التحديات التي تواجهها

التوصيات والمقترحات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية:

توصيات للشركات الصغيرة والمتوسطة

يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة: تطوير استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي 1. تطوير استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي تتماشى مع استراتيجية الأعمال العامة، وتحدد الأهداف والأولويات والموارد اللازمة والجدول الزمني للتنفيذ.

يجب على الشركات: الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية 2. الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز المهارات الرقمية للموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر.

نظراً لأهمية تجربة العملاء الرقمية في التركيز على تحسين تجربة العملاء الرقمية 3. تحقيق النمو المالي ونمو السوق، يجب على الشركات التركيز على تحسين تجربة العملاء من خلال تطوير منصات رقمية سهلة الاستخدام وتوفير خدمات شخصية وسريعة.

يجب على الشركات تبني نهج تدريجي للتحويل الرقمي: تبني نهج تدريجي للتحويل الرقمي 4. يبدأ بالمجالات ذات الأولوية والتأثير الأكبر، ثم التوسع تدريجياً إلى مجالات أخرى.

يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من: الاستفادة من الشراكات والتعاون 5. الشراكات مع شركات التكنولوجيا والمؤسسات الأكاديمية والجهات الحكومية لتعزيز قدراتها الرقمية وتقليل التكاليف والمخاطر.

يجب على الشركات تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار: تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير 6. والتغيير وتقبل المخاطرة المحسوبة، مما يساهم في نجاح مبادرات التحويل الرقمي.

يجب على الشركات الاهتمام بأمن المعلومات وحماية البيانات: الاهتمام بأمن المعلومات 7. من خلال تطبيق سياسات وإجراءات أمنية مناسبة وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات الأمنية.

يجب على الشركات تحديد مؤشرات أداء واضحة: قياس ومتابعة أداء التحويل الرقمي 8. لقياس نجاح مبادرات التحويل الرقمي، ومتابعة هذه المؤشرات بشكل منتظم لتحديد مجالات التحسين.

توصيات للجهات الحكومية وصناع السياسات

يجب على الجهات الحكومية تقديم الدعم المالي والفني: تقديم الدعم المالي والفني 1. للشركات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها في تبني التحويل الرقمي، من خلال برامج التمويل والمنح والحوافز الضريبية.

يجب على الحكومة الاستمرار في تطوير البنية: تطوير البنية التحتية الرقمية الوطنية. 2. التحتية الرقمية الوطنية، بما في ذلك شبكات الاتصالات والإنترنت ومراكز البيانات، لتمكين الشركات من الاستفادة من التقنيات الرقمية.

يجب على الجهات الحكومية والتعليمية تعزيز التعليم: تعزيز التعليم والتدريب الرقمي. 3. والتدريب في المجالات الرقمية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

يجب على الجهات التنظيمية تطوير أطر تنظيمية: تطوير الأطر التنظيمية والقانونية. 4. وقانونية مرنة وداعمة للتحويل الرقمي، معالجة قضايا مثل أمن المعلومات وحماية البيانات والملكية الفكرية والتجارة الإلكترونية.

يجب على الجهات الحكومية إنشاء منصات للتعاون: إنشاء منصات للتعاون والابتكار. 5. والابتكار، مثل مراكز الابتكار، والحاضنات التكنولوجية، لتمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من التعاون وتبادل الخبرات والموارد.

يجب على الجهات الحكومية والمؤسسات المعنية: تعزيز الوعي بأهمية التحويل الرقمي. 6. تعزيز الوعي بأهمية التحويل الرقمي وفوائده للشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال حملات التوعية والفعاليات والمؤتمرات.

مقترحات للدراسات المستقبلية

إجراء دراسات متعمقة حول تأثير: دراسة تأثير التحويل الرقمي على قطاعات محددة. 1. التحويل الرقمي على قطاعات اقتصادية محددة، مثل التصنيع والخدمات والتجزئة، لفهم الاختلافات والتحديات والفرص الخاصة بكل قطاع.

