

العنوان باللغة العربية

أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في الرياض

إعداد الطالب/

عمران احمد عمران العمران

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

6.....	المستخلص :
7.....	الفصل الأول
8.....	المقدمة:
9.....	مشكلة الدراسة.
11.....	-أهمية الدراسة.
11.....	الأهمية العلمية (النظرية):
11.....	الأهمية العملية (التطبيقية):
13.....	-أهداف الدراسة.
13.....	الأهداف الفرعية:
14.....	-تساؤلات الدراسة.
14.....	التساؤلات المتعلقة بالتحول الرقمي :-
15.....	التساؤلات المتعلقة بالأداء المؤسسي :-
15.....	التساؤلات المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي :-
16.....	- فروض الدراسة.
16.....	الفرض الرئيس:
16.....	الفروض الفرعية المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي :-
17.....	الفروض المتعلقة بالمتغيرات المعدلة :-
19.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.
21.....	الفصل الثاني.
21.....	الدراسات السابقة
22.....	-مقدمة
23.....	-الدراسات السابقة
23.....	الدراسات العربية
27.....	الدراسات الأجنبية
30.....	دراسة تحليلية لأوجه الشبه والاختلاف والفجوة البحثية
30.....	أوجه الشبه بين الدراسات السابقة
31.....	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة
33.....	الفجوة البحثية
34.....	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36.....	ملخص الدراسات السابقة والفجوة البحثية

36	الإطار النظري
36	المبحث الأول: التحول الرقمي
39	أبعاد التحول الرقمي
43	مراحل التحول الرقمي
47	عوامل نجاح التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة
51	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
51	مفهوم الأداء المؤسسي
53	أبعاد ومؤشرات الأداء المؤسسي
56	نماذج قياس الأداء المؤسسي
60	تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي
66	الفصل الثالث
66	منهجية الدراسة
67	-مقدمة
67	المنهجية وطرق البحث
67	منهج الدراسة
67	مصادر جمع البيانات
68	صدق وثبات أداة الدراسة
69	أساليب المعالجة الإحصائية
69	إجراءات تطبيق الدراسة
70	مجتمع البحث
71	حدود البحث
71	الحدود الموضوعية
71	الحدود المكانية
71	الحدود الزمانية
71	الحدود البشرية
72	الفصل الرابع
72	النتائج والتوصيات
73	-مقدمة
73	تحليل البيانات
73	أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
76	ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة
77	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
80	النتائج
81	التوصيات
81	1. توصيات للشركات المتوسطة والصغيرة:

82	2. توصيات للجهات الحكومية ومؤسسات الدعم:
83	3. توصيات للباحثين والدراسات المستقبلية:
84	المراجع
85	-المراجع العربية
88	-المراجع الأجنبية
91	الملاحق
92	-الاستبانة
92	أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في الرياض
92	القسم الأول: المعلومات الشخصية والتنظيمية
92	أولاً: المعلومات الشخصية
93	ثانياً: المعلومات التنظيمية
94	القسم الثاني: مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركة
94	المحور الأول: القيادة والاستراتيجية الرقمية
94	المحور الثاني: البنية التحتية التكنولوجية
94	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والموارد البشرية
95	المحور الرابع: العمليات والخدمات الرقمية
95	المحور الخامس: إدارة البيانات والتحليلات
96	القسم الثالث: الأداء المؤسسي للشركة
96	المحور الأول: الأداء المالي
96	المحور الثاني: أداء العملاء
96	المحور الثالث: أداء العمليات الداخلية
96	المحور الرابع: أداء التعلم والنمو
97	القسم الرابع: تحديات تطبيق التحول الرقمي والمقترحات
97	شكرو وتقدير
99	abstract

إهداء

إلى من غرسوا في قلبي بذور العلم والحب، إلى والدَيَّ الغاليين ، اللذين كانا منارة طريقي ومصدر قوتي في كل خطوة ،، أطال الله في عمرهما وحفظهما ذنراً لي وأدام عليهما ثوب الصحة والعافية.

وإلى جامعة ميد أوشن العريقه ، هذا الصرح الأكاديمي الشاخص الذي احتضني بدفء المعرفة، وإلى كافة منتسبها من أساتذه وإداريين وعاملين ، اللذين جعلوا من رحلتي العلمية تجربة لا تُنسى بعطائهم الدؤوب وتفانيهم المتواصل ، وإلى مشرفيَّ الفاضلين ، الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، اللذين أناروا دربي البحثي بعلبهما الغزير وصبرهما الجميل ، وقاداني بحكمة وإتقان نحو آفاق المعرفة الرحبة. كانا نَعْم المرشدين والموجهين ، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

إلى كل هؤلاء الأحباب أهدي ثمرة جهدي المتواضعة ، عرفاناً بفضلهم العظيم وامتناناً لدورهم النبيل في صقل شخصيتي وبناء مستقبلي .

