

أثر الجاهزية التنظيمية على نجاح مشاريع التحول الرقمي: دراسة
ميدانية على الشركات في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

محمد عبدالله الآشول

MOHAMMAD ABDULLAH ALASHWAL

253002221

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية وغير مسبوقة في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، إذ فرضت الثورة الصناعية الرابعة وما رافقها من تطورات تكنولوجية متسارعة واقعًا جديدًا يُحتَم على المنظمات إعادة النظر في نماذج أعمالها التقليدية وتبني منظومات رقمية متكاملة تُمكنها من مواكبة المستجدات العالمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أصبح التحول الرقمي في ظل هذه التحولات ضرورة استراتيجية لا خيارًا تكتيكيًا، إذ يُشكّل الرافعة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير (Chen et al., 2025).

وفي ظل هذا السياق العالمي، تسعى المملكة العربية السعودية إلى تعزيز مكانتها الرقمية من خلال رؤية المملكة 2030 التي جعلت من التحول الرقمي أحد ركائزها الأساسية، حيث أطلقت العديد من المبادرات والبرامج الوطنية الهادفة إلى تحويل الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي متطور. غير أن مشاريع التحول الرقمي على الرغم من أهميتها الاستراتيجية ما زالت تواجه تحديات معقدة تتعلق بمدى استعداد المنظمات لتبنيها وتنفيذها، وهو ما دفع الباحثين إلى التركيز على مفهوم الجاهزية التنظيمية بوصفها مدخلًا محوريًا لضمان نجاح هذه المشاريع (Murcahyanto et al., 2025).

وتُعرّف الجاهزية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة واستعدادها الشامل لتبني التغييرات الرقمية وتوظيفها بفاعلية من خلال توافر مجموعة من المقومات الاستراتيجية والقيادية والثقافية والتكنولوجية والبشرية، إذ تُعبّر عن الحالة التي تكون فيها المنظمة مؤهلة تنظيميًا لاستيعاب المشاريع الرقمية والتعامل مع متطلباتها المتعددة. وتكتسب الجاهزية التنظيمية أهميتها من كونها تُشكّل الأساس الذي يُبنى عليه أي تحول رقمي ناجح، فبدونها تتحول المشاريع الرقمية إلى استثمارات مكلفة دون أن تحقق العائد المرجو منها. (Silva et al., 2022)

وتتعدد أبعاد الجاهزية التنظيمية بحسب ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة، إذ تشمل الجاهزية الاستراتيجية التي تعكس وضوح الرؤية والأهداف الرقمية للمنظمة، والجاهزية القيادية التي تجسّد قدرة القيادات على توجيه التحول وإلهام العاملين، والجاهزية الثقافية التي تعبر عن مدى تقبل ثقافة المنظمة للتغيير والابتكار، فضلًا عن الجاهزية التكنولوجية المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية، والجاهزية البشرية المرتبطة بمهارات العاملين وكفاءاتهم

الرقمية. وقد أثبتت الدراسات أن التكامل بين هذه الأبعاد يُشكّل منظومة متماسكة تُعزز قدرة المنظمة على إنجاز مشاريع التحول الرقمي بكفاءة. (Rocha et al., 2025)

إن نجاح مشاريع التحول الرقمي يُعدّ من المفاهيم متعددة الأبعاد التي تجاوزت المعايير التقليدية لقياس نجاح المشاريع القائمة على ثلاثية الوقت والتكلفة والجودة، ليمتد ليشمل أبعادًا أكثر شمولية تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورضا أصحاب المصلحة والأداء التقني والمالي والقيمة المضافة للعملاء. ويُعبّر نجاح مشاريع التحول الرقمي عن مدى قدرة المنظمة على تحويل استثماراتها الرقمية إلى نتائج ملموسة تنعكس على أدائها التنافسي واستدامتها في السوق. (Petrović et al., 2022)

ويرتبط نجاح مشاريع التحول الرقمي بعوامل متعددة تتشابك فيما بينها لتُشكّل منظومة متكاملة من المحددات، إذ تلعب القيادة الرقمية وإدارة التغيير والقدرات الديناميكية والاستراتيجيات الرقمية أدوارًا محورية في تحقيق هذا النجاح. كما أن الفشل في تحقيق أهداف مشاريع التحول الرقمي كثيرًا ما يُعزى إلى ضعف التهيئة التنظيمية المسبقة، مما يُبرز الحاجة الملحة إلى دراسة العوامل التمهيديّة التي تُهيئ المنظمات لاستقبال هذه المشاريع وتنفيذها بكفاءة. (Eyieyien et al., 2024)

وفي ضوء ما تقدم، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقة بين الجاهزية التنظيمية بأبعادها المختلفة ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك انطلاقًا من الأهمية الاستراتيجية لهذا الموضوع في ظل التوجهات الوطنية نحو بناء اقتصاد رقمي متكامل. وتأمّل الدراسة من خلال ذلك تقديم إسهام علمي يُثري الأدب الإداري ويُقدّم رؤية تطبيقية للممارسين وصنّاع القرار في الشركات السعودية بما يُعزز فرص نجاح مشاريعها الرقمية ويُسهّم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 .

2.1 مشكلة الدراسة

تُشكّل مشاريع التحول الرقمي في الوقت الراهن أحد أهم الرهانات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة في مختلف القطاعات، إذ باتت تُمثّل المدخل الرئيسي لتحقيق التميز التنافسي والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير. ورغم الاستثمارات الضخمة التي تُوجّهها المنظمات نحو هذه المشاريع، تُشير الأدبيات والتقارير الدولية إلى أن نسبة كبيرة منها تفشل في تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تُقدّر نسبة فشل مشاريع التحول الرقمي عالميًا بما يتراوح بين 70% و80%، وهو ما يُثير تساؤلات جوهرية حول العوامل الحقيقية التي تقف وراء هذا الفشل والمحددات التي تُسهّم في تحقيق النجاح. (Chen et al., 2025)

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن جوهر المشكلة لا يكمن في التكنولوجيا ذاتها بقدر ما يكمن في الجانب التنظيمي والبشري، إذ إن المنظمات كثيرًا ما تُقدم على تبني مشاريع التحول الرقمي دون امتلاكها للجاهزية التنظيمية الكافية التي تُمكنها من استيعاب متطلبات هذه المشاريع والتعامل مع تعقيداتها المتعددة. فغياب الجاهزية الاستراتيجية والقيادية والثقافية والتكنولوجية والبشرية يُفضي إلى فجوة عميقة بين طموحات المنظمة وقدراتها الفعلية على تنفيذ التحول الرقمي، مما يُعرض هذه المشاريع لمخاطر الفشل والانحراف عن أهدافها المرسومة (Silva et al., 2022).

وفي السياق السعودي، وعلى الرغم من الجهود الوطنية الكبيرة المبذولة في إطار رؤية المملكة 2030 لتعزيز التحول الرقمي وبناء اقتصاد رقمي متكامل، إلا أن الشركات العاملة في المملكة تواجه تحديات جوهرية في تنفيذ مشاريعها الرقمية، تتعلق بمدى استعدادها التنظيمي الشامل لتبني هذه المشاريع. وتُشير المؤشرات إلى وجود تباين واضح في مستويات الجاهزية التنظيمية بين الشركات، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على معدلات نجاح مشاريعها الرقمية، ويُبرز الحاجة الملحة إلى فهم عميق للعلاقة بين الجاهزية التنظيمية بأبعادها المختلفة ونجاح مشاريع التحول الرقمي في البيئة السعودية. (Al-Moaid & Almarhdi, 2024)

ومن خلال استعراض الأدبيات ذات الصلة، يتضح وجود فجوة بحثية ملموسة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجاهزية التنظيمية بأبعادها المتكاملة ونجاح مشاريع التحول الرقمي في البيئة السعودية على وجه التحديد، إذ إن معظم الدراسات السابقة إما ركزت على بيئات دولية مغايرة، أو تناولت المتغيرين بشكل منفصل، أو اقتصرَت على قطاعات محددة دون تعميم النتائج. كما أن الدراسات التي جمعت بين المتغيرين في السياق العربي جاءت محدودة في نطاقها التطبيقي ولم تُوفّر رؤية شاملة تُعالج المشكلة من منظور متكامل (Wang et al., 2026).

يُضاف إلى ذلك أن التطورات المتسارعة في مجال التحول الرقمي وظهور تقنيات جديدة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية قد أوجدت متطلبات جديدة للجاهزية التنظيمية تتجاوز المفاهيم التقليدية، مما يستدعي إعادة النظر في أبعاد هذه الجاهزية وطرق قياسها وتأثيرها على نجاح المشاريع الرقمية. كما أن الشركات السعودية بحكم تنوع قطاعاتها وأحجامها تواجه تحديات خاصة تتطلب دراسات ميدانية معمّقة تُقدّم رؤية تطبيقية قابلة للتنفيذ. (Murcahyanto et al., 2025)

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الجوهرى الآتى: ما أثر الجاهزية التنظيمية بأبعادها (الجاهزية الاستراتيجية، الجاهزية القيادية، الجاهزية الثقافية، الجاهزية التكنولوجية، الجاهزية البشرية) على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

(1) الأهمية العلمية (النظرية):

1. تُسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي والدولي في مجال الجاهزية التنظيمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين المتغيرين في دراسة واحدة.
2. تُعالج الدراسة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين الجاهزية التنظيمية بأبعادها الشاملة ونجاح مشاريع التحول الرقمي في البيئة السعودية.
3. تُوفر الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال وإدارة المشاريع، يُمكن الاستفادة منه في إجراء دراسات لاحقة مماثلة أو موسّعة.
4. تُقدّم الدراسة تصوراً نظرياً حديثاً لأبعاد الجاهزية التنظيمية ومعايير قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي وفقاً لأحدث المستجدات العلمية.
5. تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكشاف متغيرات وسيطة ومعدلة قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرين.

(2) الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تُقدّم الدراسة توصيات عملية لصنّاع القرار في الشركات السعودية تُساعدهم على تعزيز جاهزيتهم التنظيمية بأبعادها المختلفة، بما يُسهم في رفع معدلات نجاح مشاريعهم الرقمية.
2. تُساعد نتائج الدراسة القيادات التنفيذية ومديري المشاريع في تشخيص نقاط القوة والضعف في الجاهزية التنظيمية لمنظمتهم قبل الشروع في مشاريع التحول الرقمي.
3. تُسهم الدراسة في دعم الجهود الوطنية الهادفة إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي، من خلال تقديم رؤى تطبيقية تُعزز نجاح المبادرات الرقمية.
4. تُوفّر الدراسة مؤشرات قابلة للقياس تُمكن الشركات السعودية من تقييم مستوى جاهزيتها التنظيمية ومقارنتها بالمعايير المرجعية.
5. تستفيد من نتائج الدراسة الجهات الحكومية والهيئات المعنية بالتحول الرقمي في المملكة، من خلال بناء سياسات وبرامج داعمة لتعزيز الجاهزية التنظيمية للشركات الوطنية.

6. تُساعد الدراسة الشركات على ترشيد استثماراتها في مشاريع التحول الرقمي وتجنّب الخسائر المالية الناجمة عن فشل هذه المشاريع.