إجراء دراسات حول العلاقة بين التحويل: دراسة العلاقة بين التحويل الرقمي والابتكار. 2. الرقمي والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن للتحويل الرقمي أن يعزز القدرة على الابتكار.

إجراء دراسات حول تأثير التحويل الرقمي: دراسة تأثير التحويل الرقمي على الاستدامة. 3. على الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

إجراء دراسات حول دور القيادة والثقافة: دراسة دور القيادة في التحويل الرقمي. 4. التنظيمية في نجاح مبادرات التحويل الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

تطوير نموذج متكامل لقياس نضج التحويل: تطوير نموذج لقياس نضج التحويل الرقمي. 5. الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، يأخذ في الاعتبار خصوصية السياق السعودي.

إجراء دراسات حول تأثير جائحة: دراسة تأثير جائحة كوفيد-19 على التحويل الرقمي. 6. كوفيد-19 على تسريع التحويل الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتغيرات التي أحدثتها في نماذج الأعمال والعمليات.

إجراء دراسات حول تأثير التحول: دراسة تأثير التحول الرقمي على سوق العمل 7. الرقمي على سوق العمل والوظائف في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكيفية التعامل مع التحديات المرتبطة بذلك.

خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الكمية والنوعية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، مع وجود تفاوت بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة. كما

أظهرت النتائج أن مستوى نمو هذه الشركات جاء بدرجة متوسطة أيضاً، مع وجود تفاوت بين مؤشرات النمو المختلفة

وقد أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام وعلى جميع مؤشرات النمو. وقد كان التأثير الأكبر على النمو التشغيلي، يليه النمو العام، ثم النمو التنظيمي. بينما كان التأثير الأقل على نمو الابتكار.

كما أظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية، خاصة دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية، تلعب دوراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي. وأن نقص الموارد المالية والمهارات الرقمية ومقاومة التغيير تمثل أهم التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي. بينما تمثل تحسين كفاءة العمليات وتجربة العملاء وخفض التكاليف وزيادة الإيرادات أهم الفرص التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي لهذه الشركات.

وبناءً على هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات للشركات الصغيرة والمتوسطة والجهات الحكومية وصناع السياسات، بالإضافة إلى مقترحات للدراسات المستقبلية. وتهدف هذه التوصيات والمقترحات إلى تعزيز التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتمكينها من الاستفادة من الفرص التي يوفرها هذا التحول لتحقيق النمو والازدهار في ظل الاقتصاد الرقمي

قائمة المراجع

المراجع العربية

الزهراني، محمد. (2022). التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة. 1، العربية السعودية: الواقع والتحديات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 36(2)

125-148.

العنبي، سارة. (2023). أثر التحول الرقمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في 2. المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 87-112.

- الغامدي، أحمد. (2023). العوامل المؤثرة في نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة. 3. العربية السعودية في ظل رؤية 2030. مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، 8(2)، 215-238.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). تقرير حالة المنشآت الصغيرة. 4. والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الرياض: منشآت
- الهيئة العامة للإحصاء. (2023). مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة. الرياض: الهيئة العامة. 5. للإحصاء
- المنصور، خالد. (2022). استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على الميزة التنافسية للشركات. 6. السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(3)، 178-205.
- الشمري، فهد. (2021). دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. مجلة الإدارة. 7. العامة، 61(4)، 625-652.
- القحطاني، نورة. (2022). تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. 8. بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 29(2)، 312-335.
- السلمي، تركي. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة. 9. العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 34(1)، 45-68.
- العنزي، سعد. (2022). نموذج مقترح لقياس نضج التحول الرقمي في المنظمات السعودية. مجلة. 10. الإدارة العامة، 62(3)، 415-442.
- البقمي، محمد. (2021). دور القيادة في نجاح مبادرات التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على. 11. الشركات السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، 278-305.
- الحربي، فيصل. (2023). تأثير جائحة كوفيد-19 على تسريع التحول الرقمي في الشركات. 12. الصغيرة والمتوسطة السعودية. مجلة الاقتصاد والتجارة، 53(2)، 156-183.
- الدوسري، عبد الله. (2022). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار في الشركات السعودية. مجلة. 13. الإبداع والابتكار، 7(3)، 215-240.
- الرشيدي، بدر. (2021). تقييم مستوى نضج التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي. مجلة. 14. الاقتصاد والإدارة، 35(4)، 325-352.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). استراتيجية التحول الرقمي الوطني. الرياض: وزارة. 15. الاتصالات وتقنية المعلومات
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض. 16. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية
- برنامج التحول الوطني. (2020). وثيقة برنامج التحول الوطني. الرياض: مجلس الشؤون. 17. الاقتصادية والتنمية