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، من خلال دراسة خمسة أبعاد للتحول الرقمي: (القيادة والاستراتيجية الرقمية ، البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية والموارد البشرية، العمليات والخدمات الرقمية ، إدارة البيانات والتحليلات)، وأربعة محاور للأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن: (الأداء المالي ، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية، أداء التعلم والنمو) كما هدفت الى الكشف عن الفروق في مستوى تطبيق التحول الرقمي تبعاً للمتغيرات التنظيمية (حجم الشركة، القطاع ، عمر الشركة) اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات تكونت من ثلاثة أجزاء: المعلومات الديموغرافية، محاور التحول الرقمي، ومحاور الأداء المؤسسي تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من المديرين والمسؤولين في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة الرياض، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 295 استبانة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.26)، حيث حصل محور "البنية التحتية التكنولوجية" على أعلى متوسط حسابي (3.58)، بينما حصل محور "إدارة البيانات والتحليلات" على أدنى متوسط حسابي (2.89). كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.33)، وحصل محور "أداء العملاء" على أعلى متوسط حسابي (3.63) بدرجة مرتفعة، بينما حصل محور "أداء التعلم والنمو" على أدنى متوسط حسابي (3.12) بدرجة متوسطة

كشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي ، حيث فسر التحول الرقمي بأبعاده الخمسة 45% من التباين في الأداء المؤسسي وجاء بعد "القيادة والاستراتيجية الرقمية" في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه بعد "العمليات والخدمات الرقمية" كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى لمتغير حجم الشركة لصالح الشركات المتوسطة، و لمتغير القطاع لصالح قطاع تقنية المعلومات والاتصالات، و لمتغير عمر الشركة لصالح الشركات الأحدث عمراً (أقل من 5 سنوات).

في ضوء هذه النتائج ، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للشركات المتوسطة والصغيرة أهمها: تطوير استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، تعزيز القيادة الرقمية، الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، تنمية المهارات الرقمية للموظفين ، تعزيز الثقافة الرقمية، رقمنة العمليات والخدمات، وتطوير قدرات إدارة البيانات والتحليلات كما قدمت توصيات للجهات الحكومية ومؤسسات الدعم تتعلق بتقديم الدعم المالي والفني والتدريبي للشركات المتوسطة والصغيرة لتبني التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، الشركات المتوسطة والصغيرة ، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض.

الفصل الأول

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات جوهرية من مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وقد أصبح التحول الرقمي (Digital Transformation) سمة أساسية من سمات هذا العصر، ومحركاً رئيسياً للتغيير في بيئة الأعمال المعاصرة ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير جذري في نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية والثقافة التنظيمية للمنظمات ، بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة (الحربي، 2023) وفي المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي باهتمام بالغ في ظل رؤية المملكة 2030، التي جعلت من التحول الرقمي ركيزة أساسية لتنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة وقد أطلقت الحكومة السعودية العديد من المبادرات والبرامج لتسريع وتيرة التحول الرقمي في مختلف القطاعات، مثل برنامج التحول الوطني ، والاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2024) وتمثل الشركات المتوسطة والصغيرة ركيزة أساسية في اقتصاد المملكة، حيث تساهم بنحو 28.8% من الناتج المحلي الإجمالي، وتوظف حوالي 60% من القوى العاملة في القطاع الخاص (هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، 2023) ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة في مواكبة متطلبات التحول الرقمي، بسبب محدودية مواردها المالية والبشرية، وضعف بنيتها التحتية التكنولوجية، ونقص المهارات والخبرات الرقمية (العتيبي، 2024).

ويُعد الأداء المؤسسي (Organizational Performance) من المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة، وهو يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (الشمري، 2022) وقد تطور مفهوم الأداء المؤسسي من التركيز التقليدي على المؤشرات المالية إلى نظرة أكثر شمولية تأخذ في الاعتبار الأبعاد غير المالية ، مثل رضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والابتكار، كما يتضح في نموذج بطاقة الأداء المتوازن لـ Kaplan and Norton (1992) وقد أشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في مختلف القطاعات والسياقات فقد توصلت دراسة الرشيدى والعنزي (2022) إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي تؤثر إيجاباً في تحسين الأداء التشغيلي والمالي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية كما أكدت دراسة Westerman et al. (2023) أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل فعال تحقق مستويات أداء أعلى بنسبة 26% مقارنة بمنافسيها.