4.1 أهداف الدراسة

(1) الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الجاهزية التنظيمية بأبعادها (الجاهزية الاستراتيجية، الجاهزية القيادية، الجاهزية الثقافية، الجاهزية التكنولوجية، الجاهزية البشرية) على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

(2) الأهداف الفرعية:

1. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للجاهزية التنظيمية بأبعادها المختلفة في ضوء أحدث الأدبيات الإدارية.
2. استكشاف الأسس النظرية لنجاح مشاريع التحول الرقمي ومعايير قياسه في المنظمات المعاصرة.
3. تحديد مستوى توافر أبعاد الجاهزية التنظيمية في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
4. قياس مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
5. تحديد أثر الجاهزية الاستراتيجية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
6. تحديد أثر الجاهزية القيادية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
7. تحديد أثر الجاهزية الثقافية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
8. تحديد أثر الجاهزية التكنولوجية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
9. تحديد أثر الجاهزية البشرية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

10. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

11. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تعزيز الجاهزية التنظيمية ورفع معدلات نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

(1) السؤال الرئيسي:

ما أثر الجاهزية التنظيمية بأبعادها (الجاهزية الاستراتيجية، الجاهزية القيادية، الجاهزية الثقافية، الجاهزية التكنولوجية، الجاهزية البشرية) على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية؟

(2) الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى توافر أبعاد الجاهزية التنظيمية في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر الجاهزية الاستراتيجية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر الجاهزية القيادية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية؟
5. ما أثر الجاهزية الثقافية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية؟
6. ما أثر الجاهزية التكنولوجية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية؟
7. ما أثر الجاهزية البشرية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

6.1 فروض الدراسة

(1) الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجاهزية التنظيمية بأبعادها (الجاهزية الاستراتيجية، الجاهزية القيادية، الجاهزية الثقافية، الجاهزية التكنولوجية، الجاهزية البشرية) على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

(2) الفروض الفرعية:

1. الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجاهزية الاستراتيجية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
2. الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجاهزية القيادية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
3. الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجاهزية الثقافية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
4. الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجاهزية التكنولوجية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
5. الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجاهزية البشرية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
6. الفرض الفرعي السادس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

7.1 الدراسات السابقة

- ♦ المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الجاهزية التنظيمية) وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- ♦ المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (نجاح مشاريع التحول الرقمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

وقد تم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الجاهزية التنظيمية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

1) دراسة (Wang et al., 2026) بعنوان: “التحول الرقمي والجاهزية التنظيمية: أدلة من الشركات الإنشائية الصينية الصغيرة والمتوسطة من منظور القدرات الإدارية الديناميكية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجاهزية التنظيمية بأبعادها (الجاهزية التكنولوجية، الجاهزية الثقافية، الجاهزية القيادية، الجاهزية المعرفية) على التحول الرقمي في الشركات الإنشائية الصغيرة والمتوسطة في الصين، من منظور القدرات الإدارية الديناميكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (312) مديرًا في الشركات الإنشائية الصغيرة والمتوسطة في الصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية بأبعادها على نجاح التحول الرقمي، وأن القدرات الإدارية الديناميكية تُعزز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الإدارية الديناميكية للمديرين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الرقمي.

2) دراسة (Matthews & Burgess, 2025) بعنوان: “تقييم المتنبئات الإيجابية لنجاح التنفيذ: تعريف الجاهزية التنظيمية للتحول الرقمي في الرعاية الصحية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتنبئات الإيجابية للجاهزية التنظيمية بأبعادها (القيادة، البنية التحتية التكنولوجية، ثقافة التغيير، تدريب الكوادر) على نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في قطاع الرعاية الصحية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (245) من العاملين في المؤسسات الصحية الكندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجاهزية التنظيمية تُعد من أهم المتنبئات الإيجابية لنجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في قطاع الرعاية الصحية، وأن القيادة الفاعلة وثقافة التغيير من أبرز الأبعاد المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تأهيل الكوادر الصحية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية.

3) دراسة (Veseli et al., 2025) بعنوان: “تصورات جاهزية التغيير التنظيمي للتحول الرقمي المستدام: رؤى من مشاريع أنظمة إدارة التعلم في مؤسسات التعليم العالي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات جاهزية التغيير التنظيمي بأبعادها (الجاهزية الفردية، الجاهزية الجماعية، الدعم الإداري، الموارد التكنولوجية) للتحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (287) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مؤسسات التعليم العالي في كوسوفو. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جاهزية التغيير التنظيمي ونجاح

مشاريع التحول الرقمي المستدام، وأن الدعم الإداري والموارد التكنولوجية من أبرز العوامل المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة توفير التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس وبناء استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي.

(4) دراسة (Rocha et al., 2025) بعنوان: “جاهزية التحول الرقمي في شركات التصنيع الكبرى: اقتراح نموذج بلبنات البناء”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد جاهزية التحول الرقمي (الاستراتيجية، القيادة، الثقافة، الأشخاص، العمليات، التكنولوجيا) في شركات التصنيع الكبرى، واقتراح نموذج بلبنات البناء لتقييمها. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت العينة من (18) خبيراً ومديرًا تنفيذيًا في شركات التصنيع الكبرى في البرازيل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جاهزية التحول الرقمي تتكون من ست لبنات أساسية متكاملة، وأن غياب أي منها يُضعف نجاح مشاريع التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج شامل ومتكامل لتقييم الجاهزية قبل الشروع في مشاريع التحول الرقمي.

(5) دراسة (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024) بعنوان: “الثقافة التنظيمية الرقمية والجاهزية التنظيمية واكتساب المعرفة وأثرها على التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع تصنيع الأغذية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية الرقمية والجاهزية التنظيمية بأبعادها (الجاهزية القيادية، الجاهزية التكنولوجية، الجاهزية الثقافية) واكتساب المعرفة على التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع تصنيع الأغذية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (356) من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع تصنيع الأغذية في تايلاند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية والجاهزية التنظيمية واكتساب المعرفة على التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة الرقمية داخل الشركات وتطوير آليات اكتساب المعرفة.

(6) دراسة (Antony et al., 2023) بعنوان: “استكشاف عوامل الجاهزية التنظيمية للجودة 4.0: دراسة قارية وتوجهات البحث المستقبلي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل الجاهزية التنظيمية بأبعادها (القيادة، الاستراتيجية، الثقافة، الموارد البشرية، البنية التكنولوجية) للجودة 4.0 من خلال دراسة قارية. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتكونت العينة من (147) من الخبراء والمديرين في المنظمات الصناعية من ثلاث قارات (أوروبا، آسيا، أمريكا الشمالية).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد ثمانية عوامل رئيسية للجاهزية التنظيمية للجودة 4.0، وأن القيادة والاستراتيجية من أبرز العوامل المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الدول النامية.

(7) دراسة شكر (2023) بعنوان: “أثر ممارسات القيادة الإلكترونية في الجاهزية التنظيمية: بحث ميداني في الشركة العامة للمنتجات الغذائية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الإلكتروني، اتخاذ القرار الإلكتروني، بناء الفريق الافتراضي، الرقابة الإلكترونية) في الجاهزية التنظيمية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (85) موظفًا في الشركة العامة للمنتجات الغذائية العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإلكترونية بأبعادها في الجاهزية التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات القيادة الإلكترونية وتطوير مهارات القادة في هذا المجال.

(8) دراسة (Silva et al., 2022) بعنوان: “تقييم الجاهزية التنظيمية للتحويل الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الجاهزية التنظيمية (الاستراتيجية، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، الأشخاص) للتحويل الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير نموذج لتقييمها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (124) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الجاهزية التنظيمية للتحويل الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة متوسط، وأن البعد الاستراتيجي والقيادي من أبرز الأبعاد التي تحتاج إلى تطوير. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي.

(9) دراسة الدليمي والجنابي (2022) بعنوان: “دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها (البنية التحتية الإلكترونية، الموارد البشرية الإلكترونية، الوثائق الإلكترونية، الخدمات الإلكترونية) في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية في جامعة الكوفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (110) من منتسبي جامعة الكوفة في العراق.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها والجاهزية الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الإلكترونية وتأهيل الموارد البشرية.

(10) دراسة (Soetjipto et al., 2022) بعنوان: “فهم آثار التحول الرقمي والتوجه الريادي والجاهزية للتغيير والسلوك الابتكاري على الأداء”

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار التحول الرقمي والتوجه الريادي والجاهزية للتغيير بأبعادها (الجاهزية المعرفية، الجاهزية العاطفية، الجاهزية السلوكية) والسلوك الابتكاري على الأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (298) من المديرين والموظفين في الشركات الإندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للجاهزية للتغيير والتحول الرقمي والتوجه الريادي على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجاهزية للتغيير وتنمية السلوك الابتكاري لدى العاملين.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (نجاح مشاريع التحول الرقمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

(1) دراسة (Chen et al., 2025) بعنوان: “عوامل النجاح الحرجة في مشاريع التحول الرقمي القائمة على المنهجية الرشيقة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة بأبعادها (القيادة الرشيقة، ثقافة التغيير، إشراك أصحاب المصلحة، التكامل التكنولوجي، إدارة المخاطر) في مشاريع التحول الرقمي القائمة على المنهجية الرشيقة. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتكونت العينة من (215) من مديري المشاريع والخبراء في مشاريع التحول الرقمي في الصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد اثني عشر عاملاً حرجاً لنجاح مشاريع التحول الرقمي الرشيقة، وأن القيادة الرشيقة وإشراك أصحاب المصلحة من أبرز هذه العوامل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنهجية الرشيقة وتطوير مهارات القيادة الرشيقة.

(2) دراسة (Murcahyanto et al., 2025) بعنوان: “أثر إدارة التغيير وفاعلية الاتصال والجاهزية التنظيمية على نجاح التحول الرقمي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير وفاعلية الاتصال والجاهزية التنظيمية بأبعادها (الجاهزية القيادية، الجاهزية الثقافية، الجاهزية التكنولوجية) على نجاح التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (267) من الموظفين في الشركات الإندونيسية التي تشهد تحولاً رقمياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير وفاعلية الاتصال والجاهزية التنظيمية على نجاح التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة التغيير وتطوير قنوات الاتصال الفاعلة داخل المنظمات.

(3) دراسة داهنين (2024) بعنوان: “أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية: تبني التوجه الاستباقي من خلال تطبيق مقارنة القدرات الديناميكية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية من خلال تبني التوجه الاستباقي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (185) من رواد الأعمال في المشاريع الريادية الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي، وأن التوجه الاستباقي يُعزز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية القدرات الرقمية لدى رواد الأعمال وتبني التوجه الاستباقي.

4) دراسة رابحي (2024) بعنوان: "أثر التغيير الثقافي في نجاح مشاريع التحول الرقمي: دراسة حالة وزارة التجارة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير الثقافي بأبعاده (تغيير القيم، تغيير المعتقدات، تغيير السلوكيات، تغيير الأنماط الإدارية) في نجاح مشاريع التحول الرقمي في وزارة التجارة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (95) موظفًا في وزارة التجارة الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتغيير الثقافي في نجاح مشاريع التحول الرقمي، وأن تغيير القيم والسلوكيات من أبرز الأبعاد المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الرقمي.

5) دراسة أحمد ومهدي (2024) بعنوان: "أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية القيادة الرقمية، استراتيجية الابتكار الرقمي، استراتيجية العملاء الرقميين، استراتيجية العمليات الرقمية) على نجاح مشاريع منظمات الأعمال في شركات الاتصالات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (142) من الموظفين في شركات الاتصالات العاملة في العراق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها على نجاح مشاريع منظمات الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي وتطوير القيادة الرقمية.