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2022). استراتيجية البيانات والذكاء الاصطناعي. 18. الرياض: الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي

19. البنك المركزي السعودي. (2023). تقرير الاستقرار المالي. الرياض: البنك المركزي السعودي.

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (2022). برامج التدريب في مجال التحول الرقمي. 20. الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

المراجع الأجنبية

1. Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 18-34.
2. Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127.
3. Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2022). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.
4. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
5. World Economic Forum. (2023). *Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise*. Geneva: World Economic Forum.
6. OECD. (2023). *The Digital Transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing.
7. Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2022). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.
8. Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2021). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.
9. Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: A four levels approach. *Management Decision*, 58(8), 1543-1562.

10. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2020). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
11. Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117-133.
12. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2022). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308.
13. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
14. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2022). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
15. Pelletier, C., & Cloutier, L. M. (2021). Conceptualising digital transformation in SMEs: An ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6), 855-876.
16. Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104.
17. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2022). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.
18. Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839.
19. Soluk, J., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: Exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. *R&D Management*, 51(4), 364-380.
20. Tarutė, A., Duobienė, J., Klovienė, L., Vitkauskaitė, E., & Varaniūtė, V. (2022). Identifying factors affecting digital transformation of SMEs. *Journal of Business Research*, 128, 497-516.

21. Teece, D. J. (2020). Digital transformation and the remaking of large enterprises. In D. J. Teece (Ed.), *Strategy, Innovation and the Theory of the Firm* (pp. 377-396). World Scientific.

22. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

23. Warner, K. S., & Wäger, M. (2022). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.

24. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2020). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

25. Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.

ملحق (أ): الاستبيان

استبيان حول تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

مقدمة:

،السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة

وبعد

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات لدراسة بعنوان "تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". تهدف الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، وتحديد تأثيره على نمو هذه الشركات، واستكشاف العوامل المؤثرة والتحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي

نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة

،،،شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتعريفية

1. اسم الشركة (اختياري):

2. المنصب الوظيفي للمستجيب:

3. مدير عام / رئيس تنفيذي []

4. مدير تقنية المعلومات []

5. مدير التحول الرقمي []

6. مدير التسويق []

7. مدير العمليات []

8. أخرى (يرجى التحديد) []

9. حجم الشركة:

10. شركة صغيرة (1-49 موظف) []

11. شركة متوسطة (50-249 موظف) []

12. عمر الشركة:

13. أقل من 3 سنوات []

14. سنوات 3-5 []

15. سنوات 6-10 []

16. أكثر من 10 سنوات []

17. القطاع الاقتصادي:

18. تجارة التجزئة []

19. الخدمات المهنية []

20. التصنيع []

21. البناء والتشييد []

22. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات []

23. الضيافة والسياحة []

24. الرعاية الصحية []

25. التعليم والتدريب []

26. الخدمات المالية []

27. أخرى (يرجى التحديد) []

28. المنطقة الجغرافية:

29. المنطقة الوسطى []

30. المنطقة الغربية []

31. المنطقة الشرقية []

32. المنطقة الشمالية []

القسم الثاني: مستوى التحول الرقمي

يرجى تحديد مستوى موافقتكم على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي: (1) غير موافق بشدة غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة (2)

أ. البنية التحتية الرقمية

1. تمتلك الشركة بنية تحتية تكنولوجية حديثة (أجهزة، شبكات، برمجيات).