ومع ذلك ، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على الشركات الكبيرة أو القطاعات الحكومية، ولم تولِ اهتماماً كافياً للشركات المتوسطة والصغيرة، رغم أهميتها الاقتصادية والاجتماعية كما أن هذه الدراسات لم تتناول بشكل معمق العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل دعم الإدارة العليا، والمرونة التنظيمية، وقدرات إدارة التغيير

من هنا تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة البحثية ، من خلال استكشاف وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، وتحديد العوامل التي تؤثر من هذه العلاقة وتستمد الدراسة أهميتها من كونها تساهم في توفير فهم أعمق لواقع التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة ، وتقديم توصيات وإرشادات عملية لتعزيز قدرة هذه الشركات على الاستفادة من الفرص التي يتيحها التحول الرقمي لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، بما ينسجم مع تطلعات رؤية المملكة 2030.

وتتناول هذه الدراسة موضوعاً حيوياً وملحاً في ظل التطورات المتسارعة في التكنولوجيا الرقمية، والتغيرات الجذرية في نماذج الأعمال والسلوك الاستهلاكي، خاصة بعد جائحة كوفيد-19، التي سرّعت من وتيرة التحول الرقمي في مختلف القطاعات وتسعى الدراسة إلى المساهمة في الجهود الوطنية الرامية إلى بناء اقتصاد رقمي متطور ومستدام، من خلال تعزيز مساهمة الشركات المتوسطة والصغيرة في هذا التحول، باعتبارها محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل في المملكة.

مشكلة الدراسة.

يشهد العالم تسارعاً غير مسبوق في وتيرة التحول الرقمي من مختلف القطاعات، خاصة بعد جائحة كوفيد-19 التي أجبرت المنظمات على تبني التكنولوجيا الرقمية للاستمرار في أعمالها وقد أدركت العديد من دول العالم أهمية التحول الرقمي كمحرك للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، وسارعت إلى تطوير استراتيجيات وخطط وطنية للتحول الرقمي (البنك الدولي، 2023)، وفي المملكة العربية السعودية، حظي التحول الرقمي باهتمام كبير في إطار رؤية 2030، حيث أطلقت الحكومة العديد من المبادرات والبرامج لتسريع وتيرة التحول الرقمي، مثل الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، وبرنامج تطوير القطاع المالي، ومبادرة "ثقة" للمدفوعات الرقمية وتشير التقارير الصادرة عن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2024) إلى أن المملكة حققت تقدماً ملحوظاً في مؤشرات التحول الرقمي حيث ارتفعت نسبة اختراق الإنترنت إلى 98% من السكان، وزادت نسبة المعاملات الحكومية الإلكترونية إلى 92% من إجمالي المعاملات ومع ذلك، فإن معظم هذا التقدم تحقق في القطاع الحكومي والشركات الكبرى، في حين لا تزال الشركات المتوسطة والصغيرة متأخرة في مسيرة التحول الرقمي وتشير دراسة أجرتها هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" (2023) إلى أن 68% من هذه الشركات في المملكة لا تزال في المراحل الأولية من التحول الرقمي، وأن 52% منها تواجه صعوبات في تبني التكنولوجيا الرقمية لأسباب مختلفة أبرزها: نقص المهارات والخبرات الرقمية، ومحدودية الموارد المالية، وغياب الاستراتيجيات الرقمية الواضحة

وعلى الرغم من أهمية الشركات المتوسطة والصغيرة في الاقتصاد السعودي، حيث تمثل 99.5% من إجمالي المنشآت التجارية، وتساهم بنحو 28.8% من الناتج المحلي الإجمالي وتوظف حوالي 60% من القوى العاملة في القطاع الخاص (الهيئة العامة للإحصاء، 2023)، إلا أن الدراسات التي تناولت واقع التحول الرقمي في هذه الشركات وتأثيره على أدائها المؤسسي لا تزال محدودة، خاصة في السياق السعودي

وقد لاحظ الباحث من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وجود فجوة معرفية في فهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الشركات الكبرى أو القطاع الحكومي، مثل دراسة الغامدي (2022) التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي ودراسة العازي (2023) التي بحثت في أثر استراتيجيات التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية

كما لاحظ الباحث من خلال المقابلات الاستطلاعية التي أجراها مع مديري عدد من الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض (15 شركة) خلال شهري يناير وفبراير 2025، وجود تباين كبير في مستويات التحول الرقمي بين هذه الشركات، وعدم وضوح الرؤية لدى معظم المديرين حول كيفية الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي. كما كشفت هذه المقابلات عن وجود العديد من التحديات التي تواجه هذه الشركات في رحلة التحول الرقمي، مثل: مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، وصعوبة تكامل الأنظمة الرقمية الجديدة مع الأنظمة القائمة، والمخاوف المتعلقة بأمن المعلومات والخصوصية