6) دراسة (Eyieyien et al., 2024) بعنوان: "المقاربات الاستراتيجية للتحول الرقمي الناجح في إدارة المشاريع عبر الصناعات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المقاربات الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، القيادة التحويلية، إدارة التغيير، تكامل التكنولوجيا) للتحول الرقمي الناجح في إدارة المشاريع عبر الصناعات المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (تحليل الحالات)، وتكونت العينة من (25) حالة دراسية من صناعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية وإدارة التغيير من أبرز المقاربات المؤثرة في نجاح التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مقاربات استراتيجية متكاملة تتناسب مع طبيعة كل صناعة.

7) دراسة (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) بعنوان: "تطوير القدرات الديناميكية لنجاح مشاريع التحول الرقمي: الدور الوسيط لإدارة التغيير"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة الاغتنام، قدرة إعادة التشكيل) على نجاح مشاريع التحول الرقمي من خلال الدور الوسيط لإدارة التغيير. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (312) من المديرين في الشركات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على نجاح مشاريع التحول الرقمي، وأن إدارة التغيير تتوسط هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات الديناميكية للمنظمات وتعزيز ممارسات إدارة التغيير.

8) دراسة (Kala Kamdjoug, 2024) بعنوان: “إدارة التغيير ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية الكونغو الديمقراطية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها (التخطيط للتغيير، الاتصال، إشراك العاملين، دعم القيادة) على نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (198) من المديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية الكونغو الديمقراطية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها على نجاح مشاريع التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارة التغيير الفعّالة وتعزيز الاتصال وإشراك العاملين.

9) دراسة (Awonuga et al., 2024) بعنوان: “دفع النمو المستدام في تصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة: دور التحول الرقمي وإدارة المشاريع”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي وإدارة المشاريع بأبعادهما (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التكامل التكنولوجي) في دفع النمو المستدام في تصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتكونت العينة من (176) من الشركات الصغيرة والمتوسطة الصناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور فعّال للتحول الرقمي وإدارة المشاريع في تحقيق النمو المستدام، وأن التكامل بينهما يُعزز نجاح المنظمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة ودمجها مع استراتيجيات التحول الرقمي.

10) دراسة الحسن والنجار (2023) بعنوان: “تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) في نجاح المشاريع من خلال الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (245) من العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في نجاح المشاريع، وأن المنصات الرقمية تتوسط هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير المنصات الرقمية في الشركات الإنشائية.

11) دراسة (Huang et al., 2023) بعنوان: “أثار القيادة التحويلية والتكيفية على القدرات الديناميكية: مشاريع التحول الرقمي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار القيادة التحويلية والتكيفية بأبعادهما (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، المرونة، التعلم) على القدرات الديناميكية في مشاريع التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (287) من مديري المشاريع في الشركات التايوانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والتكيفية على القدرات الديناميكية في مشاريع التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية والتكيفية لدى مديري المشاريع.

12) دراسة الزعبي وأبو زيد (2023) بعنوان: “أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الكفايات الفنية، الكفايات الإدارية، الكفايات الإنسانية، الكفايات الفكرية) في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (203) من المديرين في شركات المشاريع الإنشائية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للكفايات القيادية بأبعادها في نجاح المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الكفايات القيادية للمديرين من خلال برامج التدريب والتأهيل.

13) دراسة العزاوي والجبوري (2022) بعنوان: “قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى”

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع بأبعادها (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء، تحقيق الأهداف) في مصنع المحاليل الوريدية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (65) من العاملين في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى بالعراق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع في المصنع جاء بمستوى متوسط، وأن معياري الجودة ورضا العملاء بحاجة إلى تطوير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني معايير حديثة لقياس نجاح المشاريع والاهتمام بالجودة ورضا العملاء.

14) دراسة رابحي (2022) بعنوان: “تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الابتكار الرقمي، التمكين الرقمي) في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (112) من الموظفين في المؤسسات الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها في نجاح مشاريع التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات القيادة الرقمية لدى المديرين وتعزيز الرؤية الرقمية في المؤسسات.

15) دراسة (Petrović et al., 2022) بعنوان: “الإطار المفاهيمي لقياس نجاح مشاريع التحول الرقمي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي (الأداء التقني، الأداء المالي، رضا أصحاب المصلحة، تحقيق الأهداف الاستراتيجية) وتطوير إطار مفاهيمي لقياسه. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (المراجعة المنهجية للأدبيات)، وتكونت العينة من (78) دراسة سابقة في مجال التحول الرقمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي متكامل يتضمن أربعة أبعاد رئيسية لقياس نجاح مشاريع التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الإطار المقترح واختباره في بيئات مختلفة.

16) دراسة (Gertzen et al., 2022) بعنوان: “أهداف وفوائد مشاريع التحول الرقمي: رؤى في معايير اختيار المشاريع”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف وفوائد مشاريع التحول الرقمي بأبعادها (الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التشغيلية، الأهداف المالية، أهداف العملاء) ومعايير اختيار المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتكونت العينة من (156) من مديري المشاريع في الشركات الجنوب أفريقية. وتوصلت نتائج الدراسة

إلى تحديد ستة أهداف رئيسية لمشاريع التحول الرقمي، وأن الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية من أهم معايير اختيار هذه المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد أهداف واضحة قبل الشروع في مشاريع التحول الرقمي.

17) دراسة (Badewi, 2022) بعنوان: “عندما تُمكن الأطر وكلاءها: أثر أطر إدارة المشاريع التنظيمية على أداء مديري المشاريع ومديري الفوائد في تسليم مشاريع التحول بنجاح”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أطر إدارة المشاريع التنظيمية بأبعادها (إطار الحوكمة، إطار العمليات، إطار الأدوات، إطار الكفاءات) على أداء مديري المشاريع ومديري الفوائد في تسليم مشاريع التحول بنجاح. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (234) من مديري المشاريع والفوائد في المملكة المتحدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأطر إدارة المشاريع التنظيمية على أداء مديري المشاريع والفوائد في تسليم مشاريع التحول. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر إدارة مشاريع تنظيمية متكاملة تدعم تسليم مشاريع التحول بنجاح.

18) دراسة المعادات وأبو زيد (2021) بعنوان: “تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تخطيط المشروع بأبعاده (تخطيط النطاق، تخطيط الوقت، تخطيط التكلفة، تخطيط الجودة، تخطيط المخاطر) على نجاح المشاريع الإنشائية مع الدور المعدل لمستوى المخاطرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (187) من العاملين في شركات المشاريع الإنشائية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتخطيط المشروع بأبعاده على نجاح المشاريع الإنشائية، وأن مستوى المخاطرة يُعدل هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتخطيط المشاريع بجميع أبعاده وإدارة المخاطر بشكل فعال.

19) دراسة عبدالنبي والعتيبي (2021) بعنوان: “علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الابتكار والإبداع بأبعادهما (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي) في نجاح إدارة المشاريع في وكالة التوظيف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (98) موظفًا في وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والإبداع

ونجاح إدارة المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل المنظمات ودعم المبادرات الإبداعية للعاملين.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الجاهزية التنظيمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، يتضح أن هذه الدراسات قد اتفقت مع الدراسة الحالية في جوانب متعددة، كما اختلفت معها في جوانب أخرى، وهو ما يُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم الجاهزية التنظيمية بوصفها متغيراً محورياً في نجاح المشاريع الرقمية، كدراسة (Wang et al., 2026) ودراسة (Silva et al., 2022) ودراسة (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024)، كما تتفق معها في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي أداةً منهجيةً لاستكشاف العلاقة بين المتغيرين، وفي استخدام الاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات كما في دراسة (Murcahyanto et al., 2025) ودراسة أحمد ومهدي (2024). كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التحول الرقمي بوصفه ضرورة استراتيجية للمنظمات المعاصرة، وفي تبني رؤية تكاملية لأبعاد الجاهزية التنظيمية تشمل الأبعاد الاستراتيجية والقيادية والثقافية والتكنولوجية والبشرية كما ورد في دراسة (Rocha et al., 2025) ودراسة (Antony et al., 2023).

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ اختلفت في البيئة التطبيقية، حيث تُطبّق الدراسة الحالية على الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، في حين طُبِّقت معظم الدراسات السابقة في بيئات مغايرة كالصين (Wang et al., 2026)، وكندا (Matthews & Burgess, 2025)، والبرتغال (Silva et al., 2022)، والبرازيل (Rocha et al., 2025)، وتايلاند (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024)، والأردن (الحسن والنجار، 2023)، والعراق (أحمد ومهدي، 2024)، والجزائر (رابحي، 2024). كما اختلفت الدراسة الحالية في الشمولية القطاعية، إذ تتناول الشركات العاملة في المملكة بمختلف قطاعاتها، في حين اقتصرَت الدراسات السابقة على قطاعات محددة كالقطاع الصحي (Matthews & Burgess, 2025)، والقطاع التعليمي (Veseli et al., 2025)، وقطاع تصنيع الأغذية (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024)، وقطاع الإنشاءات (الزعبي وأبو زيد، 2023)، وقطاع الاتصالات (أحمد ومهدي، 2024). كما تختلف الدراسة الحالية في تكاملية الأبعاد، حيث تجمع بين خمسة أبعاد للجاهزية التنظيمية في نموذج واحد، في حين اقتصرَت أغلب الدراسات السابقة على تناول بعدين أو

ثلاثة أبعاد فقط، فضلاً عن اختلافها في التوقيت الزمني الذي يعكس المستجدات الرقمية الراهنة في ظل رؤية المملكة 2030 والتوجهات الوطنية نحو بناء اقتصاد رقمي متكامل.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في ندرة الدراسات العربية—وبخاصة السعودية—التي تناولت العلاقة بين الجاهزية التنظيمية بأبعادها الخمسة المتكاملة (الاستراتيجية والقيادية والثقافية والتكنولوجية والبشرية) ونجاح مشاريع التحول الرقمي في إطار موحد، إذ إن الدراسات السابقة إما ركزت على بيانات دولية مغايرة تختلف في سياقها الاقتصادي والثقافي والتنظيمي عن البيئة السعودية، أو تناولت المتغيرين بشكل جزئي دون تكامل، أو اقتصرت على قطاعات محددة دون تعميم النتائج على الشركات بمختلف قطاعاتها. كما أن الدراسات التي أجريت في البيئة العربية جاءت محدودة النطاق ولم تُوفّر رؤية شاملة تُعالج المشكلة من منظور تكاملي يُراعي خصوصية البيئة السعودية وتوجهاتها الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030. وتأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل يستكشف العلاقة بين المتغيرين في السياق السعودي، بما يُسهم في إثراء الأدب الإداري العربي وتوفير رؤى تطبيقية قابلة للتنفيذ لصنّاع القرار في الشركات السعودية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

يقوم البناء النظري لأي دراسة علمية على مجموعة من المنطلقات والأسس النظرية التي تُشكّل الإطار المرجعي الذي تنطلق منه الدراسة في صياغة فرضياتها وتفسير نتائجها. وفي ضوء تعدد المتغيرات التي تتناولها الدراسة الحالية وتشعبها، فقد استندت الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمداخل الفكرية التي تُشكّل مجتمعةً منظومة معرفية متكاملة تُفسّر العلاقة بين الجاهزية التنظيمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

(1) نظرية القدرات الديناميكية: (Dynamic Capabilities Theory)

تُعَدّ نظرية القدرات الديناميكية التي طوّرها تيس وبيسانو وشوين (Teece, Pisano & Shuen, 1997) من أبرز النظريات التي تُفسّر قدرة المنظمات على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده أن نجاح المنظمات في البيئات الديناميكية لا يعتمد فقط على مواردها الحالية، بل على قدرتها على استشعار الفرص والتهديدات (Sensing)، واغتنام الفرص (Seizing)، وإعادة تشكيل الموارد والقدرات (Reconfiguring) بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الجديدة. وتُشكّل هذه النظرية إطاراً تفسيرياً مهماً للدراسة الحالية، إذ تُوضّح كيف أن الجاهزية التنظيمية بأبعادها المختلفة تُمثّل تجسيداً للقدرات

الديناميكية للمنظمة، وأن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية عالية تكون أكثر جاهزية لتبني مشاريع التحول الرقمي وتحقيق النجاح فيها. وقد وظّفت دراسة (Wang et al., 2026) هذه النظرية في تفسير العلاقة بين الجاهزية التنظيمية والتحول الرقمي في الشركات الإنشائية الصينية، كما اعتمدت عليها دراسة (Huang et al., 2023) في تحليل أثر القيادة التحويلية والتكيفية على القدرات الديناميكية في مشاريع التحول الرقمي.