2.] [1] [2] [3] [4] [5

3. تستخدم الشركة تقنيات الحوسبة السحابية في تخزين ومعالجة البيانات.

4.] [1] [2] [3] [4] [5

5. تمتلك الشركة أنظمة أمن معلومات فعالة لحماية البيانات والأنظمة.

6.] [1] [2] [3] [4] [5

7. (ERP) تستخدم الشركة أنظمة متكاملة لإدارة موارد المؤسسة.

8.] [1] [2] [3] [4] [5

9. تمتلك الشركة قواعد بيانات مركزية ومتكاملة.

10.] [1] [2] [3] [4] [5

ب. العمليات الرقمية

1. تم أتمتة معظم العمليات الداخلية في الشركة.

2.] [1] [2] [3] [4] [5

3. تستخدم الشركة أنظمة رقمية لإدارة سلسلة التوريد.

4.] [1] [2] [3] [4] [5

5. (CRM) تستخدم الشركة أنظمة رقمية لإدارة علاقات العملاء.

6.] [1] [2] [3] [4] [5

7. تستخدم الشركة أنظمة رقمية لإدارة الموارد البشرية.

8.] [1] [2] [3] [4] [5

9. تستخدم الشركة أنظمة رقمية لإدارة المخزون والمشتريات.

○] [1] [2] [3] [4] [5

ج. تجربة العملاء الرقمية

1. تمتلك الشركة موقعاً إلكترونياً تفاعلياً وسهل الاستخدام.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. تستخدم الشركة منصات التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. توفر الشركة قنوات رقمية متعددة للتواصل مع العملاء.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. تستخدم الشركة تحليلات البيانات لفهم سلوك العملاء وتفضيلاتهم.

○] [1] [2] [3] [4] [5

5. تقدم الشركة تجربة شخصية للعملاء عبر القنوات الرقمية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

د. القدرات الرقمية للموظفين

1. يمتلك موظفو الشركة المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. تستقطب الشركة مواهب ذات خبرة في المجالات الرقمية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. يتبنى الموظفون ثقافة الابتكار والتغيير.

○] [1] [2] [3] [4] [5

5. تشجع الشركة التعاون والعمل عن بعد باستخدام الأدوات الرقمية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

هـ. المنتجات والخدمات الرقمية

1. طورت الشركة منتجات أو خدمات رقمية جديدة.

2. أضافت الشركة ميزات رقمية إلى منتجاتها أو خدماتها التقليدية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. تستخدم الشركة البيانات لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. تقدم الشركة منتجاتها أو خدماتها عبر قنوات رقمية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

تستخدم الشركة التقنيات الناشئة (مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء) في منتجاتها أو 5. خدماتها

○] [1] [2] [3] [4] [5

و. استراتيجية التحول الرقمي

1. تمتلك الشركة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. تتماشى استراتيجية التحول الرقمي مع استراتيجية الأعمال العامة للشركة.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. تخصص الشركة موارد كافية (مالية، بشرية، تقنية) لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. تقوم الإدارة العليا بدعم ومتابعة مبادرات التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

5. تقيس الشركة وتقيم أداء مبادرات التحول الرقمي بشكل منتظم.

○] [1] [2] [3] [4] [5

ز. نموذج الأعمال الرقمي

1. غيرت الشركة نموذج أعمالها استجابة للتحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. طورت الشركة مصادر دخل جديدة من خلال القنوات الرقمية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. أنشأت الشركة شراكات استراتيجية مع شركات تكنولوجيا أو منصات رقمية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. تستخدم الشركة نماذج تسعير مرنة أو جديدة (مثل الاشتراكات، الدفع حسب الاستخدام).

○] [1] [2] [3] [4] [5

5. تستخدم الشركة منصات رقمية للوصول إلى أسواق جديدة.