من هنا تبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :-

- 1- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض؟
- 2- ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض؟
- 4- هل يختلف تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي باختلاف خصائص الشركة (حجم الشركة، عمر الشركة ، القطاع الذي تنتهي إليه)؟
- 5- ما التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض في تطبيق التحول الرقمي ؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات ستساهم في توفير فهم أعمق لواقع التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة، وتحديد سبل تعزيز استفادة هذه الشركات من التكنولوجيا الرقمية لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

-أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية)، وذلك على النحو التالي :

الأهمية العلمية (النظرية):

- 1- المساهمة في سد فجوة معرفية :- تسهم هذه الدراسة في سد فجوة في الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة، خاصة في البيئة السعودية فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية، في حين أن الدراسات التي تناولت قطاع الشركات المتوسطة والصغيرة لا تزال محدودة رغم أهمية هذا القطاع ودوره الحيوي في الاقتصاد الوطني (المنصور ، 2023)
- 2- تطوير نموذج متكامل :- تسعى الدراسة إلى تطوير نموذج نظري متكامل يوضح العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) ومؤشرات الأداء المؤسسي (المالية، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو) في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة ، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في هذه العلاقة.
- 3- إثراء المكتبة العربية :- تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري ومفاهيمي حديث حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي مع توظيف المنهجيات العلمية المتطورة في قياس وتحليل هذه المفاهيم، مما يفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال
- 4- تكييف النظريات العالمية :- تسهم الدراسة في اختبار مدى ملاءمة النظريات والنماذج العالمية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي للسياق السعودي، وتحديد التعديلات والإضافات اللازمة لتكييف هذه النظريات بما يتناسب مع خصوصية البيئة المحلية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- 1- دعم متخذي القرار :- توفر الدراسة معلومات وبيانات دقيقة ومحدثة لمتخذي القرار في الشركات المتوسطة والصغيرة حول واقع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي، مما يساعدهم على تطوير استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي تساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وتشير دراسة الرشيد (2024) إلى أن 72% من مديري الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة يفتقرون إلى المعلومات الكافية حول كيفية الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء شركاتهم
- 2- المساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030 :- تنسجم الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد متنوع ومزدهر يعتمد على المعرفة والابتكار ، وتعزيز دور الشركات المتوسطة والصغيرة في الاقتصاد الوطني وقد أكدت الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي على أهمية دعم الشركات المتوسطة والصغيرة في

رحلة التحول الرقمي، وتهدف إلى رفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 28.8% إلى 35% بحلول عام 2030 (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023)

3- تقديم حلول للتحديات :- تسهم الدراسة في تحديد التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة في تطبيق التحول الرقمي واقتراح حلول عملية لمواجهة هذه التحديات، مما يساعد على تذليل العقبات التي تحول دون استفادة هذه الشركات من فرص التحول الرقمي وقد أشارت دراسة هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" (2023) إلى أن 64% من هذه الشركات تواجه تحديات في تمويل مشاريع التحول الرقمي، و57% منها تعاني من نقص المهارات والخبرات الرقمية

4- توجيه برامج الدعم الحكومي تساعد نتائج الدراسة الجهات الحكومية المعنية، مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، في توجيه برامج الدعم والتمويل والتدريب للشركات المتوسطة والصغيرة نحو المجالات ذات الأولوية في التحول الرقمي، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعظيم العائد على الاستثمار من هذه البرامج

5- تقديم نماذج وممارسات ناجحة :- تسلط الدراسة الضوء على نماذج وممارسات ناجحة للتحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة مما يوفر أمثلة واقعية يمكن للشركات الأخرى الاستفادة منها وتكييفها وفق ظروفها وإمكاناتها وهذا يسهم في نشر ثقافة التحول الرقمي وتحفيز المزيد من الشركات على المضي قدماً في هذا المسار

6- تعزيز القدرة التنافسية :- في ظل المنافسة العالمية المتزايدة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تساعد نتائج وتوصيات الدراسة الشركات المتوسطة والصغيرة على تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستفادة المثلى من التكنولوجيا الرقمية في تطوير منتجاتها وخدماتها، وتحسين عملياتها، وخفض تكاليفها، والوصول إلى أسواق جديدة وتشير دراسة الزهراني (2023) إلى أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي تحقق معدلات نمو أعلى بنسبة 30% مقارنة بالشركات التي تتأخر في هذا المجال.

-أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في "تحديد أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض" وينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسهم في تحقيقه ، وتتمثل فيما يلي:

الأهداف الفرعية:

- 1- تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض
تهدف الدراسة إلى قياس وتقييم المستوى الحالي لتطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض من خلال تحليل أبعاده الرئيسية : البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي وتتفق هذه الأبعاد مع ما أشارت إليه دراسة الشمري (2023) التي حددت العناصر الرئيسية للتحول الرقمي في المنظمات
- 2- قياس مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض تستهدف الدراسة قياس وتقييم مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي طوره (Kaplan and Norton (1992، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: الأداء المالي العمليات الداخلية ، العملاء، والتعلم والنمو وقد أثبتت دراسة العتيبي (2022) فعالية هذا النموذج في قياس الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في البيئة السعودية.
- 3- تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض
تسعى الدراسة إلى اختبار وتحليل العلاقة بين كل بعد من أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) والأداء المؤسسي، وتحديد أي من هذه الأبعاد له التأثير الأكبر على الأداء وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Awadi and Alturki (2023 التي أكدت على أهمية تحديد العلاقة بين مكونات التحول الرقمي والأداء المؤسسي لتوجيه جهود التحسين نحو المجالات ذات الأولوية
- 4- تحديد الفروق في تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي وفقاً لخصائص الشركة
تهدف الدراسة إلى تحليل واستكشاف الفروق في تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي باختلاف خصائص الشركة، مثل: حجم الشركة (متوسطة/صغيرة)، عمر الشركة القطاع الذي تنتمي إليه (تجاري ، صناعي ، خدمي)، مستوى الخبرة التكنولوجية للإدارة العليا وقد أشارت دراسة الحربي (2024) إلى وجود اختلافات جوهرية في تأثير التحول الرقمي على الأداء تبعاً لهذه المتغيرات
- 5- تحديد التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض في تطبيق التحول الرقمي
تستهدف الدراسة تحديد وتصنيف التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض في تطبيق التحول الرقمي، سواء كانت تحديات مالية، تكنولوجية، بشرية، تنظيمية ، أو قانونية. وتتفق هذه الأهداف مع ما أوصت به دراسة هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" (2023) من ضرورة تشخيص التحديات التي تواجه هذه الشركات في مجال التحول الرقمي كخطوة أولى لمعالجتها

6- اقتراح إطار استراتيجي لتعزيز الاستفادة من التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة

تهدف الدراسة إلى تطوير إطار استراتيجي متكامل يمكن أن تسترشد به الشركات المتوسطة والصغيرة في تخطيط وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بطريقة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي مع مراعاة محدودية الموارد المالية والبشرية لهذه الشركات ويتضمن هذا الإطار خارطة طريق تدريجية للتحول الرقمي، ومؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم، وآليات للتغلب على التحديات المختلفة.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، ستقدم الدراسة فهماً شاملاً وعميقاً للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، وستوفر توصيات عملية لمساعدة هذه الشركات على تعظيم الاستفادة من الفرص التي يتيحها التحول الرقمي لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو بناء اقتصاد رقمي متطور ومستدام.

-تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي :-

ما أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساهم في الإجابة عنه بشكل متكامل، وذلك على النحو التالي :

التساؤلات المتعلقة بالتحول الرقمي :-

1- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض بشكل عام ؟
يهدف هذا التساؤل إلى تقييم الوضع الحالي للتحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، من خلال قياس درجة تبني هذه الشركات للتكنولوجيا الرقمية في مختلف عملياتها وأنشطتها وتتفق صياغة هذا التساؤل مع ما أوصت به دراسة العنزي (2023) من ضرورة تشخيص واقع التحول الرقمي في المنظمات كخطوة أولى في دراسة أثره على الأداء

2- ما مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض ؟
يركز هذا التساؤل على قياس مستوى تطبيق كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة، وتحديد نقاط القوة والضعف من كل بُعد. وقد صنف الغامدي (2023) أبعاد التحول الرقمي إلى أربعة أبعاد رئيسية: البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي، وهو التصنيف الذي تتبناه هذه الدراسة

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض تُعزى لمتغيرات (حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع، المؤهل العلمي للمدير، الخبرة التكنولوجية للإدارة العليا) ؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات جوهرية في مستوى تطبيق التحول الرقمي بين الشركات المتوسطة والصغيرة باختلاف خصائصها وقد أشارت دراسة الزهراني (2024) إلى وجود فروق جوهرية في مستوى التحول الرقمي تبعاً لهذه المتغيرات