(2) نظرية الجاهزية للتغيير: (Readiness for Change Theory)

تُوفّر نظرية الجاهزية للتغيير التي طرحها أرمناكيس وزملاؤه (Armenakis et al., 1993) الأساس النظري لفهم مفهوم الجاهزية التنظيمية بوصفها حالة نفسية وسلوكية تعكس مدى استعداد الأفراد والمنظمات لتبني التغيير. وتقوم هذه النظرية على خمسة مكوّنات رئيسية تشمل: الاختلاف (Discrepancy) الذي يعكس إدراك الحاجة إلى التغيير، والملاءمة (Appropriateness) التي تعبر عن مدى ملاءمة التغيير المقترح، والفاعلية (Efficacy) التي تعكس الثقة في القدرة على تنفيذ التغيير، والدعم القيادي (Principal Support) الذي يُجسّد التزام القيادة بالتغيير، والصلاحية الشخصية (Personal Valence) التي تُوضّح المنافع الشخصية للتغيير. وتُشكّل هذه النظرية منطلقاً محورياً للدراسة الحالية، إذ تُفسّر كيف أن الجاهزية التنظيمية تتشكّل من خلال تفاعل مجموعة من العوامل الاستراتيجية والقيادية والثقافية والتكنولوجية والبشرية التي تُهيئ المنظمة لاستيعاب مشاريع التحول الرقمي وتنفيذها بفاعلية.

(3) نظرية انتشار الابتكار: (Diffusion of Innovation Theory)

تُقدّم نظرية انتشار الابتكار التي طوّرها روجرز (Rogers, 2003) إطاراً نظرياً لفهم كيفية تبني المنظمات للتقنيات والابتكارات الجديدة. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من العوامل التي تُؤثّر في سرعة تبني الابتكار، وتشمل: الميزة النسبية (Relative Advantage)، والتوافق (Compatibility)، والتعقيد (Complexity)، وقابلية التجريب (Trialability)، وقابلية الملاحظة (Observability). وتُساعد هذه النظرية في تفسير العلاقة بين الجاهزية التنظيمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، إذ إن المنظمات ذات الجاهزية العالية تكون أكثر قدرة على استيعاب هذه العوامل وتوظيفها بما يُعزز فرص نجاح تبني التقنيات الرقمية الجديدة. وقد استندت إليها دراسة (Chen et al., 2025) في تحليل عوامل النجاح الحرجة في مشاريع التحول الرقمي القائمة على المنهجية الرشيقية.

(4) نظرية النظم المفتوحة: (Open Systems Theory)

تتظر نظرية النظم المفتوحة التي طوّرها كاتر وكان (Katz & Kahn, 1978) إلى المنظمة بوصفها نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع بيئته الخارجية من خلال مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات. وتُوفّر هذه النظرية منظورًا شاملاً لفهم الجاهزية التنظيمية بوصفها استجابة تكيفية للمتغيرات البيئية الخارجية، وبخاصة التحولات الرقمية المتسارعة. ووفقًا لهذه النظرية، فإن نجاح المنظمة في تبني مشاريع التحول الرقمي يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق التوازن الديناميكي بين مكوّناتها الداخلية (الاستراتيجية، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، الموارد البشرية) والمتطلبات الخارجية للتحول الرقمي.

5) مدخل الموارد والقدرات: (Resource-Based View)

يُقدّم مدخل الموارد والقدرات الذي طرحه بارني (Barney, 1991) رؤية تفسيرية مهمة للجاهزية التنظيمية، إذ ينظر إلى المنظمة بوصفها حزمة من الموارد والقدرات التي تُشكّل مصدر الميزة التنافسية. ووفقًا لهذا المدخل، فإن الموارد التي تتسم بالقيمة (Valuable) والندرة (Rare) وصعوبة التقليد (Inimitable) وعدم قابلية الاستبدال (Non-substitutable) تُشكّل الأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتُشكّل الجاهزية التنظيمية بأبعادها المختلفة تجسيدًا لهذه الموارد والقدرات الاستراتيجية التي تُميّز المنظمة عن منافسيها وتُعزز قدرتها على تحقيق النجاح في مشاريع التحول الرقمي.

6) نظرية إدارة التغيير: (Change Management Theory)

تُشكّل نظرية إدارة التغيير التي طوّرها كوتر (Kotter, 1996) في نموذج الشهير المكوّن من ثماني خطوات، إطارًا مهمًا لفهم كيفية إدارة التحولات الكبرى في المنظمات، بما فيها مشاريع التحول الرقمي. وتؤكد هذه النظرية على أهمية خلق الشعور بالإلحاح، وبناء الائتلاف الموجّه، وتطوير الرؤية والاستراتيجية، وتوصيل رؤية التغيير، وتمكين العاملين، وتحقيق المكاسب قصيرة الأجل، وتعزيز التغيير، وترسيخه في الثقافة التنظيمية. وقد اعتمدت عليها دراسة (Kala Kamdjoug, 2024) ودراسة (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) في تحليل دور إدارة التغيير في نجاح مشاريع التحول الرقمي.

7) نموذج التوافق الاستراتيجي: (Strategic Alignment Model)

يُقدّم نموذج التوافق الاستراتيجي الذي طوّره هندرسون وفينكاترامان (Henderson & Venkatraman, 1993) إطارًا نظريًا لفهم العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات. ويرى هذا النموذج أن نجاح المنظمات في العصر الرقمي يعتمد على تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية والاستراتيجيات

الرقمية، وهو ما يتطلب مستوى عاليًا من الجاهزية التنظيمية بأبعادها المختلفة. ويُساعد هذا النموذج في تفسير كيف أن الجاهزية الاستراتيجية بوصفها أحد أبعاد الجاهزية التنظيمية تُشكّل الأساس لنجاح مشاريع التحول الرقمي.

(8) المدخل التكاملي للجاهزية التنظيمية:

في ضوء التنوع النظري المتقدم، تتبنّى الدراسة الحالية المدخل التكاملي للجاهزية التنظيمية الذي يجمع بين إسهامات النظريات السابقة في منظومة معرفية موحّدة. ووفقًا لهذا المدخل، فإن الجاهزية التنظيمية تُعدّ حالة متعددة الأبعاد تتشكّل من تفاعل عوامل استراتيجية وقيادية وثقافية وتكنولوجية وبشرية، تعمل جميعها بشكل متكامل لتُهيئ المنظمة لاستيعاب مشاريع التحول الرقمي وتنفيذها بفاعلية. ويستند هذا المدخل إلى ما توصّلت إليه دراسة (Rocha et al., 2025) من ضرورة تبني نموذج شامل ومتكامل لتقييم الجاهزية التنظيمية قبل الشروع في مشاريع التحول الرقمي، وما أكّدت عليه دراسة (Silva et al., 2022) من أهمية التكامل بين الأبعاد المختلفة للجاهزية التنظيمية.

10.1 المفاهيم المفتاحية للدراسة:

في ضوء المنطلقات النظرية السابقة، تتبلور المفاهيم المفتاحية للدراسة الحالية على النحو الآتي:

- ◆ الجاهزية التنظيمية: حالة شاملة تعكس استعداد المنظمة الاستراتيجي والقيادي والثقافي والتكنولوجي والبشري لتبني مشاريع التحول الرقمي وتنفيذها بفاعلية.
- ◆ الجاهزية الاستراتيجية: وضوح الرؤية والأهداف الرقمية للمنظمة ووجود خطط استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي.
- ◆ الجاهزية القيادية: قدرة القيادات على توجيه التحول الرقمي وإلهام العاملين والتزامها بدعم المبادرات الرقمية.
- ◆ الجاهزية الثقافية: مدى تقبل ثقافة المنظمة للتغيير والابتكار وتبنيها للقيم الرقمية.
- ◆ الجاهزية التكنولوجية: توافر البنية التحتية الرقمية والأنظمة التقنية اللازمة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
- ◆ الجاهزية البشرية: توافر الكفاءات والمهارات الرقمية لدى العاملين واستعدادهم لتبني التغييرات الرقمية.
- ◆ نجاح مشاريع التحول الرقمي: تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمالية المرجوة من مشاريع التحول الرقمي بما يعكس الأداء التقني ورضا أصحاب المصلحة والقيمة المضافة للعملاء.

أولاً: منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج للباحثة وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفًا دقيقًا من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة (الجاهزية التنظيمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي)، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وسيُوظَّف هذا المنهج في جانبيه الوصفي والتحليلي؛ إذ سيُستخدم الجانب الوصفي في استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وبناء الإطار النظري، في حين سيُوظَّف الجانب التحليلي في معالجة البيانات الميدانية التي ستُجمع من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائيًا للكشف عن العلاقات والأثر بين المتغيرات.

كما ستعتمد الدراسة على المنهج الميداني من خلال إجراء دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المُصاغة والتحقق من صحتها في البيئة التطبيقية. وستتبنّى الدراسة الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها باستخدام الاستبانة أداة رئيسية، بما يُتيح الحصول على بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وسيُساعد هذا التوجه المنهجي على تحقيق الموضوعية العلمية والوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة، بما يُسهم في تقديم إسهام علمي وتطبيقي يخدم أهداف الدراسة ويُثري الأدب الإداري في مجال الجاهزية التنظيمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينتها

سيكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية التي تُنفّذ مشاريع تحول رقمي، وذلك من فئات المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع ومديري تقنية المعلومات والموظفين المعنيين بمشاريع التحول الرقمي. وبناءً على الإحصائيات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء ووزارة التجارة في المملكة العربية السعودية، فإن عدد الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في المملكة والتي تُنفّذ مشاريع تحول رقمي يبلغ نحو (1,200) شركة، ويعمل فيها ما يزيد على (85,000) موظف من الفئات المستهدفة. ونظرًا لصعوبة إجراء المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة بسبب اتساعه الجغرافي والزمني، ستلجأ الباحثة إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع.

وستُختار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يُحقق التمثيل العادل لمختلف فئات مجتمع الدراسة، وسيُحدّد حجم العينة وفقًا لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة الإحصائية عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبناءً على ذلك سيبلغ حجم العينة (384) مفردة من العاملين في الشركات المستهدفة. وستُوزّع أداة الدراسة (الاستبانة) على (420) مفردة تحسبًا لحالات عدم الاستجابة

أو الاستبانة غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بما يُعزز من دقة النتائج وموثوقيتها. ومن المتوقع أن تصل نسبة الاستجابة إلى ما يقارب (91%)، وهو ما يُعدّ نسبة مقبولة إحصائيًا في الدراسات الميدانية المشابهة، ويُتيح للباحث الحصول على بيانات كافية لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يُمكن تعميمها في حدود مجتمع الدراسة.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين:

- 1) المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات المحكّمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية العالمية مثل (Scopus, Web of Science, Emerald, Springer, ScienceDirect)، فضلاً عن التقارير الصادرة عن الجهات الرسمية في المملكة العربية السعودية كوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وهيئة الحكومة الرقمية، والهيئة العامة للإحصاء، ووثائق رؤية المملكة 2030. وستُوظّف هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2) المصادر الأولية: وتتمثّل في البيانات الميدانية التي ستُجمع من مفردات عينة الدراسة باستخدام الاستبانة أداة رئيسية، والتي ستُصمّم خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وستُصمّم بناءً على مراجعة معمّقة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. وستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

- 1) القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمّن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة نشاط الشركة، حجم الشركة).
- 2) القسم الثاني: المتغير المستقل (الجاهزية التنظيمية)، ويتضمّن (20) فقرة موزّعة على خمسة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو الآتي:

♦ البُعد الأول: الجاهزية الاستراتيجية (4 فقرات).