○] [1] [2] [3] [4] [5

القسم الثالث: مؤشرات النمو

،يرجى تحديد مستوى موافقتكم على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي: (1) غير موافق بشدة غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة (2)

أ. النمو المالي

1. زادت إيرادات الشركة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. زادت أرباح الشركة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. زاد العائد على الاستثمار خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. انخفضت التكاليف التشغيلية نسبة إلى الإيرادات خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

5. زادت القيمة السوقية للشركة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

ب. النمو التشغيلي

1. زادت إنتاجية الشركة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. تحسنت كفاءة العمليات خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. انخفض وقت تنفيذ العمليات خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. تحسنت جودة المنتجات أو الخدمات خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

5. انخفضت نسبة الأخطاء والمشكلات خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

ج. نمو السوق

1. زادت حصة الشركة في السوق خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. زاد عدد العملاء خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. دخلت الشركة أسواقاً جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. زاد معدل الاحتفاظ بالعملاء خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

5. تحسنت سمعة العلامة التجارية للشركة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

د. نمو الابتكار

1. زاد عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي قدمتها الشركة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. قصرت الشركة دورة تطوير المنتجات أو الخدمات خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. زادت استثمارات الشركة في البحث والتطوير خلال السنوات الثلاث الماضية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. زاد عدد براءات الاختراع أو حقوق الملكية الفكرية للشركة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○][1][2][3][4][5

5. تبنت الشركة نماذج أعمال مبتكرة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○][1][2][3][4][5

هـ. النمو التنظيمي

1. زاد عدد الموظفين في الشركة خلال السنوات الثلاث الماضية.

○][1][2][3][4][5

2. تحسنت مهارات وقدرات الموظفين خلال السنوات الثلاث الماضية.

○][1][2][3][4][5

3. تحسنت ثقافة الشركة وبيئة العمل خلال السنوات الثلاث الماضية.

○][1][2][3][4][5

4. زادت قدرة الشركة على جذب المواهب والاحتفاظ بها خلال السنوات الثلاث الماضية.

○][1][2][3][4][5

5. تحسنت قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات خلال السنوات الثلاث الماضية.

○][1][2][3][4][5

القسم الرابع: العوامل المؤثرة في التحول الرقمي

يرجى تحديد مستوى موافقتكم على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي: (1) غير موافق بشدة غير موافق، (3) محايد، (4)

موافق، (5) موافق بشدة (2)

أ. العوامل التنظيمية

1. دعم الإدارة العليا يؤثر بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

2. الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير تؤثر بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

3. توفر الموارد المالية يؤثر بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

4. توفر الموارد البشرية المؤهلة يؤثر بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

ب. العوامل التكنولوجية

1. توفر البنية التحتية التكنولوجية يؤثر بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. توفر المهارات الرقمية يؤثر بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. أمن المعلومات وحماية البيانات يؤثر بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

ج. العوامل البيئية

1. المنافسة في السوق تؤثر بشكل كبير في تبني التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. توقعات العملاء تؤثر بشكل كبير في تبني التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. السياسات والمبادرات الحكومية تؤثر بشكل كبير في تبني التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

د. العوامل الاستراتيجية

1. التوجه نحو التدويل والتوسع العالمي يؤثر بشكل كبير في تبني التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. التوجه نحو الابتكار يؤثر بشكل كبير في تبني التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. المرونة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في تبني التحول الرقمي.

○] [1] [2] [3] [4] [5

القسم الخامس: التحديات والفرص

يرجى تحديد مستوى موافقتكم على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي: (1) غير موافق بشدة غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة (2)

أ. التحديات

1. نقص الموارد المالية يمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

2. نقص المهارات والكفاءات الرقمية يمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

3. مقاومة التغيير من قبل الموظفين تمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

4. مخاوف أمن المعلومات وحماية البيانات تمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

5. صعوبة اختيار التقنيات المناسبة تمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

6. عدم وضوح استراتيجية التحول الرقمي يمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

7. صعوبة قياس العائد على الاستثمار في التحول الرقمي يمثل تحدياً كبيراً.