التساؤلات المتعلقة بالأداء المؤسسي :-

4- ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض بشكل عام ؟ يهدف هذا التساؤل إلى تقييم مستوى الأداء المؤسسي الحالي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، باستخدام مقاييس شاملة تغطي الجوانب المختلفة للأداء وقد أكد الشمري (2022) على أهمية تقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري ومنتظم لتحديد فرص التحسين

5- ما مستوى الأداء المؤسسي في أبعاده المختلفة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو) في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض ؟ يركز هذا التساؤل على قياس وتقييم كل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة وتحديد مجالات التميز ومجالات التحسين في كل بُعد وتستند الدراسة في تحديد أبعاد الأداء المؤسسي على نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي طوره Kaplan and Norton (1992)، والذي أثبتت دراسة العتيبي (2022) ملاءمته لقياس الأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة.

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض تُعزى لمتغيرات (حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع) ؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات جوهرية في مستوى الأداء المؤسسي بين الشركات المتوسطة والصغيرة باختلاف خصائصها

التساؤلات المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي :-

7- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بشكل عام والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض ؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي بشكل عام ومستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة.

8- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض ؟ يركز هذا التساؤل على تحليل العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي وتحديد أي من هذه الأبعاد له التأثير الأكبر على الأداء وقد أشارت دراسة Al-Awadi and

Alturki (2023) إلى أهمية تحديد العلاقة بين مكونات التحول الرقمي والأداء المؤسسي لتوجيه جهود التحسين نحو المجالات ذات الأولوية.

9- ما التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة و الصغيرة في مدينة الرياض في تطبيق التحول الرقمي لتحسين الأداء المؤسسي ؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد وتصنيف التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات المتوسطة والصغيرة في تطبيق التحول الرقمي، وكيفية تأثير هذه التحديات على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

من خلال الإجابة عن هذه التساؤلات، ستمكن الدراسة من تقديم فهم شامل وعميق للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، وتحديد آليات تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات

- فروض الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتسؤلاتها ، وبالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال التحول الرقمي والأداء المؤسسي، تم صياغة مجموعة من الفروض التي ستخضع للاختبار الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويستند هذا الفرض إلى ما توصلت إليه دراسات عديدة من وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي فقد أكدت دراسة الغامدي (2023) أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف، وزيادة الإيرادات، وتعزيز رضا العملاء كما توصلت دراسة العتيبي (2022) إلى أن تبني التكنولوجيا الرقمية يرتبط إيجاباً بمؤشرات الأداء المالي وغير المالي في المنظمات.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية، كما يلي :-

الفروض الفرعية المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي :-

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويستند هذا الفرض إلى ما أكدته دراسة الزهراني (2024) من أن البنية التحتية التكنولوجية المتطورة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لتنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية، وتسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها كما أشارت دراسة (Al-Awadi and Alturki (2023 إلى أن الشركات التي تمتلك بنية تحتية تكنولوجية متطورة تحقق معدلات أداء أعلى من منافسيها

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويستند هذا الفرض إلى ما توصلت إليه دراسة الحربي (2023) من أن الثقافة الرقمية تلعب دوراً محورياً من نجاح مبادرات التحول الرقمي وانعكاسها على الأداء المؤسسي فالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والابتكار تسهل عملية تبني التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها بشكل فعال في تحسين الأداء كما أكدت دراسة (Westerman et al (2022 أن الثقافة الرقمية تعد أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي وتأثيره الإيجابي على الأداء.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويستند هذا الفرض إلى ما أشارت إليه دراسة الشمري (2023) من أن المهارات الرقمية للقيادة والعاملين تعد عاملاً حاسماً في نجاح توظيف التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي فالموارد البشرية المؤهلة رقمياً تستطيع استخدام التكنولوجيا بكفاءة لتحسين العمليات وابتكار حلول جديدة للمشكلات كما أكدت دراسة السبيعي (2022) أن تنمية المهارات الرقمية للعاملين تؤثر إيجاباً في جميع مؤشرات الأداء المؤسسي.