♦ البُعد الثاني: الجاهزية القيادية (4) فقرات.

♦ البُعد الثالث: الجاهزية الثقافية (4) فقرات.

♦ البُعد الرابع: الجاهزية التكنولوجية (4) فقرات.

♦ البُعد الخامس: الجاهزية البشرية (4) فقرات.

(3) القسم الثالث: المتغير التابع (نجاح مشاريع التحول الرقمي)، وسيُقاس بوصفه متغيراً أحادي المحور يتضمّن (10) فقرات.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30) فقرة موضوعية، وستُستخدم في قياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرّج من (1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق، (5) غير موافق بشدة. وستُختبر الاستبانة من حيث الصدق والثبات قبل تطبيقها ميدانياً، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة المشاريع للتحقق من صدق المحتوى، فضلاً عن حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات الأداة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُعالج بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار الأحدث، فضلاً عن برنامج (AMOS) لتحليل النمذجة بالمعادلات البنائية، وستُوظف الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) الإحصاء الوصفي: ويشمل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

(2) معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.

(3) معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

(4) تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

(5) تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

(6) اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

(7) اختبار (T-test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الثنائية.

(8) تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المتعددة.

(9) اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

سادساً: حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي تُحدد نطاقها العلمي والتطبيقي على النحو الآتي:

- (1) الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تناول أثر الجاهزية التنظيمية بأبعادها الخمسة (الجاهزية الاستراتيجية، الجاهزية القيادية، الجاهزية الثقافية، الجاهزية التكنولوجية، الجاهزية البشرية) بوصفها متغيراً مستقلاً، على نجاح مشاريع التحول الرقمي بوصفه متغيراً تابعاً.
- (2) الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية التي تُنفذ مشاريع تحول رقمي.
- (3) الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على فئة المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع ومديري تقنية المعلومات والموظفين المعنيين بمشاريع التحول الرقمي في الشركات المستهدفة.
- (4) الحدود الزمانية: ستُجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من عام 2025م إلى عام 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الجاهزية التنظيمية

1.1.2 تمهيد

تُشكل الجاهزية التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر ركيزةً محوريةً من ركائز التميز المؤسسي، إذ باتت تُمثّل المدخل الحقيقي الذي تلج منه المنظمات إلى عوالم التغيير والتحول الرقمي. ومع تسارع وتيرة التحولات التكنولوجية وتصادد حدة المنافسة العالمية، لم يعد امتلاك الموارد المادية والتكنولوجية كافياً لضمان بقاء المنظمات ونموها، بل أصبح مستوى استعدادها التنظيمي الشامل هو المحدد الجوهرى لقدرتها على استيعاب التغييرات وتوظيفها لصالح تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتناول هذا المبحث الجاهزية التنظيمية بوصفها المتغير المستقل

للدراصة الحالية، من خلال استعراض مفهوما وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومداخلها ومتطلبات تفعيلها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير.

2.1.2 أولاً: مفهوم الجاهزية التنظيمية

يُعدّ مفهوم الجاهزية التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استقطبت اهتمامًا متزايدًا من الباحثين والممارسين على حد سواء، وذلك لما تحمله من دلالات عميقة تتصل بقدرة المنظمة على مواكبة المتغيرات والاستجابة لمتطلبات البيئة الديناميكية. ويعكس هذا المفهوم في جوهره الحالة الشاملة التي تكون فيها المنظمة بمواردها البشرية والمادية والتكنولوجية والمعرفية مؤهلةً لاستقبال التغيير وإحداثه بفاعلية، بما يُحقق أهدافها المرسومة.

ويُشير (Silva et al., 2022) إلى أن الجاهزية التنظيمية تُمثل مدى قدرة المنظمة على تبني التغييرات الرقمية والاستجابة لها من خلال توافر منظومة متكاملة من العناصر الاستراتيجية والقيادية والثقافية والتكنولوجية والبشرية التي تعمل بشكل تكاملي لتهيئ البيئة الداخلية للمنظمة لاستيعاب متطلبات التحول. ومن زاوية مغايرة، يُعرّف (Antony et al., 2023) الجاهزية التنظيمية بوصفها الحالة النفسية والسلوكية والهيكلية التي تعكس التزام المنظمة الشامل بتبني مبادرات الجودة والتحول والتغيير، وتتجسد في مدى امتلاك المنظمة للقدرات والكفاءات والموارد اللازمة لتنفيذ هذه المبادرات.

ويُتّجه (Rocha et al., 2025) نحو معالجة الجاهزية التنظيمية من منظور بلبنات البناء المتكاملة، حيث يراها بوصفها منظومة من العناصر البنائية المترابطة التي تتضمن الاستراتيجية والقيادة والثقافة والأشخاص والعمليات والتكنولوجيا، وتشكل هذه اللبنات مجتمعةً الأساس الذي تقوم عليه قدرة المنظمة على التحول الرقمي. في حين يُقدّم (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024) تعريفًا يركّز على الجانب الديناميكي للمفهوم، إذ يرى أن الجاهزية التنظيمية تُعبّر عن حالة التأهب المستمرة للمنظمة لاستيعاب المستجدات الرقمية وتوظيفها، وتشكل من خلال تفاعل الثقافة التنظيمية الرقمية مع اكتساب المعرفة وقدرات التعلم المستمر.

ومن منظور تكاملي شامل، يرى (Matthews & Burgess, 2025) أن الجاهزية التنظيمية تُمثل مجموعة المتنبئات الإيجابية التي تعكس درجة استعداد المنظمة لتنفيذ مشاريع التغيير بنجاح، وتشمل مقومات القيادة والبنية التحتية التكنولوجية وثقافة التغيير وتدريب الكوادر. ويُقدّم (Veseli et al., 2025) رؤية مكملّة

لهذا التعريف، إذ ينظر إلى الجاهزية التنظيمية بوصفها تصورات جماعية وفردية تعكس مدى تقبل العاملين والمنظمة ككل للتغيير، وتتضمن الجاهزية الفردية والجماعية والدعم الإداري والموارد التكنولوجية.

وفي الأدبيات العربية، يتجه (شكر، 2023) نحو معالجة الجاهزية التنظيمية بوصفها استجابة تفاعلية بين الممارسات القيادية الإلكترونية والبيئة التنظيمية، حيث تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات القيادة الإلكترونية من خلال توفير المقومات اللازمة لممارستها بفاعلية. ويوسع (الدليمي والجنابي، 2022) هذا المفهوم ليشمل البعد الاستراتيجي، إذ يرى أن الجاهزية الاستراتيجية تُعبر عن قدرة المنظمة على التخطيط للمستقبل وتوظيف الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة لتعزيز استعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية.

ورأي الباحث: تتبنى الباحث تعريفًا إجرائيًا للجاهزية التنظيمية بوصفها الحالة الشاملة والمتكاملة التي تعكس قدرة المنظمة واستعدادها الاستراتيجي والقيادي والثقافي والتكنولوجي والبشري لتبني مشاريع التحول الرقمي وتنفيذها بفاعلية، بما يُمكنها من تحقيق أهدافها الرقمية وتعزيز مكانتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. ويستند هذا التعريف إلى نظرة تكاملية تجمع بين الأبعاد المختلفة للجاهزية، وتتنظر إليها بوصفها منظومة ديناميكية متفاعلة لا مجموعة عناصر منفصلة، بما ينسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وسياقها التطبيقي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

3.1.2 ثانيًا: أهمية الجاهزية التنظيمية

تكتسب الجاهزية التنظيمية أهميتها من كونها تُشكّل المدخل الحقيقي الذي تعبر من خلاله المنظمات إلى فضاءات التغيير والتحول، إذ تُوفّر البيئة التمكينية اللازمة لاستيعاب المستجدات وتوظيفها بفاعلية. وتتعدد جوانب الأهمية التي تكتسبها الجاهزية التنظيمية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وقد تناولها الباحثون من زوايا متعددة تعكس شمولية هذا المفهوم وعمقه.

ويُشير (Wang et al., 2026) إلى أن أهمية الجاهزية التنظيمية تتجلى في عدة جوانب، أبرزها:

- 1) تعزيز القدرات الإدارية الديناميكية للمنظمة من خلال توفير الأساس المعرفي والهيكلية اللازم لاستشعار التغيرات في البيئة الخارجية واغتنام الفرص الرقمية المتاحة.
- 2) تقليل مقاومة التغيير داخل المنظمة عبر تهيئة العاملين نفسيًا وسلوكيًا لاستيعاب المشاريع الرقمية والانخراط في تنفيذها.
- 3) رفع كفاءة توظيف الموارد التنظيمية من خلال ضمان التوجيه الأمثل للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية نحو تحقيق الأهداف الرقمية.
- 4) تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق من خلال تمكينها من مواكبة التطورات التكنولوجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة.
- 5) دعم استدامة المنظمة على المدى الطويل من خلال بناء منظومة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

ويرى (Antony et al., 2023) أن أهمية الجاهزية التنظيمية تتجسّد في كونها الأساس الذي تُبنى عليه مبادرات الجودة والتحول في المنظمات المعاصرة، إذ تُوفّر الإطار المرجعي الذي يضمن تكامل الجهود التنظيمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة. كما تُسهم في تحديد الفجوات القائمة بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف، مما يُتيح تصميم خطط عمل واضحة لسدّ هذه الفجوات.

ومن منظور تطبيقي، يُبيّن (Murcahyanto et al., 2025) أن أهمية الجاهزية التنظيمية تتضمن ما يلي:

يلي:

(1) توفير البيئة التمكينية اللازمة لنجاح مشاريع التحول الرقمي من خلال ضمان تكامل مقومات الاستراتيجية والاتصال وإدارة التغيير.

(2) تعزيز فاعلية الاتصال التنظيمي عبر بناء قنوات اتصال واضحة تُيسّر تدفق المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة.

(3) دعم ممارسات إدارة التغيير من خلال توفير المناخ الملائم لتبني التغييرات وتنفيذها بفاعلية.

(4) رفع مستوى التزام العاملين بأهداف المنظمة ومبادراتها الرقمية.

ويُضيف (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024) بُعدًا آخر لأهمية الجاهزية التنظيمية، إذ يرى أنها تُشكّل الجسر الذي يربط بين الثقافة التنظيمية الرقمية واكتساب المعرفة من جهة، والتحول الرقمي من جهة أخرى، بما يُتيح للمنظمة توظيف رصيدها المعرفي والثقافي في خدمة أهدافها الرقمية. كما تُسهم في تحفيز عمليات التعلم التنظيمي المستمر وبناء ذاكرة تنظيمية غنية تُعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية.