○][1][2][3][4][5

8. نقص الدعم الحكومي يمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

9. صعوبة التكامل مع الأنظمة القديمة يمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

10. المنافسة من الشركات الكبيرة تمثل تحدياً كبيراً أمام التحول الرقمي.

○][1][2][3][4][5

ب. الفرص

1. يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات.

○] [1] [2] [3] [4] [5

2. يساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء.

○] [1] [2] [3] [4] [5

3. يساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف.

○] [1] [2] [3] [4] [5

4. يساهم التحول الرقمي في زيادة الإيرادات.

○] [1] [2] [3] [4] [5

5. يساهم التحول الرقمي في الوصول إلى أسواق جديدة.

○] [1] [2] [3] [4] [5

6. يساهم التحول الرقمي في تطوير منتجات وخدمات جديدة.

○] [1] [2] [3] [4] [5

7. يساهم التحول الرقمي في تحسين اتخاذ القرارات.

○] [1] [2] [3] [4] [5

8. يساهم التحول الرقمي في زيادة المرونة والاستجابة للتغيرات.

○] [1] [2] [3] [4] [5

9. يساهم التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

10. يساهم التحول الرقمي في تحسين الاستدامة البيئية.

○] [1] [2] [3] [4] [5

القسم السادس: أسئلة مفتوحة

1. ما هي أهم مبادرات التحول الرقمي التي نفذتها شركتكم خلال السنوات الثلاث الماضية؟

2. ما هي أهم التحديات التي واجهتكم في رحلة التحول الرقمي، وكيف تغلبتم عليها؟

3. ما هي أهم الفوائد التي حققتها شركتكم من التحول الرقمي؟

4. ما هي توقعاتكم لمستقبل التحول الرقمي في شركتكم خلال السنوات الثلاث القادمة؟

ما هي اقتراحاتكم لتعزيز التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

شكراً لتعاونكم

نشكركم على المشاركة في هذا الاستبيان. إذا كنتم ترغبون في الحصول على نسخة من نتائج الدراسة، يرجى تزويدنا بريدكم الإلكتروني

:البريد الإلكتروني (اختياري)

ملحق (ب): دليل المقابلة

دليل المقابلة حول تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة

العربية

السعودية

مقدمة:

،السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة

وبعد

أشكركم على موافقتكم المشاركة في هذه المقابلة التي تأتي ضمن دراسة بعنوان "تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". تهدف الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، وتحديد تأثيره على نمو هذه الشركات، واستكشاف العوامل المؤثرة والتحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي.

ستستغرق المقابلة حوالي 45-60 دقيقة، وسيتم تسجيلها بموافقتكم لأغراض التحليل العلمي فقط. جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن يتم الإشارة إلى هويتكم أو هوية شركتكم في نتائج الدراسة دون موافقة صريحة منكم.

بيانات المقابلة:

• تاريخ المقابلة:

• وقت المقابلة:

• مكان المقابلة:

• وجهاً لوجه ☐ عبر الهاتف ☐ عبر تطبيق اتصال مرئي ☐ طريقة المقابلة:

• اسم الشركة:

• اسم المشارك:

عدد: _____

• المنصب الوظيفي:

• سنوات الخبرة:

رقم: _____

• البريد الإلكتروني:

• الهاتف:

• موافقة المشارك:

أوافق على المشاركة في هذه المقابلة ☐ أوافق على تسجيل المقابلة ☐ أوافق على استخدام ☐ اقتباسات من المقابلة في الدراسة (دون ذكر الاسم) ☐ أوافق على ذكر اسمي واسم الشركة في الدراسة

• توقيع المشارك:

• أسئلة المقابلة:

المحور الأول: نبذة عن الشركة ورحلة التحول الرقمي

هل يمكنكم تقديم نبذة مختصرة عن شركتكم (تاريخ التأسيس، مجال العمل، عدد الموظفين، 1. الخدمات أو المنتجات الرئيسية)؟