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويستند هذا الفرض إلى ما توصلت إليه دراسة العنزي (2023) من أن وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة للتحول الرقمي يسهم في توجيه جهود التحول نحو المجالات ذات الأولوية والتأثير الأكبر على الأداء المؤسسي كما أكدت دراسة (Rogers (2022 أن الشركات التي تمتلك استراتيجية رقمية واضحة تحقق نتائج أفضل في مؤشرات الأداء المختلفة

الفروض المتعلقة بالمتغيرات المعدلة :-

H2 : تختلف قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض باختلاف حجم الشركة (متوسطة/صغيرة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويستند هذا الفرض إلى ما أشارت إليه دراسة القحطاني (2023) من أن حجم المنظمة يمكن أن يؤثر في قدرتها على الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين الأداء، حيث تمتلك المنظمات الأكبر حجماً موارد أكثر لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بينما قد تواجه المنظمات الأصغر تحديات في توفير الموارد اللازمة

H3: تختلف قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض باختلاف القطاع الذي تنتهي إليه الشركة (تجاري، صناعي، خدمي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويستند هذا الفرض إلى ما توصلت إليه دراسة الرشيد (2024) من أن طبيعة القطاع وخصائصه يمكن أن تؤثر في مدى استفادة المنظمة من التحول الرقمي في تحسين أدائها، حيث أن بعض القطاعات قد تكون أكثر قابلية للرقمنة من غيرها.

H4: تختلف قوة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض باختلاف مستوى الخبرة التكنولوجية للإدارة العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويستند هذا الفرض إلى ما أكدته دراسة المنصور (2023) من أن خبرة الإدارة العليا في مجال التكنولوجيا تلعب دوراً محورياً في نجاح مبادرات التحول الرقمي وانعكاسها الإيجابي على الأداء المؤسسي، حيث أن القادة الذين يمتلكون خبرة تكنولوجية يكونون أكثر قدرة على توجيه جهود التحول الرقمي بشكل فعال سيتم اختبار هذه الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين، وغيرها من الأساليب التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة في إطارها النظري إلى عدد من النظريات العلمية الرئيسية التي تفسر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي وتوفر أساساً نظرياً متيناً لفهم وتحليل هذه العلاقة في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة. وفيما يلي استعراض للنظريات الرئيسية المتبعة في هذه الدراسة:

1- نظرية الموارد (Resource-Based Theory) تُعد نظرية الموارد من أهم النظريات التي تفسر الميزة التنافسية والأداء المؤسسي المتفوق، وقد تم تطويرها بشكل أساسي على يد Barney (1991) وتفترض هذه النظرية أن المنظمات التي تمتلك موارد نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال بسهولة يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء مؤسسي متفوق (الحربي، 2023) وفي سياق هذه الدراسة، يمكن النظر إلى القدرات والأصول الرقمية (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية، البيانات الرقمية، إلخ) باعتبارها موارد استراتيجية يمكن أن تمنح الشركات المتوسطة والصغيرة ميزة تنافسية وتحسن أداءها المؤسسي وكما أشار الشمري (2023) فإن التكنولوجيا الرقمية بحد ذاتها قد لا تكون مصدراً للميزة التنافسية لأنها متاحة للجميع، ولكن القدرة على دمجها وتوظيفها بطريقة فريدة ومبتكرة في نموذج الأعمال والعمليات التشغيلية هي ما يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة

2- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) تُعد نظرية القدرات الديناميكية امتداداً لنظرية الموارد، وقد تم تطويرها على يد Teece et al (1997) وتركز هذه النظرية على قدرة المنظمة على إعادة تشكيل وتجديد مواردها وقدراتها باستمرار استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية (العتيبي، 2022) وفي سياق التحول الرقمي تفسر هذه النظرية كيف يمكن للمنظمات أن تطور قدرات رقمية ديناميكية تمكنها من التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة واستغلال الفرص الناشئة عنها لتحسين الأداء وقد أشار Vial (2019) إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على قدرة المنظمة على تطوير قدرات ديناميكية تمكنها من استشعار التغيرات التكنولوجية، واغتنام الفرص الناشئة عنها، وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها وفقاً لذلك

3- نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM) طوّر هذه النظرية Davis (1989) لشرح العوامل التي تؤثر في قبول واستخدام التكنولوجيا من قبل الأفراد والمنظمات وتفترض النظرية أن قبول التكنولوجيا يتأثر بشكل أساسي بعاملين: الفائدة المدركة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use) (الزهراني، 2024)

وفي سياق هذه الدراسة، توفر نظرية قبول التكنولوجيا إطاراً مفيداً لفهم العوامل التي تؤثر في تبني التكنولوجيا الرقمية من قبل الشركات المتوسطة والصغيرة وموظفيها فكلما كانت التكنولوجيا الرقمية سهلة الاستخدام ومفيدة في تحسين الأداء، زاد احتمال تبنيها واستخدامها بشكل فعال وبالتالي تحقيق التأثير الإيجابي على الأداء المؤسسي

4- نظرية المواءمة الاستراتيجية للتكنولوجيا (Strategic Alignment Theory) طوّر هذه النظرية Henderson and Venkatraman (1993) لتفسير كيف يمكن للمنظمات تحقيق المواءمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال لتحسين الأداء المؤسسي وتفترض النظرية أن التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على

الأداء يتحقق عندما تكون هناك مواءمة استراتيجية بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال (القحطاني، 2023) وفي سياق التحول الرقمي ، توفر هذه النظرية إطاراً مفيداً لفهم كيف يمكن للشركات المتوسطة والصغيرة تحقيق المواءمة بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجية الأعمال لتحسين الأداء المؤسسي فالتحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل هو تحول استراتيجي يجب أن يتماشى مع الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للشركة.