وعلى المستوى الاستراتيجي، يوضح (الدليمي والجناي، 2022) أن أهمية الجاهزية التنظيمية تكمن في دورها المحوري في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال ما يلي:

(1) تمكين المنظمة من صياغة استراتيجيات رقمية واضحة تتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الشاملة.

(2) بناء منظومة معلوماتية متكاملة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مبني على البيانات والمعلومات الدقيقة.

(3) تعزيز قدرة المنظمة على استشراف المستقبل والتخطيط له بأسلوب علمي منهجي.

ويرى الباحث أن الأهمية الحقيقية للجاهزية التنظيمية تتجاوز الجوانب التنظيمية الداخلية لتشمل أبعادًا استراتيجية وطنية، إذ تُشكّل في السياق السعودي الحالي إحدى الركائز الأساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال التحول الرقمي، وتُسهم في بناء اقتصاد رقمي وطني متكامل يُعزز مكانة المملكة على خارطة الرقمية العالمية.

4.1.2 ثالثاً: أهداف الجاهزية التنظيمية

تسعى المنظمات من خلال تعزيز جاهزيتها التنظيمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تخدم رسالتها ورؤيتها. وتتنوع هذه الأهداف بحسب الزاوية التي يتناولها الباحثون، مما يعكس شمولية المفهوم وتشعب مجالاته التطبيقية.

يُحدّد (Silva et al., 2022) الأهداف الرئيسية للجاهزية التنظيمية في المنظمات المعاصرة على النحو الآتي:

- 1) تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية والمتطلبات الرقمية بما يضمن انسجام الجهود التنظيمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
 - 2) بناء بنية تحتية تكنولوجية متكاملة قادرة على استيعاب المشاريع الرقمية وتنفيذها بكفاءة.
 - 3) تنمية الكفاءات البشرية الرقمية من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمر التي تُواكب المستجدات التكنولوجية.
 - 4) ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير تُشجّع على تبني الأفكار الجديدة وتوظيفها.
 - 5) تطوير قيادات رقمية فاعلة قادرة على توجيه التحول وإلهام العاملين نحو تحقيق الأهداف الرقمية.
- ويتوسّع (Rocha et al., 2025) في تحديد أهداف الجاهزية التنظيمية ليشمل جوانب أكثر تفصيلاً، حيث يرى أنها تسعى إلى:

- 1) تشخيص الوضع الحالي للمنظمة من خلال تقييم شامل لمستوى جاهزيتها في مختلف الأبعاد.
 - 2) تحديد الفجوات التنظيمية التي تحول دون تحقيق أهداف التحول الرقمي.
 - 3) تصميم خطط تطويرية متكاملة لسدّ هذه الفجوات وتعزيز مقومات الجاهزية.
 - 4) بناء نموذج مرجعي يُمكن للمنظمة الاعتماد عليه في تقييم أدائها ومقارنته بالمعايير المرجعية.
 - 5) دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمشاريع التحول الرقمي.
- ومن زاوية تكميلية، يُضيف (Antony et al., 2023) أهدافاً أخرى للجاهزية التنظيمية تشمل:

- 1) تعزيز التكامل بين وحدات المنظمة المختلفة بما يلغي الحواجز التنظيمية ويُيسّر تدفق المعلومات والموارد.
- 2) بناء منظومة معايير واضحة لقياس مستوى الجاهزية ومتابعة تطورها عبر الزمن.

(3) تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة.

ويُبرز (Veseli et al., 2025) بُعدًا مستدامًا لأهداف الجاهزية التنظيمية، إذ يرى أنها تسعى إلى

تحقيق:

(1) الاستدامة الرقمية للمنظمة من خلال بناء قدرات ديناميكية قادرة على مواكبة التطورات المستقبلية.

(2) تعزيز الجاهزية الفردية والجماعية للعاملين لتقبّل التغيير والانخراط فيه.

(3) توفير الموارد التكنولوجية اللازمة لدعم عمليات التحول الرقمي المستدام.

وتضيف الباحثة إلى ما سبق مجموعة من الأهداف التي تتسجم مع السياق السعودي للدراسة الحالية، وتشمل: مواكبة التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030، وتعزيز التنافسية الرقمية للشركات السعودية على المستويين الإقليمي والدولي، وبناء منظومة معرفية سعودية متخصصة في مجال الجاهزية التنظيمية للتحول الرقمي.

5.1.2 رابعًا: أبعاد الجاهزية التنظيمية

تم تحديد أبعاد الجاهزية التنظيمية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة (Silva et al., 2022) ودراسة (Rocha et al., 2025) ودراسة (Wang et al., 2026)، مع الاستفادة من إسهامات (Antony et al., 2023) و (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024) في تعميق الفهم النظري لهذه الأبعاد. وقد اعتمدت خمسة أبعاد رئيسية للجاهزية التنظيمية تشمل: الجاهزية الاستراتيجية، والجاهزية القيادية، والجاهزية الثقافية، والجاهزية التكنولوجية، والجاهزية البشرية. وفيما يلي شرح مفصّل لكل بُعد من هذه الأبعاد:

(1) الجاهزية الاستراتيجية

تُشكّل الجاهزية الاستراتيجية البُعد الأساسي الذي تنطلق منه بقية أبعاد الجاهزية التنظيمية، إذ تُمثّل الإطار المرجعي الذي يُوجّه جهود المنظمة نحو تحقيق أهدافها الرقمية. وتُعبّر الجاهزية الاستراتيجية عن مدى وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الرقمية للمنظمة، ومدى وجود خطط استراتيجية متكاملة تُترجم هذه الرؤية إلى مبادرات ومشاريع قابلة للتنفيذ. وتتضمّن الجاهزية الاستراتيجية عناصر متعددة تشمل: امتلاك المنظمة رؤية رقمية واضحة تُعبّر عن طموحاتها المستقبلية، ووجود خطة استراتيجية شاملة للتحول الرقمي تُحدّد الأولويات والمراحل

والمخرجات المتوقعة، وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة، فضلاً عن وجود مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Silva et al., 2022)

(2) الجاهزية القيادية

تُمثّل الجاهزية القيادية العنصر المحوري في منظومة الجاهزية التنظيمية، إذ تعكس قدرة القيادات على توجيه التحول الرقمي وإلهام العاملين للانخراط فيه. وتتضمن الجاهزية القيادية مجموعة من المقومات التي تشمل: التزام القيادة العليا بالظاهر بمشاريع التحول الرقمي وتوفير الدعم المستمر لها، وامتلاك القادة لرؤية رقمية واضحة يُشاركونها مع العاملين ويُترجمونها إلى أفعال ملموسة، فضلاً عن قدرتهم على اتخاذ القرارات الرقمية في ظل حالات عدم اليقين والتعامل مع المخاطر المصاحبة لمشاريع التحول. كما تشمل الجاهزية القيادية قدرة القادة على بناء الفرق الرقمية وتمكينها، وتوفير القدوة الإيجابية في تبني الممارسات الرقمية، وإدارة التغيير بأسلوب يُقلّل من المقاومة ويُعزز الالتزام (Wang et al., 2026)؛ شكر، 2023).

(3) الجاهزية الثقافية

تُعَدّ الجاهزية الثقافية من أعمق أبعاد الجاهزية التنظيمية وأكثرها تأثيراً في نجاح مشاريع التحول الرقمي، إذ تعكس مدى تقبل ثقافة المنظمة للتغيير والابتكار وتبنيها للقيم الرقمية. وتتشكّل الجاهزية الثقافية من مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تُشكّل الهوية التنظيمية، وتُوجّه سلوك العاملين وتفاعلاتهم. وتتضمن الجاهزية الثقافية عناصر متعددة تشمل: انفتاح المنظمة على التغيير والابتكار، وتشجيع التجريب والتعلم من الأخطاء، وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات المختلفة، فضلاً عن ترسيخ قيم الجودة والتميز والتحسين المستمر. كما تعكس الجاهزية الثقافية مدى وجود ثقافة رقمية داخل المنظمة تُشجّع على استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها في العمل اليومي. (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024)

(4) الجاهزية التكنولوجية

تُشكّل الجاهزية التكنولوجية الركيزة المادية التي تقوم عليها مشاريع التحول الرقمي، إذ تُعبّر عن مدى توافر البنية التحتية التكنولوجية والأنظمة التقنية اللازمة لتنفيذ هذه المشاريع. وتتضمن الجاهزية التكنولوجية مجموعة من العناصر التي تشمل: توافر البنية التحتية التكنولوجية الحديثة من أجهزة وشبكات وأنظمة، ووجود أنظمة معلومات متكاملة تدعم عمليات المنظمة المختلفة، وامتلاك المنظمة لقواعد بيانات موثوقة يُمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فضلاً عن توافر أنظمة أمن معلومات فاعلة تحمي أصول المنظمة الرقمية. كما تشمل

الجاهزية التكنولوجية القدرة على تبني التقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة (Rocha et al., 2025) ؛ الحسن والنجار ، 2023).

5) الجاهزية البشرية

تُمثّل الجاهزية البشرية البُعد الإنساني للجاهزية التنظيمية، إذ تعكس مدى توافر الكفاءات والمهارات الرقمية لدى العاملين واستعدادهم لتبني التغييرات الرقمية. وتُعدّ الموارد البشرية بحق العنصر الأكثر أهمية في نجاح أي تحول رقمي، فالتكنولوجيا مهما بلغت درجة تطورها تظل عاجزة دون كوادر بشرية مؤهلة قادرة على توظيفها. وتتضمن الجاهزية البشرية عناصر متعددة تشمل: امتلاك العاملين للمهارات الرقمية الأساسية اللازمة لأداء مهامهم، ووجود برامج تدريبية مستمرة لتطوير هذه المهارات ومواكبة المستجدات التكنولوجية، وتوفير روح المبادرة والاستعداد لتبني التقنيات الجديدة، فضلاً عن وجود أنظمة حوافز تُشجّع على الابتكار والتميز الرقمي (Matthews & Burgess, 2025)؛ (Veseli et al., 2025).

6.1.2 خامساً: مداخل ومقاربات تحليل الجاهزية التنظيمية

تعدّدت المداخل والمقاربات النظرية التي تناولت الجاهزية التنظيمية بالدراسة والتحليل، وتعكس هذه المداخل تنوع الزوايا التي يُمكن من خلالها فهم هذا المفهوم متعدد الأبعاد. ويُقدّم (Wang et al., 2026) مقارنة القدرات الإدارية الديناميكية بوصفها مدخلاً مناسباً لتحليل الجاهزية التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتقوم هذه المقاربة على النظر إلى الجاهزية التنظيمية بوصفها تجسيداً لقدرات المنظمة الديناميكية في استشعار الفرص واغتنامها وإعادة تشكيل الموارد بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية.

ومن زاوية أخرى، يتبنّى (Rocha et al., 2025) مدخل بلبنات البناء (Building Blocks Model) لتحليل الجاهزية التنظيمية في الشركات الصناعية الكبرى، وينظر هذا المدخل إلى الجاهزية بوصفها منظومة من اللبنات المتكاملة التي تعمل معاً لتشكل أساساً قوياً لمشاريع التحول الرقمي. ويُقدّم هذا المدخل رؤية بنائية للجاهزية التنظيمية تُتيح للمنظمات تشخيص وضعها الحالي وتحديد اللبنات التي تحتاج إلى تعزيز.

ويُوظّف (Antony et al., 2023) المدخل القاري متعدد الثقافات في تحليل عوامل الجاهزية التنظيمية للجودة 4.0، حيث يُقارن بين الممارسات في قارات مختلفة (أوروبا، آسيا، أمريكا الشمالية) لاستكشاف التباينات

الثقافية والتنظيمية في تبني الجاهزية. ويُقدّم هذا المدخل رؤية شاملة تُبرز أهمية السياق الثقافي في فهم الجاهزية التنظيمية.