2. متى بدأت رحلة التحول الرقمي في شركتكم؟ وما الذي دفعكم للبدء في هذه الرحلة؟

3. ما هي أهم مبادرات أو مشاريع التحول الرقمي التي نفذتموها في شركتكم؟

4. كيف تصفون مستوى النضج الرقمي الحالي لشركتكم؟

المحور الثاني: استراتيجية التحول الرقمي

هل لدى شركتكم استراتيجية واضحة للتحول الرقمي؟ إذا كانت الإجابة نعم، هل يمكنكم وصف 1. هذه الاستراتيجية؟

2. كيف ترتبط استراتيجية التحول الرقمي باستراتيجية الأعمال العامة للشركة؟

3. من المسؤول عن قيادة وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في شركتكم؟

4. كيف تقيسون نجاح مبادرات التحول الرقمي في شركتكم؟

المحور الثالث: تأثير التحول الرقمي على نمو الشركة

كيف أثر التحول الرقمي على الأداء المالي لشركتكم (الإيرادات، الأرباح، التكاليف، العائد على 1. الاستثمار)؟

1. كيف أثر التحول الرقمي على العمليات التشغيلية في شركتكم (الإنتاجية، الكفاءة، الجودة)؟
2. كيف أثر التحول الرقمي على حصتكم في السوق وعلاقتكم مع العملاء؟
3. كيف أثر التحول الرقمي على قدرة شركتكم على الابتكار وتطوير منتجات أو خدمات جديدة؟
4. كيف أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية وبيئة العمل في شركتكم؟
5. هل يمكنكم تقديم أمثلة محددة أو قصص نجاح توضح تأثير التحول الرقمي على نمو شركتكم؟
- 6.

المحور الرابع: العوامل المؤثرة في التحول الرقمي

1. ما هي العوامل الداخلية التي ساهمت في نجاح التحول الرقمي في شركتكم؟
2. ما هي العوامل الخارجية التي ساهمت في نجاح التحول الرقمي في شركتكم؟
3. ما هو دور القيادة والإدارة العليا في دعم التحول الرقمي في شركتكم؟
4. كيف أثرت المبادرات والسياسات الحكومية (مثل رؤية 2030) على رحلة التحول الرقمي في 4. شركتكم؟

المحور الخامس: التحديات والفرص

1. ما هي أبرز التحديات التي واجهتكم في رحلة التحول الرقمي؟
2. كيف تغلبتم على هذه التحديات؟
3. ما هي أهم الفرص التي وفرها التحول الرقمي لشركتكم؟
4. هل هناك فرص رقمية لم تستغلوها بعد؟ وما هي خططكم لاستغلالها في المستقبل؟

المحور السادس: الدروس المستفادة والتوصيات

1. ما هي أهم الدروس التي تعلمتموها من رحلة التحول الرقمي في شركتكم؟
2. ما هي نصيحتكم للشركات الصغيرة والمتوسطة الأخرى التي تبدأ رحلة التحول الرقمي؟
3. ما هي توصياتكم للجهات الحكومية لدعم التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

كيف ترون مستقبل التحول الرقمي في شركتكم وفي قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في 4. المملكة بشكل عام؟

هل هناك أي جوانب أخرى متعلقة بالتحول الرقمي ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة ترغبون .1 في إضافتها؟

هل يمكنكم ترشيح شركات أو أشخاص آخرين يمكن أن يقدموا رؤى قيمة لهذه الدراسة؟ 2.

هل ترغبون في الحصول على نسخة من نتائج الدراسة عند الانتهاء منها؟ 3.

ختم المقابلة:

أشكركم جزيل الشكر على وقتكم ومشاركتكم القيمة في هذه الدراسة. المعلومات التي قدمتموها ستساهم بشكل كبير في فهم تأثير التحول الرقمي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

إذا كان لديكم أي استفسارات أو إضافات بعد هذه المقابلة، يرجى التواصل معي على البريد الإلكتروني أو رقم الهاتف المذكور أدناه

بيانات الباحث:

• اسم:

• البريد الإلكتروني:

• رقم الهاتف: