

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة : ميد او شن

كلية : الإدارة

دراسة بحثية بعنوان :

أثر النضج الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال ممارسات
ESG : الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في الشركات المدرجة في القطاعين
الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب :

الرقم الجامعي (٢٥١٠٠٢١٢٤)

إشراف / د. فايز جراد

العام الدراسي : 2026م

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

■ المقدمة :

أصبحت البيئة التنافسية المعاصرة أكثر ارتباطاً بقدرة الشركات على توظيف التحول الرقمي بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتطوير نماذج الأعمال، وتحسين كفاءة العمليات، ودعم القرارات، وتعزيز القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة. ولم يعد التحول الرقمي في الشركات يقتصر على إدخال أدوات أو أنظمة تقنية حديثة، بل اتسع ليشمل بناء حالة من النضج الرقمي الذي يعكس مدى جاهزية المنظمة من حيث الاستراتيجية، والقيادة، والثقافة، والموارد البشرية، والعمليات، والبنية التقنية، والقدرة على تكامل البيانات واستخدامها في خلق قيمة مستدامة. وتشير الأدبيات العربية إلى أن التحول الرقمي بات من المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، كما يرتبط بتطوير الحوكمة والتقارير المالية ورفع كفاءة الإدارة في المنظمات المعاصرة (القحطاني، 2023؛ يوسف، 2023). كما توضح الأدبيات الأجنبية أن النضج الرقمي يمثل مرحلة أكثر عمقاً من مجرد التحول الرقمي، لأنه يعكس درجة رسوخ القدرات الرقمية داخل المنظمة واندماجها في البنية الاستراتيجية والتشغيلية بما يدعم الأداء طويل الأجل (Teichert, 2019; van Tonder et al., 2024).

وفي سياق موازٍ، اكتسبت ممارسات البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) أهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية والمالية المعاصرة، لأنها لم تعد مجرد أداة للإفصاح أو تحسين الصورة الذهنية، بل أصبحت إطاراً مؤسسياً يعكس قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والالتزام البيئي والحوكمة الرشيدة. وقد أظهرت الأدبيات العربية، وبخاصة في البيئة السعودية، تزايد الاهتمام بالإفصاح عن الاستدامة ومحدداته وآثاره في الأداء المالي وجودة التقارير وشفافية الشركات المدرجة، مع وجود تفاوت في مستوى التطبيق والإفصاح بين الشركات والقطاعات (الهباش والقحطاني، 2022؛ يونس، 2021؛ عبدالحليم، 2019؛ قنديل، 2016).

كما أن الإطار التنظيمي في السوق السعودي أصبح أكثر دعماً لهذا التوجه من خلال الأدلة الإرشادية المتعلقة بإفصاح الشركات المدرجة عن ممارسات ESG، وهو ما يعكس انتقال هذه الممارسات من مستوى الطرح النظري إلى مستوى الاهتمام المؤسسي والتنظيمي في المملكة (تداول السعودية، 2023).

ومن جهة أخرى، فإن الربط بين النضج الرقمي وممارسات ESG والميزة التنافسية المستدامة لا يمكن فهمه بصورة مكتملة دون الاستناد إلى القدرات الديناميكية، بوصفها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها بما يحافظ على تفوقها في البيئات المتغيرة. وقد بينت الأدبيات العربية أن القدرات الديناميكية تمثل أحد المداخل المهمة لتفسير بناء الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في البيئات التي تتطلب التكيف السريع والمرونة الاستراتيجية (الحاجم والسلمان، 2021؛ غزيباون والياس، 2022).

كما أكدت الأدبيات الأجنبية أن القدرات الديناميكية تؤدي دورًا محوريًا في تحويل الموارد التنظيمية والرقمية إلى نتائج استراتيجية مستدامة، وأنها تمثل حلقة تفسيرية مهمة بين التحول الرقمي من جهة، والأداء والميزة التنافسية من جهة أخرى (Teece et al., 1997; Warner & Wäger, 2019; Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025).

وتتأكد أهمية هذا الموضوع بصورة أوضح في المملكة العربية السعودية، حيث تتجه الشركات المدرجة إلى التكيف مع متطلبات سوق أكثر تنافسية، وتوقعات أعلى من المستثمرين وأصحاب المصلحة، وضغوط متزايدة تتعلق بالاستدامة والحوكمة والشفافية. كما أن توجهات رؤية المملكة 2030 وما يرتبط بها من برامج التحول والتنمية المستدامة تجعل من الضروري فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل النضج الرقمي إلى ميزة تنافسية مستدامة، ليس بصورة مباشرة فقط، بل عبر ممارسات ESG ومن خلال ما تمتلكه الشركة من قدرات ديناميكية تمكّنها من التكيف والتجديد وإعادة تشكيل مواردها بصورة فعالة (رؤية السعودية 2030، 2023؛ القحطاني، 2023؛ Su et al., 2023؛ Bajaher & Asiri, 2025). ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لفحص هذه العلاقات في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.

■ مشكلة الدراسة :

تتحدد مشكلة الدراسة في أن الشركات المدرجة في المملكة العربية السعودية تعمل اليوم في بيئة تتسم بتسارع التحول الرقمي، وارتفاع توقعات المستثمرين، وتزايد الاهتمام التنظيمي والمهني بممارسات الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية، إلا أن الأدبيات العربية ما تزال تميل إلى تناول هذه الموضوعات بصورة جزئية؛ فبعض الدراسات ركز على الإفصاح عن الاستدامة وآثاره المالية، وبعضها تناول التحول الرقمي والتنمية المستدامة أو الحوكمة الرقمية، في حين ظل الربط التكاملي بين النضج الرقمي والقدرات الديناميكية والميزة

التنافسية المستدامة في ضوء ممارسات ESG محدودًا، خاصة في البيئة السعودية (الهباش والقحطاني، 2022؛ يوسف، 2023؛ القحطاني، 2023).

كما أن الأدبيات الأجنبية الحديثة تشير إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في رفع أداء ESG وتعزيز القيمة طويلة الأجل، وأن القدرات الديناميكية قد تفسر جزئيًا هذه العلاقة، إلا أن هذا الطرح يحتاج إلى مزيد من الاختبار في الأسواق العربية الناشئة عمومًا، وفي السوق السعودي خصوصًا، وخاصة على مستوى الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي (Su et al., 2023; Huang, 2025; Bajaher & Asiri, 2025).

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى بناء نموذج ميداني يختبر أثر النضج الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال ممارسات ESG، مع تحليل الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.

السؤال الرئيس :

ما أثر النضج الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال ممارسات ESG، وما الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية؟

■ أسئلة الدراسة :

1. ما مستوى النضج الرقمي في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى القدرات الديناميكية في تلك الشركات ؟
3. ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة في تلك الشركات في ضوء ممارسات ESG؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي في القدرات الديناميكية ؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة ؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة ؟
7. هل تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة بين النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة ؟

■ أهمية الدراسة :

أولاً: - الأهمية العلمية :

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من كونها تعالج موضوعاً حديثاً ومركباً يجمع بين النضج الرقمي، وممارسات ESG، والقدرات الديناميكية، والميزة التنافسية المستدامة في نموذج واحد. كما أنها تسهم في ربط الأدبيات العربية التي تناولت الاستدامة والتحول الرقمي كلاً على حدة، بالأدبيات الأجنبية التي بدأت تتجه إلى بناء نماذج تفسيرية تكاملية تربط الرقمنة بالأداء المستدام والميزة التنافسية طويلة الأجل .

كذلك تستمد الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات العربية، ولا سيما السعودية، التي اختبرت الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في هذه العلاقة، وهو ما يمنح الدراسة قيمة إضافية على المستوى النظري والتطبيقي.

ثانياً - الأهمية العملية :

تتبع الأهمية العملية من قدرة نتائج الدراسة على إفادة القيادات التنفيذية ومديري التحول الرقمي والاستدامة والحوكمة في الشركات المدرجة، من خلال توضيح كيفية تحويل النضج الرقمي من مجرد تحديث تقني إلى مصدر فعلي للميزة التنافسية المستدامة. كما تساعد النتائج الشركات على فهم أهمية تطوير القدرات الديناميكية بما يضمن الاستفادة المثلى من ممارسات ESG، ويدعم قدرتها على التكيف مع المتغيرات السوقية والتنظيمية. كذلك قد تسهم الدراسة في دعم الجهات التنظيمية ومطوري السياسات في السوق السعودي لفهم المتغيرات المؤثرة في رفع جاهزية الشركات لتحقيق الاستدامة والتنافسية في آن واحد .

■ أهداف الدراسة :

1. التعرف على مستوى النضج الرقمي في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.
2. بيان مستوى القدرات الديناميكية في تلك الشركات .
3. تحديد مستوى الميزة التنافسية المستدامة في ضوء ممارسات ESG .
4. اختبار أثر النضج الرقمي في القدرات الديناميكية .
5. اختبار أثر النضج الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة .
6. اختبار أثر القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة .
7. اختبار الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة .
8. تقديم مقترحات تطبيقية للشركات المدرجة في المملكة العربية السعودية لتعزيز التنافسية المستدامة عبر النضج الرقمي وممارسات ESG .

■ مصطلحات الدراسة :

● النضج الرقمي

التعريف المفهومي : هو مستوى جاهزية المنظمة وقدرتها على دمج التقنيات الرقمية في استراتيجيتها وثقافتها وعملياتها ومواردها بما يحقق قيمة تنظيمية مستدامة، ويعكس مدى رسوخ التحول الرقمي داخل المؤسسة، لا مجرد تبني أدوات تقنية منفصلة (شحادة، 2022؛ (Teichert, 2019; van Tonder et al., 2024).

التعريف الإجرائي : هو الدرجة الكلية التي تحصل عليها الشركة المبحوثة في الاستبانة على مجموعة الفقرات التي تقيس أبعاد النضج الرقمي، مثل: الاستراتيجية الرقمية، القيادة الداعمة، الثقافة والمهارات الرقمية، تكامل العمليات والبيانات، والبنية التقنية.

● ممارسات ESG :

التعريف المفهومي : يقصد بها مجموعة السياسات والممارسات والإفصاحات التي تتبناها الشركة في الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكومية، بما يعكس التزامها بالاستدامة والمسؤولية والشفافية تجاه أصحاب المصلحة (تداول السعودية، 2023؛ الهباش والقحطاني، 2022؛ (Huang, 2025).

التعريف الإجرائي: هي الإطار الذي تتحرك من خلاله الدراسة لتفسير الميزة التنافسية المستدامة، ويتم التعبير عنها من خلال مدى اهتمام الشركة بالممارسات البيئية، والمسؤولية الاجتماعية، والحوكمة الرشيدة كما يدركها أفراد العينة من خلال فقرات الاستبانة.

● القدرات الديناميكية :

التعريف المفهومي : هي قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات، واغتنام الفرص المناسبة، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يمكنها من التكيف مع البيئات المتغيرة وتحقيق التفوق المستدام (غزيباون والياس، 2022؛ الحاجم والسلمان، 2021؛ Teece et al., 1997).

التعريف الإجرائي : هي الدرجة الكلية التي تحصل عليها الشركة المبحوثة في الاستبانة على الفقرات التي تقيس قدرتها على الاستشعار، والتعلم، وإعادة التهيئة، والاستجابة السريعة للتغيرات، وتطوير مواردها وعملياتها.

● الميزة التنافسية المستدامة :

التعريف المفهومي : هي قدرة المنظمة على تحقيق تفوق يصعب على المنافسين تقليده أو إحلاله، والمحافظة على هذا التفوق على مدى زمني ممتد من خلال مواردها وقدراتها الفريدة وكيفية توظيفها (Barney, 1991; Li & Liu, 2014).

التعريف الإجرائي : هي الدرجة الكلية التي تحصل عليها الشركة المبحوثة في الاستبانة على الفقرات التي تقيس قدرتها على تحقيق تميز طويل الأجل في الكفاءة، والجودة، والابتكار، والسمعة، والاستجابة للسوق، بما يدعم مركزها التنافسي بشكل مستمر.

■ منهجية البحث وإجراءاته :

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، ووصفها وتحليل العلاقات بين متغيراتها واختبار الفروض المتعلقة بها. كما ستعتمد الدراسة في جانبها الميداني على أسلوب **المسح باستخدام الاستبانة فقط** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، نظرًا لملاءمتها لقياس اتجاهات وآراء المبحوثين وتقديراتهم لمستوى النضج الرقمي، والقدرات الديناميكية، والميزة التنافسية المستدامة في شركاتهم.

■ إجراءات الدراسة :

1. **المرحلة النظرية:** مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وبناء الإطار النظري والفروض.
2. **بناء الأداة:** إعداد استبانة بالاعتماد على الأدبيات السابقة والمقاييس المعتمدة في الدراسات ذات الصلة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوئي.
3. **مجتمع الدراسة:** الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.
4. **عينة الدراسة :** عينة من المديرين أو رؤساء الأقسام أو المسؤولين في الإدارات ذات الصلة، مثل: التحول الرقمي، والاستراتيجية، والاستدامة، والجودة، والحوكمة، والعمليات.
5. **أداة الدراسة:** استبانة مغلقة تعتمد غالبًا على مقياس ليكرت الخماسي.

6. الأساليب الإحصائية المقترحة: الإحصاء الوصفي، اختبار الثبات والصدق، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار أو النمذجة بالمعادلات البنائية، واختبار الأثر غير المباشر للتحقق من الوساطة.

7. حدود الدراسة :

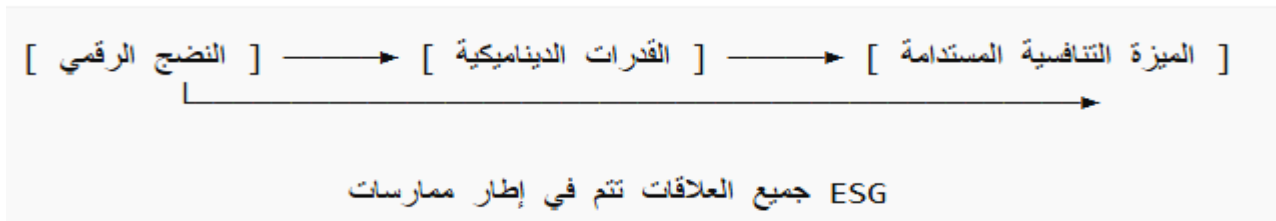
- الحد الموضوعي: النضج الرقمي، القدرات الديناميكية، الميزة التنافسية المستدامة، وممارسات ESG .
- الحد المكاني: الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.
- الحد البشري: العاملون في المستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة .
- الحد الزمني: 2026 م .

■ متغيرات الدراسة :

تتكون الدراسة من المتغيرات الآتية :

- المتغير المستقل: النضج الرقمي.
- المتغير الوسيط: القدرات الديناميكية.
- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة.
- الإطار التفسيري/السياقي: ممارسات ESG.

الشكل التخطيطي لمتغيرات الدراسة



■ فروض الدراسة :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي في القدرات الديناميكية في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية .

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية .
4. تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة بين النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.

■ تقسيم البحث (هيكل الدراسة) :

يمكن تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول على النحو الآتي :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلتها، أهميتها، أهدافها، مصطلحاتها، منهجيتها، متغيراتها، وهيكلها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتناول:

النضج الرقمي من حيث المفهوم والأبعاد والنماذج، وممارسات ESG من حيث المفهوم والمكونات والأهمية، والقدرات الديناميكية من حيث الأسس النظرية والأبعاد، والميزة التنافسية المستدامة من حيث المفهوم والمداخل التفسيرية، إضافة إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

ويتضمن: مجتمع الدراسة، العينة، أداة الدراسة، إجراءات الصدق والثبات، أساليب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

ويتضمن: التحليل الوصفي، واختبار الفروض، وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

الخاتمة والتوصيات

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد :

يُعد هذا الفصل الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، إذ يهدف إلى تأصيل متغيراتها الرئيسية وبناء الروابط العلمية بينها في ضوء الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة. وتتبع أهمية هذا الفصل من أنه لا يقتصر على عرض المفاهيم منفصلة، بل يسعى إلى تفسير العلاقة بين النضج الرقمي وممارسات ESG والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة ضمن إطار نظري متكامل يتلاءم مع بيئة الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية. وقد أصبحت هذه الموضوعات متداخلة بصورة أوضح في السنوات الأخيرة، مع تصاعد متطلبات التحول الرقمي، وتزايد اهتمام الأسواق المالية بالإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكومية، واتساع الحاجة إلى قدرات تنظيمية تمكّن الشركات من التكيف والتجديد والمحافظة على تفوقها التنافسي طويل الأجل (القحطاني، 2023؛ الهباش والقحطاني، 2022؛ تداول السعودية، د.ت.)؛ كما تؤكد دراسات حديثة أن التحول الرقمي يرتبط إيجاباً بأداء ESG، وأن القدرات الديناميكية تمثل آلية تفسيرية مهمة في هذه العلاقة (Su et al., 2023; Bajaher & Asiri, 2025; Huang, 2025).

وينقسم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين: المحور الأول خاص بالإطار النظري، ويشمل عرضاً لمفهوم النضج الرقمي وأبعاده ومداخل قياسه، ثم ممارسات ESG وأبعادها وأهميتها، ثم القدرات الديناميكية بوصفها إطاراً تفسيرياً وسيطاً، وأخيراً الميزة التنافسية المستدامة وأسس بنائها. أما المحور الثاني فيتناول الدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية، مع مناقشتها وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد موقع الدراسة الحالية والفجوة التي تسعى إلى معالجتها.

المبحث الأول : النضج الرقمي

2.2 مفهوم النضج الرقمي :

يشير النضج الرقمي إلى مستوى الجاهزية المؤسسية الذي يجعل المنظمة قادرة على توظيف التقنيات الرقمية توظيفاً متكاملاً في استراتيجيتها وعملياتها وثقافتها ومواردها البشرية ونموذج أعمالها. ومن ثم فإن النضج الرقمي لا يعني مجرد امتلاك تقنيات أو نظم معلومات متقدمة، بل يعني وصول المنظمة إلى حالة من الاتساق بين الرؤية الرقمية، والقيادة الداعمة،

والثقافة التنظيمية، والبنية التقنية، والقدرة على تحويل البيانات والمعرفة إلى قيمة مستدامة. وقد أبرزت الأدبيات العربية هذا التمييز ضمنياً عندما ربطت بين التحول الرقمي ودرجة نضج المؤسسة في توظيفه؛ فشحادة (2022) تناولت النضج الرقمي بوصفه مستوى التحول الذي بلغته المنظمة في البيئة المصرفية، بينما أكد القحطاني (2023) ويوسف (2023) أن التحول الرقمي الفاعل لا يقتصر على الأدوات، بل يرتبط بتحسين الأداء والحوكمة والتنمية المستدامة. وفي الأدبيات الأجنبية، أوضح (Teichert 2019) أن نماذج النضج الرقمي تشمل أبعاداً مركبة تتجاوز التكنولوجيا إلى الثقافة والقيادة والتنظيم، كما حددت مراجعة van Tonder et al. (2024) تسعة أبعاد متكررة في قياس النضج الرقمي، تشمل الاستراتيجية والقيادة والثقافة والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا والعمليات والمنتجات والعملاء (شحادة، 2022؛ القحطاني، 2023؛ يوسف، 2023؛ Teichert, 2019; van Tonder et al., 2024).

ومن زاوية إدارية، يعكس النضج الرقمي قدرة الشركة على الانتقال من الرقمنة التشغيلية إلى التحول الاستراتيجي. فالمنظمة الأقل نضجاً قد تستخدم تقنيات متفرقة في بعض الوظائف، ولكنها لا تمتلك بعد رؤية موحدة أو بنية قادرة على توظيف هذه التقنيات في تحسين القيمة المقدمة للعميل أو رفع المرونة أو تعزيز الاستدامة. أما المنظمة الأعلى نضجاً فتتمكن من دمج التقنية في سلاسل القيمة، وتحويل البيانات إلى قرارات، وإعادة تصميم العمليات، وتطوير مهارات العاملين، وهو ما يجعل الرقمنة مصدراً للفعالية والكفاءة والابتكار في آن واحد. ولهذا السبب أصبح مفهوم النضج الرقمي أكثر ملاءمة للدراسات الإدارية من مفهوم “التحول الرقمي” العام، لأنه أدق في القياس، وأكثر اتصالاً بالأداء الاستراتيجي والتنافسي.

2.3 أهمية النضج الرقمي للشركات المعاصرة :

تتبع أهمية النضج الرقمي من كونه يشكل قاعدة لرفع كفاءة العمليات، وتسريع الاستجابة للمتغيرات، وتحسين جودة القرارات، وخلق نماذج أعمال جديدة، فضلاً عن تمكين الشركة من استخدام البيانات بصورة أعمق وأكثر اتساقاً. وفي البيئة السعودية، تزداد هذه الأهمية مع توسع مسارات التحول المؤسسي والرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030، ومع تزايد توقعات المستثمرين والأسواق من الشركات المدرجة. كما أن ارتباط التحول الرقمي بالتنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي والحوكمة يجعل النضج الرقمي عنصراً حاكماً في قدرة الشركات على المواءمة بين الكفاءة الاقتصادية والمتطلبات البيئية والاجتماعية والحوكومية (القحطاني، 2023؛ يوسف، 2023؛ رؤية السعودية 2030، د.ت.). وعلى المستوى الدولي، تشير دراسات حديثة إلى أن التحول الرقمي لا يرفع فقط كفاءة التشغيل، بل

يسهم أيضًا في تحسين أداء ESG وتطوير قدرات المنظمة على التجديد والتكيف، بما ينعكس على أدائها طويل الأجل (Su et al., 2023; Huang, 2025; Yu et al., 2026).

2.4 أبعاد النضج الرقمي :

يمكن تلخيص الأبعاد الأكثر شيوعًا للنضج الرقمي في الأدبيات في خمسة أبعاد رئيسة مناسبة للدراسة الحالية :

جدول (1-2): الأبعاد المقترحة للنضج الرقمي

البعد	المضمون	أمثلة على المؤشرات
الاستراتيجية الرقمية	وضوح الرؤية الرقمية واتصالها بالأهداف المؤسسية	وجود خطة رقمية، ربط المبادرات الرقمية بالأداء
القيادة والدعم الإداري	تبني الإدارة العليا للتحويل الرقمي وتوفير الموارد	دعم الإدارة، سرعة القرار، رعاية المبادرات
الثقافة والمهارات الرقمية	استعداد العاملين للتعلم الرقمي وتقبل التغيير	التدريب، الابتكار، مشاركة المعرفة
تكامل العمليات والبيانات	دمج الأنظمة والبيانات في العمليات والقرارات	الأتمتة، لوحات القياس، تكامل المعلومات
البنية التقنية	جاهزية الأنظمة والمنصات والبنية التحتية	الحوسبة السحابية، الأمن السيبراني، مرونة الأنظمة

إعداد الباحث بالاستناد إلى (شحادة، 2022؛ Teichert, 2019; van Tonder et al., 2024).

وتُظهر هذه الأبعاد أن النضج الرقمي مفهوم متعدد المستويات؛ فهو يبدأ من الاستراتيجية والقيادة، ويمر عبر الثقافة والموارد البشرية، ثم يتجسد في العمليات والبيانات والتقنيات. وهذا الترتيب مهم للدراسة الحالية؛ لأن تأثير النضج الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة لا ينتج عن التكنولوجيا وحدها، بل عن تكاملها مع القيادة، والمرونة التنظيمية، والتعلم المؤسسي.

2.5 مستويات النضج الرقمي :

يمكن تصنيف المنظمات رقميًا إلى مستويات متدرجة، كما في الشكل الآتي:

الشكل (1-2): مستويات النضج الرقمي



الشكل (1-2) من إعداد الباحث بالاستناد إلى أدبيات النضج الرقمي (Teichert, van Tonder et al., 2019; 2024).

مثال توضيحي على النضج الرقمي :

مثال افتراضي:

شركة صناعية مدرجة تستخدم نظام ERP لإدارة الإنتاج والمخزون والموارد البشرية، وتربط النظام بلوحات قياس فورية لاستهلاك الطاقة والهدر والانبعاثات، ثم توظف هذه البيانات في تقارير داخلية تساعد الإدارة على خفض التكاليف ورفع الامتثال البيئي. هنا لا تقتصر الرقمنة على تشغيل النظام، بل تمتد إلى تحسين القرار، ورفع كفاءة الموارد، ودعم البعد البيئي في ESG، وهو ما يعكس مستوى متقدماً من النضج الرقمي.