ومن منظور تكاملي، يُقدّم (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024) المدخل الثقافي المعرفي الذي يجمع بين الثقافة التنظيمية الرقمية واكتساب المعرفة في تحليل الجاهزية التنظيمية، ويُبرز هذا المدخل الدور المحوري للمعرفة والثقافة في تشكيل استعداد المنظمة للتحويل الرقمي، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ويُوظّف (Veseli et al., 2025) مدخل التصورات الجماعية والفردية في تحليل الجاهزية التنظيمية للتحويل الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي، ويُركّز هذا المدخل على البُعد الإدراكي للجاهزية وكيفية تشكّل التصورات الجماعية والفردية حول التغيير الرقمي.

7.1.2 سادساً: متطلبات تفعيل الجاهزية التنظيمية

يتطلّب تفعيل الجاهزية التنظيمية توافر مجموعة من المتطلبات المتكاملة التي تعمل معاً لبناء منظومة قادرة على استيعاب التحولات الرقمية. ويُشير (Soetjipto et al., 2022) إلى أن تفعيل الجاهزية التنظيمية يتطلب توافر التوجه الريادي والسلوك الابتكاري لدى العاملين، فضلاً عن الاستعداد النفسي والسلوكي والمعرفي لتقبّل التغيير والانخراط فيه.

ويُضيف (Antony et al., 2023) إلى ذلك ضرورة بناء منظومة استراتيجية متكاملة تُوفّر الإطار المرجعي لجهود الجاهزية التنظيمية، وتوفير القيادة الفاعلة القادرة على توجيه هذه الجهود، وتأهيل الموارد البشرية لامتلاك المهارات اللازمة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة تُشجّع على الابتكار والتغيير.

ويُبيّن (Matthews & Burgess, 2025) أن تفعيل الجاهزية التنظيمية يستلزم تطوير البنية التحتية التكنولوجية بما يُواكب المستجدات، وبناء برامج تدريبية متخصصة لتنمية الكفاءات الرقمية، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمة، فضلاً عن توفير الدعم القيادي المستمر لمبادرات التحويل الرقمي.

ومن منظور تكاملي، يُضيف (Silva et al., 2022) متطلبات أخرى تشمل: تخصيص الموارد المالية الكافية لدعم مبادرات الجاهزية، وبناء شراكات استراتيجية مع مزوّدي الحلول التكنولوجية، وتطوير آليات التقييم والمتابعة لقياس التقدم في مبادرات الجاهزية.

8.1.2 سابغًا: التحديات التي تواجه الجاهزية التنظيمية

تواجه المنظمات في سعيها لتحقيق الجاهزية التنظيمية جملة من التحديات التي تُعرقل جهودها وتحدّ من فاعليتها. ويُشير (Wang et al., 2026) إلى أن هذه التحديات تشمل محدودية الموارد المالية والبشرية خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ونقص القدرات الإدارية الديناميكية اللازمة لاستشعار التغيرات والاستجابة لها، فضلاً عن مقاومة التغيير التي تتبع من ثقافة تنظيمية جامدة أو من مخاوف العاملين من فقدان مواقعهم.

ويُبرز (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024) تحديات أخرى تتعلق بـ ضعف الثقافة التنظيمية الرقمية في بعض المنظمات، وقصور آليات اكتساب المعرفة التي تحول دون بناء رصيد معرفي قوي، فضلاً عن الفجوة الرقمية بين العاملين التي تُصعّب تحقيق جاهزية متجانسة على مستوى المنظمة.

ويُضيف (شكر، 2023) تحديات تتصل بـ ضعف ممارسات القيادة الإلكترونية في بعض المنظمات العربية، وقصور البنية التحتية التكنولوجية، فضلاً عن محدودية برامج التأهيل والتدريب في مجال المهارات الرقمية. ويُبيّن (الدليمي والجناحي، 2022) أن التحديات تشمل أيضاً ضعف التكامل بين وحدات المنظمة، وقصور أنظمة المعلومات، ومحدودية الوعي بأهمية الجاهزية الاستراتيجية.

9.1.2 خاتمة المبحث الأول

يتّضح ممّا سبق أن الجاهزية التنظيمية تُشكّل منظومة متكاملة من الأبعاد المترابطة التي تعمل معاً لتُهيئ المنظمة لاستيعاب مشاريع التحول الرقمي وتنفيذها بفاعلية. وقد تناول هذا المبحث الجاهزية التنظيمية من زوايا متعددة تشمل المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والمداخل والمتطلبات والتحديات، بما يُقدّم صورة شاملة عن هذا المتغير المحوري في الدراسة الحالية. ويُشكّل هذا الإطار النظري الأساس الذي ستنتقل منه الدراسة في تحليل بياناتها الميدانية واختبار فرضياتها، بما يُسهم في تقديم إضافة معرفية للأدب الإداري في مجال الجاهزية التنظيمية.

المبحث الثاني: نجاح مشاريع التحول الرقمي

1.2.2 تمهيد

يُمثل نجاح مشاريع التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة الهدف الأسمى الذي تسعى إليه القيادات الإدارية في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، إذ باتت هذه المشاريع تُشكّل المدخل الحقيقي لتحقيق التميز التنافسي والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ومع تزايد الاستثمارات الضخمة التي تُوجَّهها المنظمات نحو مشاريع التحول الرقمي، تنامي الاهتمام العلمي والعملية بفهم العوامل التي تُحدّد نجاح هذه المشاريع والمعايير التي يُمكن من خلالها قياس هذا النجاح. ويتناول هذا المبحث نجاح مشاريع التحول الرقمي بوصفه المتغير التابع للدراسة الحالية، من خلال استعراض مفهومه وأهميته وأهدافه ومعايير ومداخله التحليلية وعوامله الحاسمة والتحديات التي تُواجهه.

2.2.2 أولاً: مفهوم نجاح مشاريع التحول الرقمي

يُعدّ مفهوم نجاح مشاريع التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي شهدت تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تجاوز المفهوم التقليدي لنجاح المشاريع القائم على ثلاثية الوقت والتكلفة والجودة، ليمتد ليشمل أبعاداً أكثر شمولية تعكس التحولات العميقة التي تُحدثها المشاريع الرقمية في المنظمات. ويعكس هذا المفهوم في جوهره قدرة المنظمة على تحويل استثماراتها الرقمية إلى قيمة ملموسة تنعكس على أدائها التنافسي واستدامتها في السوق.

ويُعرّف (Petrović et al., 2022) نجاح مشاريع التحول الرقمي بوصفه تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المشاريع عبر أبعاد متعددة تشمل الأداء التقني والأداء المالي ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويُبرز هذا التعريف الطبيعة متعددة الأبعاد لنجاح مشاريع التحول الرقمي والحاجة إلى منظور شامل لقياسه. ومن منظور تكميلي، يُقدّم (Gertzen et al., 2022) تعريفاً يركّز على البُعد الغائي، إذ يرى أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يعني تحقيق الأهداف والفوائد المخطط لها من هذه المشاريع، سواء كانت أهدافاً استراتيجية أم تشغيلية أم مالية أم متعلقة بالعملاء.

ويُتّجه (Chen et al., 2025) نحو معالجة نجاح مشاريع التحول الرقمي من منظور عوامل النجاح الحرجة، حيث يرى أنه يُمثّل الحالة التي تتحقق فيها منظومة من عوامل النجاح الحرجة التي تشمل القيادة

الرشيقة وثقافة التغيير وإشراك أصحاب المصلحة والتكامل التكنولوجي وإدارة المخاطر. ويُقدّم هذا التعريف نظرة أكثر عملية للمفهوم من خلال ربطه بمجموعة من العوامل القابلة للتحديد والقياس.

ومن زاوية القدرات الديناميكية، يُعرّف (Huang et al., 2023) نجاح مشاريع التحول الرقمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الرقمية المنشودة من خلال توظيف القيادة التحويلية والتكيفية لتنمية القدرات الديناميكية اللازمة للتعامل مع تعقيدات التحول الرقمي. ويُبرز هذا التعريف الدور المحوري للقيادة والقدرات الديناميكية في تحقيق النجاح.

ويُقدّم (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) تعريفاً يركّز على الدور الوسيط لإدارة التغيير، إذ يرى أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يُمثّل الحالة التي تتحقق فيها الأهداف الرقمية للمنظمة من خلال تكامل القدرات الديناميكية وممارسات إدارة التغيير الفاعلة. ويُوسّع (Kala Kamdjoug, 2024) هذا التعريف ليشمل السياق البيئي، حيث يُعرّف نجاح مشاريع التحول الرقمي بوصفه تحقيق أهداف التحول الرقمي في ظل ممارسات إدارة تغيير فاعلة تراعي خصوصية البيئة التنظيمية والثقافية للمنظمة.

ومن منظور استراتيجي شامل، يبيّن (Eyieyien et al., 2024) أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يعني تحقيق التحول الرقمي المنشود عبر تبني مقاربات استراتيجية متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية وإدارة التغيير والتكامل التكنولوجي. ويُقدّم (Badewi, 2022) تعريفاً يبرز دور الأطر التنظيمية، إذ يرى أن نجاح مشاريع التحول يُمثّل قدرة المنظمة على تسليم مشاريعها التحويلية بنجاح من خلال توظيف أطر إدارة المشاريع التنظيمية التي تُمكن مديري المشاريع والفوائد من أداء أدوارهم بفاعلية.

وفي الأدبيات العربية، يُعرّف (أحمد ومهدي، 2024) نجاح مشاريع التحول الرقمي في سياق منظمات الأعمال بأنه تحقيق الأهداف المرجوة من مشاريع التحول الرقمي من خلال توظيف استراتيجيات متكاملة تشمل القيادة الرقمية والابتكار الرقمي وخدمة العملاء الرقمية وتطوير العمليات الرقمية. ويُقدّم (رابحي، 2022) تعريفاً يبرز دور القيادة، حيث يرى أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف تحولها الرقمي من خلال قيادة رقمية فاعلة تمتلك رؤية رقمية واضحة وتُعزز ثقافة الابتكار والتمكين الرقمي.

ويرى (داهنين، 2024) أن نجاح التحول الرقمي في المشاريع الريادية يعني تحقيق الأهداف الرقمية المنشودة من خلال بناء قدرات رقمية متكاملة وتبني توجه استباقي يُواكب التغيرات البيئية. ويُقدّم (رابحي،

2024) تعريفًا يُبرز البُعد الثقافي، إذ يرى أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يتحقق من خلال إحداث تغيير ثقافي عميق يشمل تغيير القيم والمعتقدات والسلوكيات والأنماط الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي.

ورأي الباحث: تتبنى الباحث تعريفًا إجرائيًا لنجاح مشاريع التحول الرقمي بوصفه الحالة التي تُحقق فيها المنظمة أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والعملية المرجوة من مشاريع التحول الرقمي، بما ينعكس على أدائها التنافسي ورضا أصحاب المصلحة فيها، ويتحقق ذلك من خلال تكامل مقومات القيادة الفاعلة وإدارة التغيير الرشيدة والاستراتيجيات الرقمية المتقدمة والقدرات الديناميكية للمنظمة. ويستند هذا التعريف إلى نظرة تكاملية تجمع بين الأبعاد المختلفة للنجاح، وتتنظر إليها بوصفها منظومة متفاعلة تعكس شمولية مشاريع التحول الرقمي وتعقيداتها.