المبحث الثاني: ممارسات ESG

2.7 مفهوم ممارسات ESG :

يشير مفهوم ESG إلى مجموعة الممارسات والسياسات والإفصاحات التي تتعلق بالأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكومية في عمل الشركة. وقد أصبح هذا المفهوم أحد المؤشرات الأساسية التي يُستدل بها على جودة الإدارة، ومستوى الالتزام بالاستدامة، ومدى قدرة الشركة على خلق قيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة. وفي السياق العربي، ركزت الأدبيات بدرجة كبيرة على الإفصاح عن الاستدامة بوصفه المظهر الأكثر وضوحاً لتطبيق ESG؛ حيث ناقش الهباش والقحطاني (2022) محددات تقارير الاستدامة في الشركات السعودية المدرجة، فيما درست يونس (2021) أثر مستوى وجودة الإفصاح عن تقارير الاستدامة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة بسوق المال السعودي، بما يبرز أن ESG لم يعد مجرد توجه معياري، بل متغيراً له آثار تنظيمية ومالية واستراتيجية. كما يوضح الدليل الإرشادي الصادر عن تداول السعودية أن الهدف من الإرشاد هو مساعدة الشركات المدرجة على تبني الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكومية بوصفها محركاً للنمو المستدام والشامل في السوق المالية السعودية (الهباش والقحطاني، 2022؛ يونس، 2021؛ تداول السعودية، د.ت.).

أما في الأدبيات الأجنبية الحديثة، فقد اتسع فهم ESG من مجرد الإفصاح إلى كونه إطاراً ينعكس على الأداء الاستراتيجي، وكفاءة التشغيل، وعلاقات أصحاب المصلحة، والتقييم السوقي للشركات. وتشير دراسات حديثة إلى أن التحول الرقمي قد يسهم في تحسين أداء ESG عبر تعزيز الشفافية، ودقة القياس، وكفاءة إدارة الموارد، والقدرة على رصد المخاطر والامتثال، وهو ما يجعل ESG أكثر ارتباطاً بالبنية الرقمية والتنظيمية للشركة (Su et al., 2023; Huang, 2025; Yu et al., 2026).

2.8 أبعاد ESG :

يتكون ESG من ثلاثة أبعاد رئيسية :

1. البعد البيئي (Environmental) :

يرتبط بإدارة الشركة لتأثيراتها البيئية، مثل استهلاك الطاقة، والانبعاثات، وإدارة النفايات، وكفاءة استخدام الموارد، والالتزام البيئي.

2. البعد الاجتماعي (Social) :

يرتبط بعلاقات الشركة مع العاملين والعملاء والمجتمع، ويشمل السلامة المهنية، والتنوع، والتدريب، والمسؤولية الاجتماعية، وحقوق الإنسان، وجودة الخدمة.

3. البعد الحوكمي (Governance) :

يرتبط ببنية الحكم المؤسسي، وشفافية الإفصاح، واستقلالية المجالس، والرقابة، وإدارة المخاطر، وأخلاقيات العمل، ومكافحة الفساد.

جدول (2-2): أبعاد ممارسات ESG

البعد	مجالات التركيز	أمثلة على التطبيق
البيئي	الطاقة، الانبعاثات، النفايات	ترشيد الاستهلاك، القياس الدوري للانبعاثات
الاجتماعي	العاملون، العملاء، المجتمع	التدريب، السلامة، المسؤولية المجتمعية
الحوكمي	الشفافية، الرقابة، المخاطر	الإفصاح، اللجان، الضبط والامتثال

إعداد الباحث بالاستناد إلى (تداول السعودية، د.ت؛ الهباش والقحطاني، 2022؛ يونس، 2021).

2.9 أهمية ممارسات ESG للشركات المدرجة :

تكمن أهمية ممارسات ESG في أنها تساعد الشركات على تحسين صورتها أمام المستثمرين وأصحاب المصلحة، وتقليل المخاطر التنظيمية والتشغيلية، وتحسين فرص التمويل، ورفع الثقة المؤسسية. وبالنسبة للشركات المدرجة، تصبح هذه الممارسات أكثر حساسية لأنها تتصل مباشرة بجودة الإفصاح والسمعة والقدرة على اجتذاب المستثمرين والحفاظ على الثقة في السوق. وقد بينت الأدبيات السعودية أن مستوى الإفصاح عن الاستدامة ومحدداته في الشركات المدرجة موضوع قائم فعلياً، وأن جودة هذا الإفصاح يمكن أن ترتبط بالأداء المالي، مما يشير إلى أن ESG ليس مجرد توجه أخلاقي، بل عامل له انعكاسات اقتصادية واضحة (الهباش والقحطاني، 2022؛ يونس، 2021). كما أن تداول السعودية تؤكد أن الدليل الإرشادي صُمم لمساعدة الشركات المدرجة على تبني هذه الممارسات في سياق متطلبات السوق المتطورة (تداول السعودية، د.ت.).

2.10 العلاقة بين ESG والنضج الرقمي :

تبدو العلاقة بين ESG والنضج الرقمي وثيقة لعدة أسباب. أولها أن القياس الفاعل لأبعاد ESG يتطلب أنظمة معلومات وبيانات موثوقة؛ وثانيها أن الإفصاح والشفافية والحوكمة تتأثر مباشرة بقدرة الشركة على بناء بنى رقمية متكاملة؛ وثالثها أن تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية غالباً ما يستند إلى تتبع الأداء وتحليل البيانات وتحسين العمليات، وهي كلها مجالات ترتبط بالنضج الرقمي. وتشير دراسات حديثة إلى أن التحول الرقمي يحسن أداء ESG، سواء عبر الابتكار التقني أو عبر تحسين الإدارة والحوكمة واتخاذ القرار (Su et al., 2023; Huang, 2025; Bajaher & Asiri, 2025). وفي البيئة السعودية، يعطي هذا الربط قيمة أكبر للدراسة الحالية، لأن الشركات المدرجة تتحرك في إطار تنظيمي وسوقي تتنامى فيه أهمية ESG بالتوازي مع تسارع التحول الرقمي.

المبحث الثالث : القدرات الديناميكية

2.11 مفهوم القدرات الديناميكية :

تُعد القدرات الديناميكية من أكثر المفاهيم تأثيراً في الأدبيات الاستراتيجية الحديثة، وقد ارتبطت أساساً بمحاولات تفسير كيفية محافظة الشركات على تفوقها في البيئات المتغيرة. ويُرجع (Teece et al. 1997) هذا المفهوم إلى قدرة الشركة على دمج الموارد الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها استجابةً للتغيرات السريعة. وفي الأدبيات العربية، قدمت غزيباوان والياس (2022) عرضاً مفاهيمياً يبرز إسهام مقارنة القدرات الديناميكية في إثراء حقل الإدارة الاستراتيجية، وعدتها إطاراً موحداً يجمع الموارد والمعرفة والكفاءات، بينما ناقش الحاجم والسلمان (2021) دورها كمتغير وسيط في تفسير العلاقة بين الإنتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة، وهو ما يمنحها أهمية خاصة في الدراسة الحالية بوصفها حلقة وصل بين النضج الرقمي والنتائج الاستراتيجية (غزيباوان والياس، 2022؛ الحاجم والسلمان، 2021؛ Teece et al., 1997).

وتستمد القدرات الديناميكية أهميتها من أنها لا تشير إلى الموارد في حد ذاتها، بل إلى قدرة المنظمة على تحريك تلك الموارد وتحديثها وتوجيهها في الوقت المناسب. ومن ثم فهي تختلف عن القدرات التشغيلية الروتينية؛ إذ إن الأولى تتعلق بالتجديد والتحول والتكيف، بينما تتعلق الثانية بتنفيذ الأنشطة اليومية بكفاءة. ولذلك تبدو القدرات الديناميكية ذات صلة جوهرية بالدراسات التي تتناول التحول الرقمي؛ لأن الرقمنة الناجحة لا تتحقق بمجرد شراء الأنظمة، بل تحتاج إلى قدرات تمكن المنظمة من استشعار الفرص الرقمية، واغتنامها، وإعادة تشكيل عملياتها وهيكلها ومواردها.

2.12 أبعاد القدرات الديناميكية : تتكرر في الأدبيات ثلاثة أبعاد رئيسة للقدرات الديناميكية:

جدول (2-3): الأبعاد الرئيسية للقدرات الديناميكية

أبعاد	المضمون	أمثلة
الاستشعار Sensing	رصد التغيرات والفرص والتهديدات	متابعة السوق والتكنولوجيا واحتياجات العملاء
الاغتنام Seizing	تحويل الفرص إلى قرارات ومبادرات	استثمار الفرص الرقمية، تخصيص الموارد
إعادة التهيئة/التحويل Reconfiguring	إعادة تشكيل الموارد والعمليات	إعادة تصميم العمليات، تطوير الهيكل، إعادة توزيع الموارد

إعداد الباحث بالاستناد إلى (Teece et al., 1997; Warner & Wäger, 2019; غزيباوان والياس، 2022).

وقد أظهرت دراسة (Warner and Wäger 2019) أن التحول الرقمي في الشركات القائمة يتطلب بناء قدرات ديناميكية على نحو متدرج، وأن هذا البناء يمثل عملية مستمرة من التجديد الاستراتيجي. وهذا يتسق مع الدراسة الحالية؛ لأن النضج الرقمي في الشركات المدرجة لا يؤدي آلياً إلى ميزة تنافسية مستدامة، بل يحتاج إلى قدرات تمكن الشركة من استشعار الفرص الرقمية والاستدامة واغتنامها وإعادة تشكيل مواردها على أساسها (Warner & Wäger, 2019).

2.13 القدرات الديناميكية كوسيط بين النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة :

من الناحية النظرية، يمكن تفسير الدور الوسيط للقدرات الديناميكية على النحو الآتي: النضج الرقمي يوفر للشركة بنية معلوماتية وتقنية واستراتيجية متقدمة، لكن هذه البنية لا تتحول بذاتها إلى قيمة تنافسية مستدامة ما لم تتوافر آليات تنظيمية قادرة على إعادة توظيفها بحسب ظروف البيئة. وهنا تؤدي القدرات الديناميكية وظيفة التحويل؛ فهي التي تجعل المنظمة تستثمر الرقمنة في إعادة تصميم العمليات، وإطلاق مبادرات جديدة، وتحسين الامتثال والاستدامة، ورفع سرعة الاستجابة للمخاطر والفرص.

وقد دعمت دراسات عربية وأجنبية هذه الفكرة؛ فالحاجم والسلمان (2021) أثبتا دوراً وسيطاً للقدرات الديناميكية في تفسير أثر الإنتاج المستدام على الميزة التنافسية المستدامة، كما أظهرت الدراسات الأجنبية الحديثة أن القدرات الديناميكية تمثل مساراً تفسيرياً بين التحول الرقمي وأداء ESG أو النتائج الاستراتيجية للشركة (الحاجم والسلمان، 2021؛ Su et al., 2023; Warner & Wäger, 2019).

المبحث الرابع: الميزة التنافسية المستدامة

2.14 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

تشير الميزة التنافسية المستدامة إلى قدرة المنظمة على تحقيق تفوق يصعب على المنافسين تقليده أو استبداله، والمحافظة على هذا التفوق على مدى زمني ممتد. ويُعد منظور الموارد من أبرز الأطر النظرية التي فسرت هذا المفهوم، حيث يرتبط استمرار التفوق بامتلاك موارد وقدرات ذات قيمة وندرة وصعوبة في التقليد والتنظيم. وفي الأدبيات العربية، تناولت ساطوح (2016) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، كما ناقشت دراسات أخرى دور استراتيجيات الريادة والإنتاج المستدام في تحقيقها، بما يؤكد أن استدامة الميزة لا ترتبط فقط بتفوق مؤقت في التكلفة أو الجودة، بل بقدرة المؤسسة على التكيف والتجديد وحماية مصادر تفوقها (ساطوح، 2016؛ عايض، 2019؛ الحاجم والسلمان، 2021).

وفي الأدبيات الأجنبية، ربط Teece et al. (1997) استدامة الميزة بقدرة الشركة على التجديد، لا بمجرد امتلاك الموارد، وهو ما يجعل القدرات الديناميكية عنصراً محورياً في تفسيرها.

2.15 خصائص الميزة التنافسية المستدامة :

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بعدة خصائص، أهمها :

1. القيمة : أن تضيف قيمة فعلية للعملاء أو أصحاب المصلحة.
2. الندرة: أن لا تكون متاحة بسهولة لجميع المنافسين.
3. صعوبة التقليد : أن يصعب نسخها بسرعة أو بتكلفة منخفضة.
4. الاستمرارية : أن تستمر زمنياً ولا تكون مجرد تفوق عابر.
5. المرونة: أن تتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

وهذه الخصائص تجعل الميزة التنافسية المستدامة أقرب إلى كونها نتيجة تفاعل بين الموارد والقدرات والسياق التنظيمي، لا مجرد مخرج اقتصادي مباشر.

2.16 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المناسبة للدراسة :

استنادًا إلى الأدبيات العربية والأجنبية، يمكن قياس الميزة التنافسية المستدامة في هذه الدراسة عبر الأبعاد الآتية :

جدول (4-2): الأبعاد المقترحة للميزة التنافسية المستدامة

المضمون	البعد
ترشيد التكلفة وتحسين استخدام الموارد	الكفاءة
رفع جودة المنتجات/الخدمات والعمليات	الجودة
تطوير الحلول والعمليات والاستجابة للأفكار الجديدة	الابتكار
سرعة التكيف مع التغيرات والاحتياجات	الاستجابة والمرونة
بناء صورة مؤسسية موثوقة ومسؤولة طويلة الأجل	السمعة والاستدامة

*إعداد الباحث بالاستناد إلى (ساطوح، 2016؛ عايض، 2019؛ Teece et al., 1997)

2.17 العلاقة بين ESG والميزة التنافسية المستدامة :

تمثل ممارسات ESG أحد المسارات الحديثة لبناء الميزة التنافسية المستدامة، لأنها تحسن الثقة المؤسسية، وترفع مستوى الشفافية، وتُقلل المخاطر، وتدعم السمعة والعلاقات مع أصحاب المصلحة. وعندما تُدار هذه الممارسات بكفاءة وتُدمج في الاستراتيجية، فإنها تتحول من التزام أو إفصاح إلى مصدر قيمة. وفي السوق السعودي، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة مع تطور الإرشادات التنظيمية وارتفاع أهمية الإفصاح والاستدامة للشركات المدرجة. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز هذه العلاقة عبر جعل قياس ESG وإدارته أكثر دقة وفاعلية، وهو ما يدعم في النهاية استدامة التفوق التنافسي (تداول السعودية، د.ت؛ الهباش والقحطاني، 2022؛ Yu et al., 2026).

المبحث الخامس: الربط النظري بين متغيرات الدراسة

2.18 النضج الرقمي والقدرات الديناميكية :

كلما ارتفع مستوى النضج الرقمي في المنظمة، زادت قدرتها على توليد البيانات وتحليلها، واكتشاف الفرص والتهديدات، وتنسيق المعرفة بين الوحدات المختلفة، وتحديث عملياتها بسرعة. وهذه كلها مؤشرات ترتبط مباشرة بالقدرات الديناميكية. لذلك يبدو منطقياً أن يكون النضج الرقمي أحد العوامل المحفزة لتكوين هذه القدرات. وقد دعمت الأدبيات هذا الربط صراحة، حيث تناولت (Warner and Wäger, 2019) بناء القدرات الديناميكية في سياق التحول الرقمي، وبيّنت دراسات عربية أن التحول الرقمي يرتبط بمستوى النضج المؤسسي والقدرة على تحسين الأداء والعمليات (شحادة، 2022؛ Warner & Wäger, 2019).

2.19 النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة :

يفترض أن النضج الرقمي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحسين الكفاءة، ودقة القرار، وسرعة الاستجابة، والقدرة على الابتكار، ورفع جودة الخدمات والمنتجات. وقد دعمت أدبيات عربية هذا المسار بصورة غير مباشرة أو مباشرة؛ إذ أظهرت دراسات أن التحول الرقمي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات والبنوك، بينما ذهبت الدراسات الأجنبية الحديثة إلى أن الرقمنة تعزز أداء الشركة واستدامة نتائجها عندما تكون جزءاً من رؤية مؤسسية متكاملة (أبو منى، 2023؛ القحطاني، 2023؛ Yilmaz et al., 2025؛ Yu et al., 2026).

2.20 النضج الرقمي وممارسات ESG :

تمثل ممارسات ESG ميداناً مناسباً لتوظيف النضج الرقمي؛ فكلما ارتفعت قدرة الشركة على جمع البيانات وتحليلها وربطها بالقرارات، أمكنها تحسين الإفصاح والاستجابة البيئية والاجتماعية والحوكومية. ومن هنا يمكن النظر إلى ESG في الدراسة الحالية بوصفه **السياق التطبيقي** الذي تتجلى فيه قيمة النضج الرقمي، لا مجرد متغير مستقل منفصل. وهذا التكيف النظري يساعد على صياغة النموذج بصورة أكثر اتساقاً مع العنوان المعتمد.

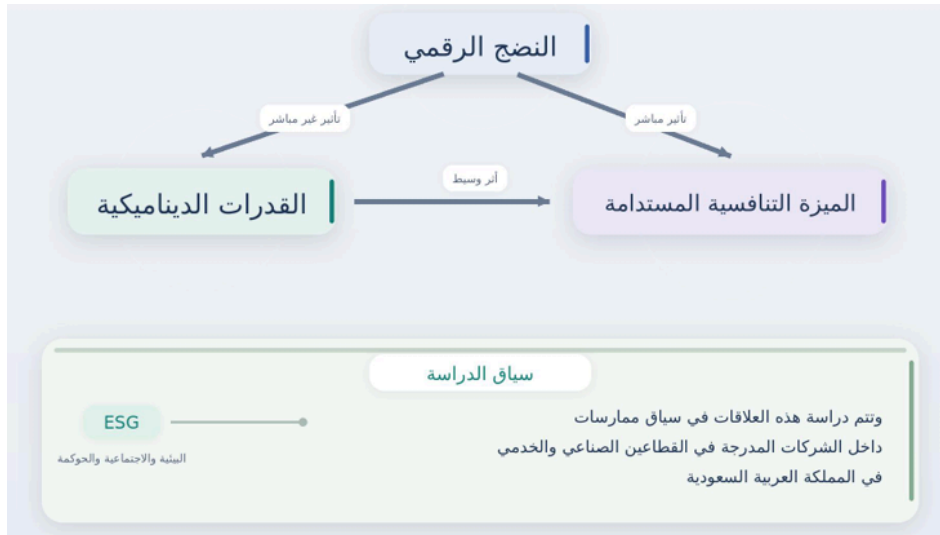
2.21 القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة :

تؤدي القدرات الديناميكية دوراً جوهرياً في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؛ لأنها تمكن الشركة من استشعار التغيرات، وتطوير بدائل الاستجابة، وإعادة تشكيل مواردها وهيكلها بما يحافظ على تميزها. ولذلك فالعلاقة بينهما ليست علاقة ظرفية، بل علاقة تأسيسية.

وقد دعمت الأدبيات العربية هذه الفكرة عندما أظهرت أثر القدرات الديناميكية في تفسير الميزة التنافسية المستدامة، كما تعدها الأدبيات الأجنبية أحد المرتكزات الجوهرية لاستدامة التفوق في البيئات سريعة التغير (الحاجم والسلمان، 2021؛ غزيباون والياس، 2022؛ Teece et al., 1997).

2.22 النموذج النظري المقترح للدراسة

الشكل (2-2): النموذج النظري المقترح



ويمثل

الشكل السابق جوهر الدراسة الحالية؛ إذ يوضح أن النضج الرقمي متغير أساس، وأن القدرات الديناميكية تمثل المتغير الوسيط، بينما تمثل الميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع، وتعمل ممارسات ESG بوصفها السياق الذي تتجلى ضمنه هذه العلاقات.

المبحث السادس : الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية :

عرض تحليلي للدراسات العربية

ركزت الدراسات العربية السابقة على أربعة مسارات رئيسة :

o المسار الأول: الاستدامة وESG والإفصاح عنها.

تناولت دراسات سعودية وعربية الإفصاح عن الاستدامة، ومحدداته، وآثاره في الأداء. فقد هدفت دراسة الهباش والقحطاني (2022) إلى معرفة مستوى الإفصاح عن الاستدامة ومحدداته في الشركات السعودية المدرجة، وتوصلت إلى تباين في مستويات الإفصاح بين الأبعاد المختلفة، بما يعكس وجود تفاوت في التطبيق بين الشركات. كما اختبرت يونس (2021) أثر مستوى جودة الإفصاح عن تقارير الاستدامة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة بسوق المال السعودي، وتوصلت إلى نتائج تدعم أهمية جودة الإفصاح

كعامل مؤثر في الأداء. وتدل هاتان الدراستان على أن ممارسات الاستدامة في السوق السعودي لم تعد موضوعاً هامشياً، بل أصبحت حاضرة في التحليل المحاسبي والمالي والتنظيمي (الهباش والقحطاني، 2022؛ يونس، 2021).

○ المسار الثاني: التحول الرقمي والنضج الرقمي والتنمية المستدامة.

أوضحت دراسة القحطاني (2023) أن للتحول الرقمي دوراً كبيراً في تحقيق التنمية المستدامة ضمن إطار رؤية المملكة 2030، وأنه يمثل حجر زاوية في تحسين أداء المنظمات ورفع فرص التنمية المستدامة. كما تناولت يوسف (2023) العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة الرقمية والتقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة، بما يبرز أهمية الرقمنة في دعم الحوكمة والشفافية. أما شحادة (2022) فدرست تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية الأردنية، وأكدت أن النضج الرقمي يمثل مخرجاً مؤسسياً يعكس درجة التحول الذي بلغته المنظمة (القحطاني، 2023؛ يوسف، 2023؛ شحادة، 2022).

○ المسار الثالث : القدرات الديناميكية.

ناقشت غزيباون والياس (2022) مقارنة القدرات الديناميكية بوصفها مقارنة مفسرة لحقل الإدارة الاستراتيجية، وأبرزت أنها تطورت في امتداد لمقاربة الموارد لتفسير الميزة التنافسية المستدامة. كما بحث الحاجم والسلمان (2021) دور الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية، وأظهرت النتائج أهمية هذا المتغير الوسيط في تفسير العلاقة بين المدخلات والنتائج الاستراتيجية. وتؤكد هذه الدراسات أن القدرات الديناميكية تمثل جسراً تفسيرياً مهماً، وهو ما تستثمره الدراسة الحالية بصورة مباشرة (غزيباون والياس، 2022؛ الحاجم والسلمان، 2021).

○ المسار الرابع : الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالتحول أو الاستراتيجيات التنظيمية.

ناقشت ساطوح (2016) المتطلبات المفاهيمية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل البيئة التنظيمية الديناميكية، وبيّنت أن استمرار التفوق يحتاج إلى شروط تتجاوز التميز المؤقت. كما توصلت دراسة عايض (2019) إلى وجود أثر لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. أما أبو منى (2023) فقد عالجت أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية الأردنية، بما يجعلها من أقرب الدراسات العربية إلى موضوع الدراسة الحالية، لكنها تختلف عنها في غياب متغيري ESG والقدرات الديناميكية ضمن نموذج وساطة صريح (ساطوح، 2016؛ عايض، 2019؛ أبو منى، 2023).

جدول (2-5): تلخيص الدراسات العربية السابقة

الدراسة	الموضوع	المنهج/العينة	أهم النتائج	أوجه الإفادة
الهباش والقحطاني (2022)	محددات تقارير الاستدامة في الشركات السعودية المدرجة	تحليل محتوى	تفاوت مستويات الإفصاح عن الاستدامة بين الأبعاد	دعم بُعد ESG في البيئة السعودية
يونس (2021)	أثر جودة الإفصاح عن تقارير الاستدامة على الأداء المالي	تطبيق على شركات صناعية سعودية	جودة الإفصاح ترتبط بالأداء المالي	ربط ESG بالأداء المؤسسي
القحطاني (2023)	التحول الرقمي والتنمية المستدامة في إطار رؤية 2030	وصفي تحليلي	للتحول الرقمي دور كبير في دعم التنمية المستدامة	تأصيل العلاقة بين الرقمنة والاستدامة
يوسف (2023)	التحول الرقمي والحوكمة والتقارير المالية	استبانة	الرقمنة تدعم الحوكمة والتقارير والتنمية المستدامة	دعم البعد الحوكمي في ESG
شحادة (2022)	أبعاد التحول الرقمي والنضج الرقمي	استبانة على بنوك إسلامية	وجود ارتباط بين أبعاد التحول والنضج الرقمي	دعم بناء مقياس النضج الرقمي
الحاجم والسلمان (2021)	القدرات الديناميكية كوسيط	استبانة	وجود دور وسيط للقدرات الديناميكية	دعم نموذج الوساطة
غزيباون والياس (2022)	القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية	دراسة مفاهيمية	القدرات الديناميكية تفسر الميزة المستدامة	تأصيل نظري للوسيط
أبو منى (2023)	التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة	تطبيق على البنوك	أثر إيجابي للتحول الرقمي	دعم العلاقة بين المستقل والتابع

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

عرض تحليلي للدراسات الأجنبية :

تُعد الدراسة الكلاسيكية لـ **(Teece et al. 1997)** الأساس النظري الأهم للقدرات الديناميكية؛ إذ أكدت أن استمرار التفوق في البيئات المتغيرة يعتمد على قدرة الشركة على دمج مواردها وبنائها وإعادة تشكيلها. ثم جاءت دراسة **(Warner and Wäger 2019)** لتطبيق هذا المنظور في سياق التحول الرقمي، وأوضحت أن بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي يمثل عملية متواصلة من التجديد الاستراتيجي، وهو ما يجعلها مرجعاً نظرياً أساسياً للدراسة الحالية **(Teece et al., 1997; Warner & Wäger, 2019)**.

وفي مجال النضج الرقمي، قدم **(Teichert 2019)** مراجعة منهجية مهمة بينت أن معظم نماذج النضج الرقمي لا تقدم صورة مكتملة، وأن الثقافة الرقمية ما تزال مدمجة بصورة غير منهجية في كثير من النماذج. ثم جاءت مراجعة **(van Tonder et al. 2024)** لتحديد الأبعاد الأكثر تكراراً في قياس النضج الرقمي، بما وفر أساساً عملياً لاختيار الأبعاد المناسبة في الدراسات التطبيقية. وتفيد هاتان الدراستان في بناء المقياس المفاهيمي للنضج الرقمي في الدراسة الحالية **(Teichert, 2019; van Tonder et al., 2024)**.

أما في الربط بين الرقمنة وESG، فقد توصلت دراسة **(Su et al. 2023)** إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً في أداء ESG، وأن هذا الأثر يتحقق جزئياً عبر قدرات ديناميكية مثل الابتكار الأخضر والمسؤولية الاجتماعية والإدارة التشغيلية. وذهبت دراسة **Huang (2025)** إلى أن التحول الرقمي يؤثر في أداء ESG من خلال مسارين: مسار القدرات/الموارد، ومسار الحوكمة/الدوافع، وهو ما يوسع الإطار التفسيري للعلاقة.

وتكتسب دراسة **(Bajaher and Asiri 2025)** أهمية خاصة لأنها طبقت على الشركات غير المالية المدرجة في سوق الأسهم السعودي، وأظهرت أن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً في نتائج ESG، ما يمنح الدراسة الحالية سنداً تجريبياً مباشراً من البيئة السعودية نفسها. كما قدمت دراسة **(Yu et al. 2026)** معالجة حديثة للعلاقة بين التحول الرقمي وESG من خلال رصد التطورات والحالات والروابط، وأكدت أن الآليات المفسرة لهذه العلاقة ما تزال بحاجة إلى مزيد من الفحص **(Su et al., 2023; Huang, 2025; Yu et al., 2026)**.

جدول (2-6): تلخيص الدراسات الأجنبية السابقة

الدراسة	الموضوع	المنهج/السياق	أهم النتائج	أوجه الإفادة
Teece et al. ((1997	القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية	تأصيلي نظري	تفسير استدامة التفوق عبر إعادة تشكيل الموارد	الأساس النظري للوسيط
Warner & Wäger ((2019	بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي	دراسة نوعية	الرقمنة تحتاج إلى تجديد استراتيجي مستمر	دعم العلاقة بين النضج الرقمي والوسيط
Teichert ((2019	مراجعة نماذج النضج الرقمي	مراجعة منهجية	النضج الرقمي متعدد الأبعاد والنماذج ناقصة نسبيًا	بناء أبعاد المتغير المستقل
van Tonder et al. ((2024	أبعاد النضج الرقمي	مراجعة منهجية	تسعة أبعاد متكررة لقياس النضج الرقمي	دعم القياس التطبيقي
Su et al. ((2023	التحول الرقمي وأداء ESG بوساطة قدرات ديناميكية	دراسة كمية	أثر إيجابي مع مسارات وساطة	دعم نموذج الدراسة مباشرة
Huang ((2025	التحول الرقمي وأداء ESG	دراسة كمية	تأثير عبر مساري القدرات والحوكمة	توسيع التفسير النظري
Bajaher & Asiri ((2025	التحول الرقمي و ESG في السوق السعودي	شركات غير مالية مدرجة	أثر إيجابي للتحويل الرقمي على ESG	دعم البيئة السعودية
Yu et al. ((2026	التحول الرقمي وتعزيز ESG	مراجعة/تحليل حديث	العلاقة واعدة لكن الآليات ما تزال بحاجة إلى فحص	تبرير الجودة البحثية

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

■ أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة :

يتضح من العرض السابق أن هناك اتفاقاً واسعاً بين الدراسات العربية والأجنبية على أن الرقمنة لم تعد مجرد تحديث تقني، بل أصبحت متغيراً استراتيجياً يتصل بالأداء والاستدامة والحوكمة. كما تتفق الأدبيات على أن القدرات الديناميكية تمثل إطاراً مفسراً مهماً لاستدامة التفوق في البيئات المتغيرة، وأن ممارسات ESG باتت جزءاً متزايد الأهمية من تقييم الشركات المدرجة وفاعلية إدارتها. وتؤكد الدراسات الحديثة أيضاً أن العلاقة بين التحول الرقمي وESG أصبحت أكثر وضوحاً من الناحية التطبيقية (الهباش والقحطاني، 2022؛ القحطاني، 2023؛ Bajaher & Asiri, 2025; Su et al., 2023).

■ أوجه الاختلاف :

تختلف الدراسات السابقة في عدة نواحٍ؛ فبعضها ركز على الإفصاح عن الاستدامة وآثاره المالية، وبعضها تناول التحول الرقمي بوصفه متغيراً عاماً، وبعضها الآخر عالج القدرات الديناميكية بصورة مفاهيمية أو في سياقات مختلفة. كما أن معظم الدراسات العربية لم تجمع بين المتغيرات الأربع في نموذج واحد، بينما ركزت كثير من الدراسات الأجنبية على أسواق أو قطاعات غير عربية، أو على ESG بوصفه متغيراً تابعاً مباشراً، لا سياقاً تطبيقياً تتجلى داخله الميزة التنافسية المستدامة.

الفجوة البحثية :

يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية في النقاط الآتية :

1. ندرة الدراسات العربية، وخاصة السعودية، التي جمعت بين النضج الرقمي والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة في نموذج واحد.
2. غلبة التركيز العربي على الإفصاح عن الاستدامة أو التحول الرقمي بصورة منفصلة، لا ضمن إطار تكاملي يربط الرقمنة بالاستدامة والميزة التنافسية.
3. قلة الدراسات التي اختبرت الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في البيئة العربية عموماً والسعودية خصوصاً.
4. الحاجة إلى تطبيق النموذج على الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في السعودية، وهي بيئة لها خصوصية تنظيمية وسوقية واضحة.
5. الحاجة إلى توظيف ممارسات ESG ليس فقط كمؤشر إفصاح، بل كسياق تفسيري تتحول داخله الرقمنة إلى قيمة وميزة تنافسية مستدامة.

وبذلك تتميز الدراسة الحالية بأنها تجمع بين التأصيل النظري الحديث والتطبيق السعودي المباشر، وتعيد تركيب العلاقة بين المتغيرات بطريقة أكثر انساقاً مع واقع الشركات المدرجة ومتطلبات الاستدامة والتحول الرقمي.

خلاصة الفصل :

خلص هذا الفصل إلى أن النضج الرقمي يمثل مستوى متقدماً من جاهزية المنظمة لتوظيف الرقمنة استراتيجياً، وأن ممارسات ESG لم تعد موضوعاً إقصائياً فحسب، بل أصبحت جزءاً من منطق بناء القيمة والثقة والاستدامة في الشركات المدرجة. كما تبين أن القدرات الديناميكية تشكل الآلية التنظيمية التي تحول الموارد الرقمية إلى نتائج استراتيجية قابلة للاستمرار، وأن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق فقط بامتلاك الموارد، بل بقدرة المنظمة على تجديدها وإعادة توظيفها في بيئة متغيرة. وكشف تحليل الدراسات السابقة عن وجود أرضية علمية قوية لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع بقاء فجوة واضحة في الربط بينها داخل سياق سعودي تطبيقي، وهو ما يبرر الانتقال – بمشيئة الله- في الفصل الثالث إلى بناء المنهجية الميدانية وأداة الدراسة واختبار الفروض المقترحة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الميدانية

3.1 تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى بيان المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة الميدانية لفحص أثر النضج الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال ممارسات ESG، مع اختبار الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية. ويشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، وأساليب جمع البيانات، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة.

وتستند الدراسة في بنائها المنهجي إلى طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها؛ إذ تسعى إلى وصف واقع المتغيرات المدروسة، وقياس مستوياتها، ثم اختبار العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بينها. وبناء على ذلك، فإن المنهج الوصفي التحليلي يعد الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات الإدارية والتنظيمية، لكونه يسمح بجمع البيانات من الميدان، ووصفها وتحليلها وتفسيرها، ثم الوصول إلى استنتاجات علمية بشأن العلاقات بين المتغيرات .

3.2 منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لملاءمته لطبيعة الموضوع، وقدرته على الجمع بين وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفروض ذات الصلة. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تستهدف فحص اتجاهات وآراء المبحوثين وقياس المتغيرات السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسات.

كما استعانت الدراسة في الجانب التطبيقي بأسلوب **المسح الميداني** باستخدام **الاستبانة الإلكترونية** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات؛ وذلك لما توفره من قدرة على الوصول إلى عدد مناسب من المبحوثين في شركات متعددة، وملاءمتها لقياس تصورات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة تجاه النضج الرقمي، وممارسات ESG، والقدرات الديناميكية، والميزة التنافسية المستدامة. وقد انسجم ذلك مع توجه عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اعتمدت على الاستبانة في دراسة موضوعات التحول الرقمي، والقدرات الديناميكية، والاستدامة، والأداء المؤسسي .

3.3 مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية، نظرًا لارتباط هذه الشركات بدرجة أعلى بمتطلبات التحول الرقمي، والإفصاح المؤسسي، والحوكمة، والممارسات المرتبطة بالاستدامة، مقارنة بغيرها من المؤسسات الأقل تنظيمًا أو الأقل خضوعًا لمتطلبات الإفصاح. وقد جرى تحديد المفردات البشرية داخل هذا المجتمع من العاملين في المستويات الإدارية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة، مثل :

- الإدارة العليا.
 - الإدارة الوسطى.
 - إدارات التحول الرقمي.
 - إدارات الاستراتيجية والتخطيط.
 - إدارات الجودة والتميز المؤسسي.
 - إدارات الاستدامة أو الحوكمة أو المخاطر.
 - إدارات العمليات وتقنية المعلومات.
- ويرجع اختيار هذه الفئات إلى كونها الأكثر قدرة على تقديم تقديرات موضوعية نسبيًا حول مستوى النضج الرقمي في الشركة، ومدى توافر القدرات الديناميكية فيها، ومستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها الشركة في سياق ممارسات ESG .

3.4 عينة الدراسة :

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد الشركات المستهدفة وتباين هياكلها التنظيمية، تم الاعتماد على العينة القصدية الطبقية؛ بحيث يجري استهداف المبحوثين الذين تتوافر لديهم المعرفة المهنية الكافية بموضوع الدراسة، مع مراعاة تمثيل القطاعين الصناعي والخدمي قدر الإمكان.

وقد استند اختيار العينة إلى المعايير الآتية :

1. أن يكون المبحوث من العاملين في وظيفة إدارية أو إشرافية أو تخصصية ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة.
2. أن تكون لديه خبرة عملية كافية داخل الشركة تمكّنه من تقييم مستوى الممارسات التنظيمية.
3. أن يكون على دراية بواقع التحول الرقمي أو الاستدامة أو الحوكمة أو العمليات المؤسسية داخل الشركة.

حجم العينة :

تم توزيع **360** استبانة إلكترونية على المبحوثين المستهدفين في الشركات المدرجة محل الدراسة، واستُعيد منها **326** استبانة، وبعد فحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل **312** استبانة، وهي نسبة مناسبة للتحليل الإحصائي واختبار نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM.

جدول (1-3) توزيع الاستبانات

البيان	العدد
عدد الاستبانات الموزعة	360
عدد الاستبانات المستردة	326
عدد الاستبانات المستبعدة	14
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	312
نسبة الاستجابة الصالحة	86.7%

3.5 أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على **الاستبانة الإلكترونية** أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد صممت بعد مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وبالاستفادة من المقاييس الواردة في الدراسات السابقة، ثم إعادة صياغتها بما يتناسب مع البيئة السعودية وطبيعة الشركات المدرجة. (مرفق نسخة من الاستبانة الإلكترونية في الملحقات)

3.7 إجراءات الصدق :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال أكثر من إجراء :

3.7.1 الصدق الظاهري وصدق المحتوى

- جرى عرض الاستبانة في صورتها الأولية على محكمين من المختصين في الإدارة، وإدارة الأعمال، والمناهج، والإحصاء، بهدف التأكد من:
- سلامة الصياغة اللغوية.
 - ملائمة الفقرات لمتغيرات الدراسة.
 - وضوح العبارات وخلوها من الغموض.
 - مناسبة الفقرات للبيئة السعودية.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين جرى:

- تعديل صياغة عدد من الفقرات.
- حذف بعض العبارات المتقاربة.
- إعادة توزيع بعض الفقرات على أبعادها الأنسب.
- تقليل بعض العبارات الطويلة لتصبح أكثر دقة ووضوحًا.

3.7.2 صدق الاتساق الداخلي :

تم التحقق من الاتساق الداخلي عبر دراسة ارتباط الفقرات بأبعادها، وارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وقد جاءت معاملات الارتباط في الحدود المقبولة إحصائيًا، بما يشير إلى وجود اتساق منطقي وبنائي بين الفقرات والمتغيرات التي تقيسها.

3.7.3 الصدق البنائي :

جرى التحقق من الصدق البنائي لاحقًا ضمن التحليل العاملي ونموذج القياس، من خلال:

- معاملات التحميل العاملي.
- متوسط التباين المستخرج AVE.
- التمييز بين المتغيرات.

وقد أظهرت النتائج أن مؤشرات الصدق البنائي جاءت ضمن الحدود المقبولة، بما يعزز صلاحية الأداة لقياس متغيرات الدراسة.

3.8 إجراءات الثبات :

للتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة، إضافة إلى معامل الثبات المركب في مرحلة التحليل البنائي. كما أجريت دراسة استطلاعية أولية على عينة محدودة للتأكد من اتساق الاستجابات وسلامة الفقرات قبل التطبيق النهائي.

جدول (3-3) معاملات الثبات الأولية لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
النضج الرقمي	15	0.91
ممارسات ESG	9	0.88
القدرات الديناميكية	9	0.89
الميزة التنافسية المستدامة	15	0.90
الاستبانة ككل	48	0.95

وتشير هذه القيم إلى ارتفاع مستوى الثبات، حيث تجاوزت جميعها الحد المقبول، بما يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

3.9 أساليب جمع البيانات :

تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية، أُعدت ووزعت على المبحوثين المستهدفين عبر وسائل الاتصال المهنية المناسبة، مع مراعاة ما يأتي:

1. إرفاق تعريف موجز بأهداف الدراسة.
 2. بيان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
 3. توضيح طريقة الإجابة على فقرات الاستبانة.
 4. التأكيد على أن المشاركة اختيارية.
 5. استهداف الوظائف الإدارية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.
- وقد أتاح هذا الأسلوب سهولة الوصول إلى مفردات الدراسة في شركات متعددة، كما ساعد على تقليل الوقت والجهد في التوزيع والاسترجاع والترميز الأولي للبيانات.

3.10 المعالجة الإحصائية للبيانات :

بعد جمع الاستبانات الصالحة، جرى إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامجين إحصائيين :

- **SPSS** لإجراء التحليلات الوصفية واختبارات الثبات.
- **SmartPLS** لتحليل نموذج القياس والنموذج الهيكلي واختبار الفروض المباشرة وغير المباشرة.

وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة فيما يأتي :

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات المتغيرات.
3. معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات.
4. التحميلات العاملية، ومتوسط التباين المستخرج AVE، والثبات المركب CR للتحقق من نموذج القياس.
5. معيار HTMT للتحقق من الصدق التمييزي.
6. معاملات التحديد R^2 لتفسير القدرة التنبؤية للنموذج.
7. تحليل المسار Path Analysis لاختبار الفروض المباشرة.

8. اختبار الأثر غير المباشر للتحقق من الدور الوسيط للقدرات الديناميكية.
9. إجراءات Bootstrapping لاستخراج قيم T والدلالة الإحصائية وفترات الثقة.

3.11 معيار تفسير المتوسطات الحسابية :

جدول (3-4) معيار تفسير المتوسطات

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
1.80 – 1.00	منخفض جدًا
2.60 – 1.81	منخفض
3.40 – 2.61	متوسط
4.20 – 3.41	مرتفع
5.00 – 4.21	مرتفع جدًا

3.12 حدود الدراسة الميدانية :

- **الحد الموضوعي:** النضج الرقمي، ممارسات ESG، القدرات الديناميكية، الميزة التنافسية المستدامة.
- **الحد المكاني:** الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.
- **الحد البشري:** العاملون في المستويات الإدارية ذات الصلة.
- **الحد الزمني:** فترة تطبيق الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4.1 تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفروضها. وقد تم تقسيمه إلى عدة محاور رئيسية، تبدأ بوصف خصائص أفراد العينة، ثم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، يلي ذلك

تقييم نموذج القياس من حيث الصدق والثبات، ثم اختبار الفروض المتعلقة بالعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وأخيراً مناقشة النتائج وربطها بما ورد في الأدبيات السابقة العربية والأجنبية.

4.2 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة :

جدول (4-1) توزيع أفراد العينة وفق القطاع

القطاع	التكرار	النسبة المئوية
الصناعي	144	46.2%
الخدمي	168	53.8%
الإجمالي	312	100%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى القطاع الخدمي بنسبة 53.8%، مقابل 46.2% للقطاع الصناعي، وهو ما يوفر تمثيلاً مقبولاً للقطاعين محل الدراسة.

جدول (4-2) توزيع أفراد العينة وفق المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	97	31.1%
إدارة وسطى	162	51.9%
إشرافي/تخصصي	53	17.0%
الإجمالي	312	100%

تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين كانت من الإدارة الوسطى، وهو أمر منطقي بحكم اتصال هذه الفئة بالعمليات اليومية والتحويلات التنظيمية.

جدول (3-4) توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	56	17.9%
5 إلى أقل من 10 سنوات	88	28.2%
10 إلى أقل من 15 سنة	77	24.7%
15 سنة فأكثر	91	29.2%
الإجمالي	312	100%

تظهر النتائج أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مهنية مناسبة، وهو ما يعزز موثوقية تقديراتهم بشأن متغيرات الدراسة.

جدول (4-4) توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	201	64.4%
دبلوم عالي	29	9.3%
ماجستير	73	23.4%
دكتوراه	9	2.9%
الإجمالي	312	100%

4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

4.3.1 التحليل الوصفي للنضج الرقمي :

جدول (5-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النضج الرقمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
القيادة الرقمية	4.02	0.66	مرتفع	1
الاستراتيجية الرقمية	3.95	0.64	مرتفع	2
البنية التقنية	3.90	0.61	مرتفع	3
الثقافة والمهارات الرقمية	3.81	0.68	مرتفع	4

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
5	مرتفع	0.70	3.76	تكامل العمليات والبيانات
	مرتفع	0.62	3.89	المحور ككل

يتضح أن مستوى النضج الرقمي في الشركات محل الدراسة جاء مرتفعاً بمتوسط كلي بلغ 3.89، وهو ما يعكس وجود توجه تنظيمي واضح نحو الرقمنة، وخاصة في بعدي القيادة الرقمية والاستراتيجية الرقمية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء تنامي الاهتمام المؤسسي بالتحول الرقمي في بيئة الأعمال السعودية، واتساقاً مع ما ذهبت إليه الأدبيات العربية التي ربطت التحول الرقمي بتحسين الأداء المؤسسي والاستدامة (القحطاني، 2023؛ يوسف، 2023).

4.3.2 التحليل الوصفي لممارسات ESG :

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات ESG

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.63	3.84	البعد الاجتماعي
2	مرتفع	0.59	3.77	الحوكمة
3	مرتفع	0.65	3.68	البعد البيئي
	مرتفع	0.58	3.76	المحور ككل

تشير النتائج إلى أن ممارسات ESG جاءت بمستوى مرتفع، وكان البعد الاجتماعي في المرتبة الأولى، يليه بعد الحوكمة، ثم البعد البيئي. ويمكن فهم انخفاض البعد البيئي نسبياً مقارنة بباقي الأبعاد في ضوء أن قياس الأداء البيئي وإدارته يحتاج إلى نظم متابعة وبيانات أكثر تخصصاً. وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات السعودية التي بينت وجود تفاوت بين أبعاد الإفصاح والممارسات الاستدامة لدى الشركات المدرجة (الهباش والقحطاني، 2022؛ يونس، 2021).

4.3.3 التحليل الوصفي للقدرات الديناميكية :

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القدرات الديناميكية

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.64	3.88	الاغتنام
2	مرتفع	0.66	3.82	إعادة التهيئة
3	مرتفع	0.67	3.79	الاستشعار
	مرتفع	0.60	3.83	المحور ككل

أظهرت النتائج أن مستوى القدرات الديناميكية جاء مرتفعاً، وهو ما يشير إلى أن الشركات المستهدفة لديها قدرات جيدة نسبياً على رصد التغيرات واغتنام الفرص وإعادة تشكيل مواردها. وتتفق هذه النتيجة مع التصور النظري الذي يرى في القدرات الديناميكية أساساً لاستدامة التفوق في البيئات المتغيرة (غزيباوان والياس، 2022؛ Teece et al., 1997).

4.3.4 التحليل الوصفي للميزة التنافسية المستدامة :

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.56	4.08	الجودة
2	مرتفع	0.58	4.01	الكفاءة
3	مرتفع	0.60	3.91	الاستجابة والمرونة
4	مرتفع	0.63	3.86	الابتكار
5	مرتفع	0.59	3.85	السمعة المؤسسية
	مرتفع	0.57	3.94	المحور ككل

تشير هذه النتائج إلى أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة جاء مرتفعاً، خاصة في بعدي الجودة والكفاءة، بما يعكس توجه الشركات محل الدراسة نحو تحسين عملياتها وتعزيز قيمتها التنافسية بصورة مستمرة.

4.4 تقييم نموذج القياس :

4.4.1 الصديق التقاربي والثبات المركب :

جدول (4-9) مؤشرات الصديق التقاربي والثبات

المتغير	كرونباخ ألفا	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخرج AVE
النضج الرقمي	0.93	0.94	0.57
ممارسات ESG	0.90	0.92	0.61
القدرات الديناميكية	0.91	0.93	0.63
الميزة التنافسية المستدامة	0.92	0.94	0.60

توضح البيانات السابقة أن جميع قيم كرونباخ ألفا والثبات المركب جاءت أعلى من الحدود المقبولة، كما تجاوزت قيم AVE الحد الأدنى المطلوب، مما يشير إلى تحقق الصديق التقاربي والثبات بدرجة جيدة.

4.4.2 الصديق التمييزي :

جدول (4-10) معيار HTMT للصديق التمييزي

المتغيرات	النضج الرقمي	ESG	القدرات الديناميكية	الميزة التنافسية المستدامة
النضج الرقمي	—	0.63	0.74	0.69
ESG		—	0.59	0.65
القدرات الديناميكية			—	0.77
الميزة التنافسية المستدامة				—

تشير هذه القيم إلى أن جميعها أقل من الحد المرجعي الشائع، مما يدعم تحقق الصديق التمييزي بين متغيرات الدراسة.

4.5 تقييم النموذج الهيكلي :

جدول (4-11) مؤشرات جودة النموذج الهيكلي

المؤشر	القدرات الديناميكية	الميزة التنافسية المستدامة
R ²	0.48	0.67
Q ²	0.29	0.41

توضح النتائج أن النضج الرقمي يفسر 48% من التباين في القدرات الديناميكية، بينما يفسر النموذج 67% من التباين في الميزة التنافسية المستدامة، وهي نسبة تفسيرية جيدة تعكس ملاءمة النموذج البنائي.

4.6 اختبار الفروض :

الفرض الأول :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي في القدرات الديناميكية في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.

جدول (4-12) اختبار أثر النضج الرقمي في القدرات الديناميكية

النتيجة	قيمة P	قيمة T	معامل المسار β	المسار
مدعوم	0.000	14.83 7	0.692	النضج الرقمي ← القدرات الديناميكية

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً للنضج الرقمي في القدرات الديناميكية، وهو ما يعني أن ارتفاع مستوى النضج الرقمي في الشركات يسهم في رفع قدرتها على الاستشعار والاغتنام وإعادة التهيئة.

الفرض الثاني :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.

جدول (4-13) اختبار أثر النضج الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	قيمة P	قيمة T	معامل المسار β	المسار
مدعوم	0.000	5.412	0.341	النضج الرقمي ← الميزة التنافسية المستدامة

وتوضح النتيجة أن النضج الرقمي يؤثر بصورة مباشرة وإيجابية في الميزة التنافسية المستدامة، بما يشير إلى أن النضج في توظيف التقنية والبيانات والقيادة الرقمية ينعكس على قدرة الشركة على المحافظة على تفوقها التنافسي.

الفرض الثالث :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.

جدول (4-14) اختبار أثر القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة

النتيجة	قيمة P	قيمة T	معامل المسار β	المسار
مدعوم	0.00 0	7.12 6	0.451	القدرات الديناميكية ← الميزة التنافسية المستدامة

وتدل هذه النتيجة على أن القدرات الديناميكية تمثل متغيراً مؤثراً بقوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ كلما زادت قدرة الشركة على استشعار الفرص وإعادة تشكيل مواردها، ارتفعت قدرتها على الحفاظ على تفوقها التنافسي.

الفرض الرابع :

تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة بين النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية.

جدول (4-15) اختبار الأثر غير المباشر للنضج الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة عبر القدرات الديناميكية

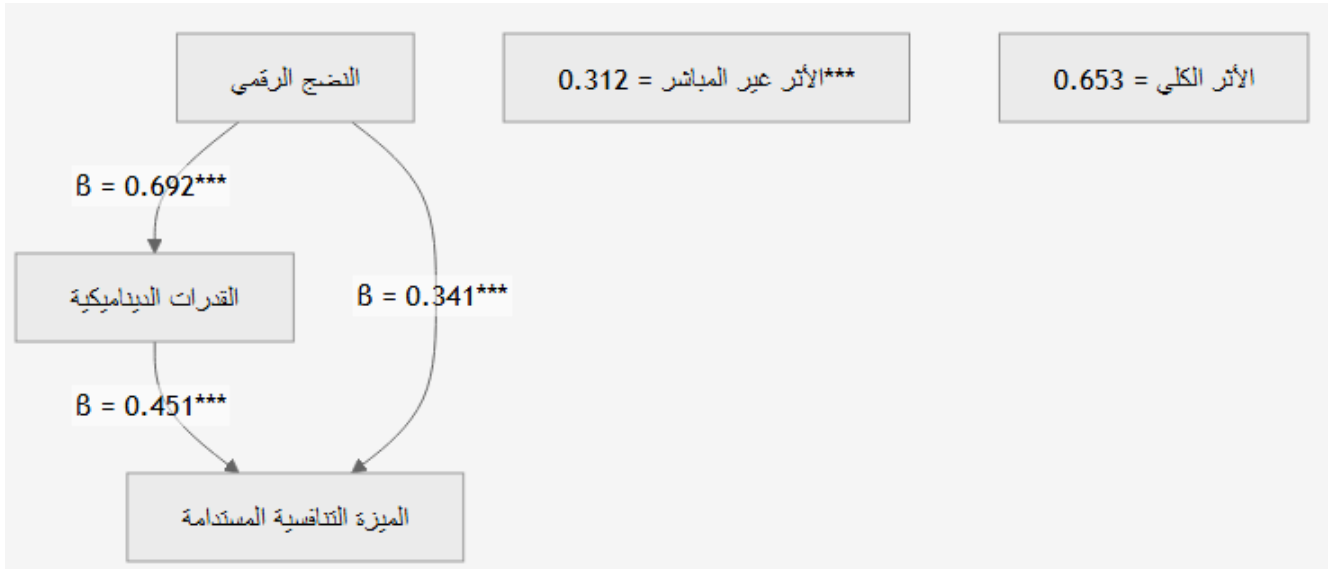
النتيجة	فترة الثقة %95	قيمة P	قيمة T	معامل الأثر β	المسار غير المباشر
مدعوم	[- 0.215 0.402]	0.00 0	6.58 1	0.312	النضج الرقمي ← القدرات الديناميكية ← الميزة التنافسية المستدامة

جدول (4-16) الأثر الكلي للنضج الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة

نوع الأثر	القيمة
الأثر المباشر	0.341
الأثر غير المباشر	0.312
الأثر الكلي	0.653

تؤكد النتائج وجود وساطة جزئية للقدرات الديناميكية في العلاقة بين النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة؛ إذ ظل الأثر المباشر للنضج الرقمي دالاً إحصائياً، في الوقت الذي ظهر فيه أثر غير مباشر دال عبر القدرات الديناميكية.

شكل بنائي مبسط لنتائج النموذج



أظهرت النتائج أن مستوى النضج الرقمي في الشركات محل الدراسة جاء مرتفعاً، وهو ما يعكس تطوراً ملحوظاً في حضور القيادة الرقمية والاستراتيجية الرقمية والبنية التقنية داخل الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء البيئة المؤسسية السعودية التي أولت التحول الرقمي أهمية متزايدة خلال السنوات الأخيرة، بما يتوافق مع الأدبيات العربية التي ربطت التحول الرقمي بتحسين الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة والحوكمة (القحطاني، 2023؛ يوسف، 2023). كما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الأجنبية التي تنظر إلى النضج الرقمي بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد يتجاوز الاستخدام التقني إلى الجاهزية الاستراتيجية والتنظيمية (Teichert, 2019; van Tonder et al., 2024).

كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسات ESG، مع تقدم البعد الاجتماعي يليه بعد الحوكمة، ثم البعد البيئي. وتوحي هذه النتيجة بأن الشركات المبحوثة تولي اهتماماً متزايداً بالمسؤولية الاجتماعية والشفافية والرقابة، في حين يظل البعد البيئي أقل نسبياً من غيره. وتتفق هذه النتيجة مع بعض المؤشرات الواردة في الدراسات السعودية التي بينت وجود تفاوت بين أبعاد الإفصاح والاستدامة في الشركات المدرجة، وخصوصاً بين الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة (الهباش والقحطاني، 2022؛ يونس، 2021).

أما فيما يتعلق بالعلاقات السببية، فقد أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي قوي للنضج الرقمي في القدرات الديناميكية، وهو ما يعني أن الشركات الأكثر نضجاً رقمياً تكون أكثر قدرة على استشعار الفرص والتغيرات، واستثمارها، وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها. وتتسجم هذه النتيجة مع الطرح النظري للقدرات الديناميكية الذي يؤكد أن التجديد المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال القدرة على التحرك الاستراتيجي المستمر، كما تتوافق مع الدراسات التي ربطت التحول الرقمي ببناء القدرات الديناميكية (غزيباون والياس، 2022؛ Teece et al., 1997; Warner & Wäger, 2019).

كما أكدت النتائج وجود أثر مباشر وإيجابي للنضج الرقمي في الميزة التنافسية المستدامة، وهو ما يشير إلى أن النضج في دمج التقنية والبيانات والثقافة الرقمية داخل الشركة يسهم في تحسين الكفاءة والجودة والابتكار والمرونة والسمعة المؤسسية. وتتسجم هذه النتيجة مع الدراسات العربية التي ربطت التحول الرقمي بتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الأعمال، كما تتفق مع الدراسات الأجنبية التي رأت في النضج الرقمي عاملاً داعماً لاستدامة الأداء والقيمة المؤسسية (أبو منى، 2023؛ Yu et al., 2026; Yilmaz et al., 2025).

وأظهرت النتائج كذلك أثراً قوياً وداًلاً للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة، بما يدعم الفرضية القائلة بأن مجرد توافر الموارد أو البنية الرقمية لا يكفي لتحقيق

التفوق المستدام، بل لا بد من توافر قدرات تنظيمية تسمح للشركة بإعادة توجيه مواردها وتحديث عملياتها واستثمار فرص السوق بصورة مستمرة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الأدبيات العربية التي اعتبرت القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً أو مفسراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الحاجم والسلمان، 2021؛ غزيباون والياس، 2022).

أما النتيجة الأبرز، فتمثلت في ثبوت الدور الوسيط الجزئي للقدرات الديناميكية في العلاقة بين النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة. وهذه النتيجة ذات أهمية نظرية وعملية؛ إذ تؤكد أن تأثير النضج الرقمي في التنافسية المستدامة لا يتم بصورة خطية مباشرة فقط، وإنما يمر أيضاً عبر قدرة الشركة على الاستشعار والاغتنام وإعادة التهيئة. وتنسجم هذه النتيجة مع الدراسات الأجنبية الحديثة التي ربطت التحول الرقمي بأداء ESG أو النتائج الاستراتيجية عبر مسارات تنظيمية وسيطة، وخاصة دراسة (Su et al., 2023)، كما تلتقي مع التأصيل النظري لدى (Warner & Wäger, 2019).

4.8 خاتمة الفصل الرابع :

عرض هذا الفصل النتائج الميدانية للدراسة، مبيّناً ارتفاع مستويات النضج الرقمي وممارسات ESG والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة. كما أثبت وجود تأثيرات مباشرة دالة للنضج الرقمي في كل من القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن وجود دور وسيط جزئي للقدرات الديناميكية في العلاقة بين النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة. وتمثل هذه النتائج قاعدة مهمة للانتقال إلى الخاتمة النهائية وصياغة التوصيات العلمية والعملية.

الخاتمة :

هدفت الدراسة إلى فحص أثر النضج الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال ممارسات ESG، مع اختبار الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في الشركات المدرجة في القطاعين الصناعي والخدمي في المملكة العربية السعودية. وانطلقت الدراسة من افتراض رئيس مؤداه أن الشركات التي تبلغ مستويات أعلى من النضج الرقمي تكون أكثر قدرة على بناء قدرات ديناميكية فعالة، وأن هذه القدرات تسهم بدورها في تحويل النضج الرقمي إلى قيمة تنافسية مستدامة.

وقد أظهرت النتائج أن الشركات محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من النضج الرقمي، وخاصة في أبعاد القيادة الرقمية والاستراتيجية الرقمية والبنية التقنية، كما ظهر أن مستوى ممارسات ESG جاء مرتفعاً أيضاً، مع بروز نسبي للبعد الاجتماعي وبعد الحوكمة مقارنة بالبعد البيئي. كذلك تبين أن القدرات الديناميكية متوافرة بدرجة مرتفعة، وأن الشركات تتمتع بمستوى مرتفع من الميزة التنافسية المستدامة، لا سيما في بعدي الجودة والكفاءة.

وأثبتت نتائج اختبار الفروض أن النضج الرقمي يؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في القدرات الديناميكية، كما يؤثر تأثيراً مباشراً ودالاً في الميزة التنافسية المستدامة. كذلك تبين أن القدرات الديناميكية تؤثر بصورة إيجابية ومعنوية في الميزة التنافسية المستدامة. وأخيراً، أكدت النتائج وجود دور وسيط جزئي للقدرات الديناميكية في العلاقة بين النضج الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، بما يعني أن النضج الرقمي يعزز التنافسية المستدامة بصورة مباشرة، وبصورة غير مباشرة عبر رفع مستوى القدرات الديناميكية للشركة.

وتؤكد هذه النتائج أن التنافسية المستدامة في الشركات المدرجة لا تُبنى فقط عبر امتلاك الموارد التقنية أو تحسين البنية الرقمية، بل تحتاج أيضاً إلى قدرات مؤسسية تجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستشعار والتجديد والتكيف. كما تبرز النتائج أهمية ممارسات ESG بوصفها سياقاً تنظيمياً واستراتيجياً يتجلى داخله أثر النضج الرقمي بصورة أوضح، بما يعزز أهمية التكامل بين التحول الرقمي والاستدامة والحوكمة في بيئة الأعمال السعودية.

التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية :

1. تعزيز القيادة الرقمية داخل الشركات المدرجة من خلال تمكين الإدارة العليا من تبني رؤية رقمية واضحة تربط بين التحول الرقمي والاستدامة والتنافسية طويلة الأجل.
2. دمج النضج الرقمي في الاستراتيجية المؤسسية وعدم التعامل معه بوصفه مشروعاً تقنياً منفصلاً، وذلك عبر ربط المبادرات الرقمية بأهداف الأداء والاستدامة والحوكمة.

3. الاستثمار في بناء القدرات الديناميكية من خلال رفع قدرة الشركات على الاستشعار المبكر للتغيرات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل الموارد والعمليات بصورة مستمرة.
4. تعزيز البعد البيئي في ممارسات ESG نظرًا لأنه جاء أقل نسبيًا من البعدين الاجتماعي والحوكمي، وذلك عبر تطوير نظم أدق لقياس المؤشرات البيئية ومتابعتها والإفصاح عنها.
5. تطوير أنظمة البيانات والتحليلات بما يضمن تكامل المعلومات بين الإدارات المختلفة، ويدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات في الجوانب التشغيلية والاستراتيجية والاستدامة.
6. رفع مهارات العاملين الرقمية عبر برامج تدريبية مستمرة، لأن الثقافة والمهارات الرقمية تمثل أحد المسارات الأساسية لتحويل البنية التقنية إلى أداء مؤسسي فعال.
7. الربط بين تقييم الأداء المؤسسي ومؤشرات ESG بصورة أكثر وضوحًا، بحيث تصبح ممارسات البيئة والمجتمع والحوكمة جزءًا من عملية خلق القيمة لا مجرد إطار إفصاح أو التزام شكلي.
8. تبني آليات تنظيمية مرنة تساعد الشركات على إعادة تصميم العمليات بصورة أسرع استجابةً للتغيرات التقنية والسوقية والتنظيمية.
9. تعزيز الشراكة بين إدارات التحول الرقمي والاستراتيجية والاستدامة والحوكمة داخل الشركة، بما يضمن تكامل القرارات وعدم تجزئة الجهود.
10. دعم الجهات التنظيمية والمهنية للممارسات التوعوية والتدريبية المتعلقة بالنضج الرقمي وESG، بما يساعد الشركات المدرجة على تحسين جاهزيتها التنافسية والاستدامة.