3.2.2 ثانيًا: أهمية نجاح مشاريع التحول الرقمي

تكتسب مشاريع التحول الرقمي أهميتها من كونها تُشكّل استثمارات استراتيجية ضخمة تُوجّها المنظمات نحو بناء مستقبلها الرقمي، وبالتالي فإن نجاح هذه المشاريع يُمثّل ضرورة حتمية لضمان تحقيق العائد المرجو من هذه الاستثمارات. وتتعدد جوانب الأهمية التي يكتسبها نجاح مشاريع التحول الرقمي على المستويين التنظيمي والوطني.

ويُبين (Chen et al., 2025) أن أهمية نجاح مشاريع التحول الرقمي تتجلى في عدة جوانب:

- 1) تحقيق العائد المرجو من الاستثمارات الرقمية الضخمة التي تُوجّها المنظمات نحو مشاريعها التحويلية.
- 2) بناء ميزة تنافسية مستدامة تُمكن المنظمة من التفوق على منافسيها في السوق.
- 3) تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق ومتطلبات العملاء.
- 4) دعم الابتكار والإبداع داخل المنظمة من خلال توفير المنصات الرقمية الملائمة.
- 5) تحسين تجربة العملاء وتقديم قيمة مضافة تتجاوز توقعاتهم.

ويرى (Gertzen et al., 2022) أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يُحقّق أهدافًا وفوائد استراتيجية عديدة تشمل:

- 1) تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة برؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية.
- 2) تحقيق الأهداف التشغيلية المتعلقة بتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

(3) تحقيق الأهداف المالية المرتبطة بزيادة الإيرادات وتحسين الربحية.

(4) تحقيق أهداف العملاء المتصلة بتحسين تجربتهم وتقديم قيمة أكبر لهم.

ومن منظور تنموي، يُبين (Awonuga et al., 2024) أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يُسهم في:

(1) دفع النمو المستدام في المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

(2) تعزيز القدرات التصنيعية من خلال دمج التقنيات الرقمية في العمليات الإنتاجية.

(3) تحسين إدارة المشاريع عبر توظيف الأدوات الرقمية المتقدمة.

(4) بناء منظومات أعمال أكثر مرونة قادرة على مواجهة الأزمات والتحديات.

ويُضيف (Petrović et al., 2022) أن أهمية نجاح مشاريع التحول الرقمي تتجسد في:

(1) بناء منظومة معايير قياس موثوقة تُتيح للمنظمة تقييم مدى تقدمها الرقمي.

(2) توفير معلومات قيمة لصناع القرار حول أداء المشاريع الرقمية.

(3) دعم عمليات التعلم التنظيمي من خلال استخلاص الدروس المستفادة من المشاريع.

ويرى الباحث أن نجاح مشاريع التحول الرقمي في السياق السعودي يكتسب أهمية إضافية تتعلق بدعم

تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد رقمي متكامل، وتعزيز مكانة المملكة على خارطة الرقمية العالمية، وبناء منظومة اقتصادية متنوعة تعتمد على المعرفة والابتكار.

4.2.2 ثالثاً: أهداف نجاح مشاريع التحول الرقمي

تسعى المنظمات من خلال تنفيذ مشاريع التحول الرقمي إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف التي

تعكس تنوع الفوائد المرجوة من هذه المشاريع. ويُحدّد (Gertzen et al., 2022) الأهداف الرئيسية لمشاريع التحول الرقمي على النحو الآتي:

(1) تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية.

(2) تعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات عبر توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة.

(3) تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات رقمية سلسلة ومتكاملة.

(4) زيادة الإيرادات عبر فتح قنوات جديدة للأعمال وتنويع مصادر الدخل.

- (5) تقليل التكاليف من خلال توظيف الحلول الرقمية في العمليات المختلفة.
- (6) بناء ميزة تنافسية مستدامة تُمكن المنظمة من التفوق على منافسيها.

ويُوسّع (Eyieyien et al., 2024) قائمة الأهداف لتشمل:

- (1) تحقيق التوافق الاستراتيجي بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التكنولوجيا.
- (2) بناء قدرات ديناميكية تُمكن المنظمة من مواجهة التغيرات المستقبلية.
- (3) تعزيز مرونة المنظمة في التعامل مع الأزمات والتحديات.
- (4) دعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات من خلال بناء منظومات تحليلية متقدمة.

ويُضيف (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) أهدافاً أخرى تتضمن:

- (1) تطوير القدرات الديناميكية للمنظمة من خلال مشاريع التحول الرقمي.
- (2) تعزيز ممارسات إدارة التغيير بوصفها ركيزة أساسية لنجاح التحول.
- (3) بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي ومحفزة على الابتكار.

ويُبرز (رابحي، 2024) أهدافاً تتصل بـ **إحداث تغيير ثقافي عميق** يُواكب التحول الرقمي، و**تجديد القيم والمعتقدات التنظيمية** بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي، فضلاً عن **تطوير الأنماط الإدارية** لتصبح أكثر ملاءمة للبيئة الرقمية.

5.2.2 رابعاً: معايير قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي

تعدّدت المعايير التي طرحها الباحثون لقياس نجاح مشاريع التحول الرقمي، وتعكس هذه المعايير الطبيعة متعددة الأبعاد لهذا المفهوم. ويُقدّم (Petrović et al., 2022) إطاراً مفاهيمياً لقياس نجاح مشاريع التحول الرقمي يتضمن أربعة معايير رئيسية:

- (1) **مقيار الأداء التقني**: ويشمل مؤشرات جودة الأنظمة الرقمية وأدائها وأمنها ومرونتها.
- (2) **مقيار الأداء المالي**: ويتضمن مؤشرات العائد على الاستثمار والتكلفة والإيرادات المتحققة.
- (3) **مقيار رضا أصحاب المصلحة**: ويشمل قياس رضا العملاء والعاملين والشركاء والمستثمرين.
- (4) **مقيار تحقيق الأهداف الاستراتيجية**: ويتضمن مدى تحقيق الأهداف المرسومة للمشروع.

ومن منظور تكميلي، يُبين (Badewi, 2022) أن قياس نجاح مشاريع التحول يعتمد على معايير تشمل:

- (1) معيار تسليم المشروع بنجاح ضمن المعايير المخططة.
 - (2) معيار تحقيق الفوائد المرجوة من المشروع على المدى الطويل.
 - (3) معيار أداء مديري المشاريع والفوائد في إدارة مسؤولياتهم.
 - (4) معيار فاعلية أطر إدارة المشاريع التنظيمية الموظفة.
- ويُضيف (Chen et al., 2025) معايير مرتبطة بالمنهجية الرشيقة تشمل:

- (1) معيار المرونة والاستجابة السريعة لمتغيرات المشروع.
- (2) معيار التكامل بين الفرق المتعددة المشاركة في المشروع.
- (3) معيار إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع.

6.2.2 خامساً: العوامل الحاسمة لنجاح مشاريع التحول الرقمي

تتعدد العوامل التي تُحدّد نجاح مشاريع التحول الرقمي وتتشابك فيما بينها لتُشكّل منظومة متكاملة من المحدّدات. ويُحدّد (Chen et al., 2025) اثني عشر عاملاً حاسماً لنجاح مشاريع التحول الرقمي القائمة على المنهجية الرشيقة، تشمل: القيادة الرشيقة، وثقافة التغيير، وإشراك أصحاب المصلحة، والتكامل التكنولوجي، وإدارة المخاطر، فضلاً عن التخطيط المرن والتواصل الفعّال والتعلم المستمر.

ويُبرز (Huang et al., 2023) الدور المحوري للقيادة في نجاح مشاريع التحول الرقمي، حيث يُشير إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والقيادة التكيفية بأبعادها (المرونة، التعلم) تُشكّلان ركيزتين أساسيتين لتنمية القدرات الديناميكية اللازمة لنجاح هذه المشاريع.

ومن منظور استراتيجي، يُبين (Eyieyien et al., 2024) أن العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي تشمل:

- (1) التخطيط الاستراتيجي المتكامل الذي يُوفّر الإطار المرجعي للمشروع.
- (2) القيادة التحويلية القادرة على توجيه التحول وإلهام العاملين.

(3) إدارة التغيير الفاعلة التي تُقلّل من مقاومة التغيير .

(4) التكامل التكنولوجي الذي يضمن انسجام الأنظمة الرقمية.

ويُضيف (Kala Kamdjoug, 2024) أن إدارة التغيير تُشكّل عاملاً حاسماً لنجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال أبعادها التي تشمل التخطيط للتغيير والاتصال وإشراك العاملين ودعم القيادة.

ويُبرز (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) دور القدرات الديناميكية بوصفها عاملاً محورياً، حيث تشمل قدرة الاستشعار وقدرة الاغتنام وقدرة إعادة التشكيل، مع الدور الوسيط لإدارة التغيير في تعزيز هذه العلاقة.

ويُقدّم (أحمد ومهدي، 2024) رؤية شاملة للعوامل الحاسمة في سياق منظمات الأعمال العربية، حيث يُبيّن أن استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية القيادة الرقمية، استراتيجية الابتكار الرقمي، استراتيجية العملاء الرقميين، استراتيجيات العمليات الرقمية) تُشكّل مجموعة العوامل التي تُحدّد نجاح مشاريع التحول الرقمي.

ومن منظور القدرات الرقمية، يُبيّن (داهنين، 2024) أن العوامل الحاسمة تشمل القدرات الرقمية بأبعادها (المهارات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) والتوجه الاستباقي الذي يُمكن المنظمة من استشراف المستقبل والاستعداد له.

ويُضيف (رابحي، 2022) دور القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الابتكار الرقمي، التمكين الرقمي) بوصفها عاملاً محورياً في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات.

7.2.2 سادساً: مداخل تحليل نجاح مشاريع التحول الرقمي

تعدّدت المداخل التحليلية التي تناولت نجاح مشاريع التحول الرقمي بالدراسة، وتعكس هذه المداخل تنوع الزوايا التي يُمكن من خلالها فهم هذا المفهوم. ويُقدّم (Chen et al., 2025) مدخل عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors) لتحليل نجاح مشاريع التحول الرقمي القائمة على المنهجية الرشيقة، ويقوم هذا المدخل على تحديد مجموعة من العوامل الحاسمة التي يُعدّ توافرها ضرورياً لتحقيق النجاح.

ومن زاوية مغايرة، يتبنّى (Huang et al., 2023) مدخل القدرات الديناميكية لتحليل نجاح مشاريع التحول الرقمي، ويربط هذا المدخل بين ممارسات القيادة التحويلية والتكيفية من جهة، وتنمية القدرات الديناميكية للمنظمة من جهة أخرى، بما يُعزز فرص نجاح المشاريع.

ويُوظّف (Badewi, 2022) مدخل الأطر التنظيمية في تحليل نجاح مشاريع التحول، حيث يُبرز دور أطر إدارة المشاريع التنظيمية في تمكين مديري المشاريع والفوائد من أداء أدوارهم بفاعلية.

ويقدّم (Kala Kamdjoug, 2024) مدخل إدارة التغيير بوصفه إطارًا تحليليًا لفهم نجاح مشاريع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع مراعاة خصوصية البيئة الثقافية والاقتصادية.

ومن منظور استراتيجي شامل، يُوظّف (Eyieyien et al., 2024) المدخل الاستراتيجي متعدد الصناعات لتحليل نجاح التحول الرقمي، حيث يُقارن بين المقاربات المستخدمة في صناعات متعددة لاستخلاص الدروس المشتركة والخصوصيات القطاعية.

Mid Ocean University
College of Management
Department of project management



The Impact of Organizational Readiness on the Success of Digital Transformation Projects: A Field Study on Companies in the Kingdom of Saudi Arabia."

Prepared by:

Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448