قائمة بالمراجع الأولية :

أولاً: المراجع العربية :

- أبو منى، إلهام يوسف. (2023). أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]. قاعدة معلومات المنظومة.
- عبدالحليم، أحمد حامد محمود. (2019). مدى إفصاح شركات المساهمة السعودية عن ممارسات التنمية المستدامة في تقاريرها المالية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 13(1)، 61-115.
- عبدالعزيز، غريب محمد محمد. (2023). تفعيل استخدام تقارير الأعمال المتكاملة في الإفصاح عن استدامة الشركات السعودية. مجلة المحاسبة والمراجعة، (2)، 489-535.
- الحاجم، هاشم نايف هاشم، والسلمان، حسام عبدالأمير محمد. (2021). دور الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية. العلوم الاقتصادية، 16(61)، 1-26.
- الهباش، مربع بن سعد مربع، والقحطاني، محمد سعيد. (2022). محددات تقارير الاستدامة في الشركات السعودية المدرجة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 29(1)، 47-81. doi:10.34120/0430-029-001-002.
- القحطاني، عايض بن علي. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، (11)، 115-152.
- قنديل، ياسر سعيد سعد. (2016). مدى إفصاح الشركات المدرجة بسوق الأوراق المالية السعودي عن التنمية المستدامة ومحددات ذلك الإفصاح: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المحاسبية، (2)، 314-380. doi:10.21608/abj.2016.127796.
- غزيباون، علي، والياس، منصر. (2022). مساهمة مقارنة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الاستراتيجية. أبحاث اقتصادية وإدارية، 16(2)، 153-171. doi:10.37136/0504-016-002-009.
- ساطوح، مهدية. (2016). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (28)، 95-107.

• شحادة، مها خليل يوسف. (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، 2(1)، 53-106. doi:10.52747/aqujie.2.1.119

• عايض، عبداللطيف مصلح محمد. (2019). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 25(3)، 57-84. doi:10.20428/JSS.25.3.3

• مليجي، مجدي مليجي عبدالحكيم. (2015). أثر الإفصاح المحاسبي عن ممارسات التنمية المستدامة على جودة الأرباح المحاسبية للشركات المسجلة في البورصة السعودية. الفكر المحاسبي، 19(4)، 1-60. doi:10.21608/ATASU.2015.50237

• يوسف، أماني أحمد وهبة. (2023). التحول الرقمي وعلاقته بالحوكمة الرقمية والتقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 5(2)، 114-183.

• يونس، نجاه محمد مرعي. (2021). أثر مستوى وجودة الإفصاح عن تقارير الاستدامة على الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة بسوق المال السعودي. مجلة البحوث المالية والتجارية، 1(1)، 361-413. doi:10.21608/JSST.2020.49892.1167

ثانيًا: المصادر المؤسسية الأولية السعودية :

• تداول السعودية. (د.ت.). الدليل الإرشادي حول الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.

• رؤية السعودية 2030. (د.ت.). رؤية السعودية 2030: نبذة تعريفية.

• رؤية السعودية 2030. (د.ت.). برنامج التحول الوطني.

• الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (د.ت.). الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي.

ثالثًا: المراجع الأجنبية :

- Alrub, Y. A., & Sánchez-Cañizares, S. M. (2025). Dynamic capabilities and digital transformation: Toward strategic planning in the digital age—Evidence from Palestine.

- Administrative Sciences, 15(1), Article 21. doi:10.3390/admsci15010021.
- Bajaher, M. S., & Asiri, M. (2025). The impact of digital transformation on ESG outcomes in the Saudi stock market. *Discover Sustainability*, 6(1), Article 752. doi:10.1007/s43621-025-01572-4.
 - Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108.
 - Huang, C. (2025). Digital transformation and corporate ESG performance: Research based on a capability-motivation dual framework. *PLOS ONE*, 20(6), e0325295. doi:10.1371/journal.pone.0325295.
 - Li, D.-Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799. doi:10.1016/j.jbusres.2012.08.007.
 - Su, X., Wang, S., & Li, F. (2023). The impact of digital transformation on ESG performance based on the mediating effect of dynamic capabilities. *Sustainability*, 15(18), 13506. doi:10.3390/su151813506.
 - Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
 - Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673-1687. doi:10.11118/actaun201967061673.
 - van Tonder, C., Bossink, B., Schachtebeck, C., & Nieuwenhuizen, C. (2024). Key dimensions that measure the

- digital maturity levels of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(1), 110-130. doi:10.4067/S0718-27242024000100110.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. doi:10.1016/j.lrp.2018.12.001.
 - Yilmaz, M. K., Aksoy, M., Tatoglu, E., & Bayraktar, E. (2025). Digital maturity and corporate sustainability: Evaluating efficiency dynamics in an emerging market context. *Sustainable Futures*, 10, Article 100843. doi:10.1016/j.sftr.2025.100843.
 - Yu, Y., Chan, H.-L., & Cho, E. (2026). Enhancing ESG performance through digital transformation: Recent development, cases and relationships. *Journal of Business Research*, 202, Article 115763. doi:10.1016/j.jbusres.2025.115763.

الملحق :

استبانة الدراسة

أولاً: تعليمات الإجابة

البيان	البدايل
مقياس الإجابة	يُرجى تحديد درجة الموافقة المناسبة لكل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي.
درجات المقياس	1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة

ثانياً: البيانات العامة للمستجيب

البيان	البدايل
القطاع الذي تنتمي إليه الشركة	القطاع الصناعي / القطاع الخدمي
المستوى الإداري	الإدارة العليا / الإدارة الوسطى / المستوى الإشرافي أو التنفيذي / مستوى تخصصي ذو صلة

البيان	البدائل
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات / من 5 إلى أقل من 10 سنوات / من 10 إلى أقل من 15 سنة / 15 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه
عدد العاملين في الشركة	أقل من 100 / من 100 إلى أقل من 250 / من 250 إلى أقل من 500 / 500 فأكثر
مجال العمل الوظيفي	الإدارة العامة / التحول الرقمي أو تقنية المعلومات / الاستراتيجية أو التخطيط / الجودة أو التميز المؤسسي / الاستدامة أو الحوكمة أو المخاطر / العمليات / أخرى

ثالثاً: محاور الاستبانة

أولاً: النضج الرقمي : البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تمتلك الشركة رؤية رقمية واضحة مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.					
2	تضع الشركة خططاً واضحة لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي.					
3	يتم ربط المشروعات الرقمية بمؤشرات الأداء المؤسسي في الشركة.					

البعد الثاني: القيادة الرقمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
4	تدعم الإدارة العليا مبادرات التحول الرقمي بصورة واضحة.					
5	تتخذ القيادات الإدارية قرارات داعمة لتطوير القدرات الرقمية في الشركة.					
6	توفر الإدارة الموارد اللازمة لنجاح التحول الرقمي.					

البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
7	تشجع الشركة العاملين على تبني التقنيات الرقمية في أداء أعمالهم.					
8	توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتنمية المهارات الرقمية للعاملين.					
9	تسود في الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للتجريب والتعلم الرقمي.					

البعد الرابع: تكامل العمليات والبيانات

م	العبارة	1	2	3	4	5
10	تعتمد الشركة على البيانات في دعم قراراتها التشغيلية والاستراتيجية.					

م	العبارة	1	2	3	4	5
11	تتمتع الأنظمة الرقمية المستخدمة في الشركة بدرجة جيدة من التكامل بين الإدارات.					
12	تسهم النظم الرقمية في تحسين كفاءة العمليات والإجراءات داخل الشركة.					

البعد الخامس: البنية التقنية

م	العبارة	1	2	3	4	5
13	تمتلك الشركة بنية تقنية مناسبة تدعم التوسع في التحول الرقمي.					
14	توفر الشركة أنظمة رقمية مرنة وقابلة للتحديث والتطوير المستمر.					
15	تتوافر في الشركة وسائل حماية وأمن معلومات تدعم موثوقية الأنظمة الرقمية.					

ثانيًا: ممارسات ESG : البعد الأول: الممارسات البيئية

م	العبارة	1	2	3	4	5
16	تتابع الشركة مؤشرات الأداء البيئي مثل استهلاك الطاقة أو الهدر أو الانبعاثات.					
17	تتبنى الشركة ممارسات تهدف إلى رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الأثر البيئي.					
18	تولي الشركة اهتمامًا بتضمين الجوانب البيئية في خططها وأنشطتها التشغيلية.					

البعد الثاني: الممارسات الاجتماعية

م	العبارة	1	2	3	4	5
19	تهتم الشركة بتنمية العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر.					
20	تراعي الشركة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة.					
21	تحرص الشركة على توفير بيئة عمل آمنة وعادلة للعاملين.					

البعد الثالث: الحوكمة

م	العبارة	1	2	3	4	5
22	تتمتع الشركة بدرجة عالية من الشفافية في الإفصاح عن أنشطتها وأدائها.					
23	تطبق الشركة إجراءات رقابية واضحة للحد من المخاطر والانحرافات.					
24	تعتمد الشركة ممارسات حوكمة تسهم في رفع النزاهة والمساءلة المؤسسية.					

ثالثًا: القدرات الديناميكية البعد الأول: الاستشعار

م	العبارة	1	2	3	4	5
25	ترصد الشركة التغيرات في السوق والتكنولوجيا بصورة مستمرة.					

م	العبارة	1	2	3	4	5
26	تتابع الشركة الفرص والتهديدات التي قد تؤثر في أدائها المستقبلي.					
27	تمتلك الشركة القدرة على استشعار احتياجات العملاء والمتغيرات في توقعاتهم.					

البعد الثاني: الاغتنام

م	العبارة	1	2	3	4	5
28	تبادر الشركة إلى استثمار الفرص الجديدة في الوقت المناسب.					
29	تتمكن الشركة من تحويل الفرص المكتشفة إلى مبادرات أو مشروعات عملية.					
30	توظف الشركة مواردها بفاعلية للاستفادة من التغيرات والفرص المتاحة.					

البعد الثالث: إعادة التهيئة

م	العبارة	1	2	3	4	5
31	تعيد الشركة تصميم عملياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والتنظيمية.					
32	تمتلك الشركة مرونة في إعادة توزيع الموارد وفق الأولويات الجديدة.					
33	تستطيع الشركة تطوير هياكلها أو إجراءاتها بسرعة استجابةً للتغيرات.					

رابعاً: الميزة التنافسية المستدامة / البعد الأول: الكفاءة

م	العبارة	1	2	3	4	5
34	تتمتع الشركة بكفاءة تشغيلية تسهم في خفض التكاليف وتحسين الأداء.					
35	تستثمر الشركة مواردها بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة.					
36	تتميز الشركة بقدرتها على تحسين الإنتاجية بصورة مستمرة.					

البعد الثاني: الجودة

م	العبارة	1	2	3	4	5
37	تقدم الشركة منتجات أو خدمات بجودة تفوق أو تضاهي المنافسين.					
38	تحرص الشركة على تحسين جودة عملياتها بصورة مستمرة.					
39	تحظى الشركة بمستوى مرتفع من رضا العملاء عن جودة ما تقدمه.					

البعد الثالث: الابتكار

م	العبارة	1	2	3	4	5
40	تتمتع الشركة بقدرة مستمرة على تطوير أفكار أو حلول جديدة.					
41	تسهم بيئة الشركة في دعم الابتكار والتحسين المستمر.					

م	العبارة	1	2	3	4	5
42	تستطيع الشركة تقديم مبادرات تطويرية تعزز مركزها التنافسي.					

البعد الرابع: الاستجابة والمرونة

م	العبارة	1	2	3	4	5
43	تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في السوق أو احتياجات العملاء.					
44	تتمتع الشركة بمرونة تنظيمية تساعد على مواجهة الظروف المتغيرة.					
45	تستطيع الشركة التكيف بسرعة مع المتطلبات الجديدة في بيئة الأعمال.					

البعد الخامس: السمعة المؤسسية

م	العبارة	1	2	3	4	5
46	تتمتع الشركة بسمعة جيدة بين العملاء وأصحاب المصلحة.					
47	تسهم ممارسات الشركة في تعزيز الثقة بها على المدى الطويل.					
48	يساعد التزام الشركة المهني والمؤسسي في دعم مكانتها التنافسية المستدامة.					