5- نظرية نشر الابتكارات (Diffusion of Innovations Theory) طوّر هذه النظرية (Rogers (1962 لشرح كيفية انتشار وتبني الأفكار والتقنيات الجديدة في المجتمع والمنظمات وتصنف النظرية المتبنين للابتكارات إلى خمس فئات: المبتكرون (Innovators)، المتبنون الأوائل (Early Adopters)، الأغلبية المبكرة (Early Majority) الأغلبية المتأخرة (Late Majority)، والمتأخرون (Laggards) (المنصور، 2023) وفي سياق هذه الدراسة، توفر نظرية نشر الابتكارات إطاراً مفيداً لفهم كيفية تبني وانتشار التكنولوجيا الرقمية بين الشركات المتوسطة والصغيرة، والعوامل التي تؤثر في سرعة وفعالية هذا التبني، مثل الميزة النسبية للتكنولوجيا، وتوافقها مع القيم والاحتياجات الحالية ، وتعقيدها، وقابليتها للتجريب، ووضوح نتائجها.

من خلال الاعتماد على هذه النظريات تتبنى الدراسة نهجاً نظرياً متكاملًا يمكن من خلاله فهم وتفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض وكما أشار الرشيد (2024)، فإن التكامل بين هذه النظريات يوفر رؤية أكثر شمولاً وعمقاً للظاهرة محل الدراسة، ويسهم في تطوير إطار نظري متماسك يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج وتقديم توصيات علمية وعملية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يعد التحول الرقمي ظاهرة عالمية تؤثر في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وقد تسارعت وتيرته بشكل كبير في السنوات الأخيرة نتيجة للتطورات المتلاحقة في التكنولوجيا الرقمية، والتغيرات في سلوك المستهلكين، والمنافسة العالمية المتزايدة فضلاً عن تأثيرات جائحة كوفيد-19 التي دفعت العديد من المنظمات إلى تبني التكنولوجيا الرقمية للتكيف مع الظروف الجديدة (العنزي، 2023) وتواجه الشركات المتوسطة والصغيرة تحديات كبيرة في مواكبة هذا التحول، نظراً لمحدودية مواردها وقدراتها مقارنة بالشركات الكبيرة ومع ذلك، فإن التحول الرقمي يمثل فرصة استراتيجية لهذه الشركات لتحسين أدائها المؤسسي، وتعزيز قدرتها التنافسية والوصول إلى أسواق جديدة وكما أشار الغامدي (2023)، فإن الشركات المتوسطة والصغيرة التي تتبنى التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال يمكنها تحقيق مكاسب كبيرة في الكفاءة والإنتاجية والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي

ويعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة، وقد تطور مفهومه ليشمل أبعاداً متعددة تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية فقد طوّر Kaplan and Norton (1992) نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي يقيس الأداء المؤسسي من خلال أربعة منظورات متكاملة: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو وقد لاقى هذا النموذج قبولاً واسعاً في الأوساط الأكاديمية والمهنية، وتم تطبيقه في مختلف أنواع المنظمات، بما في ذلك الشركات المتوسطة والصغيرة (الشعري، 2022) وقد تناولت العديد من الدراسات العلمية العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي من زوايا مختلفة فقد أشارت دراسة Westerman et al. (2023) إلى أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل فعال تحقق مستويات أداء أعلى بنسبة 26% مقارنة بمنافسها كما توصلت دراسة الرشيد والعنزي (2022)

إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي تؤثر إيجاباً من تحسين الأداء التشغيلي والمالي لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ومع ذلك فإن معظم هذه الدراسات ركزت على الشركات الكبيرة أو القطاعات الحكومية، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت الشركات المتوسطة والصغيرة محدودة، خاصة في السياق السعودي وهذا يشكل فجوة بحثية مهمة تسعى الدراسة الحالية إلى سدها من خلال استكشاف وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض ويتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي والأداء المؤسسي، وأبعادهما ومؤشرات قياسهما، والنظريات العلمية التي تفسر العلاقة بينهما كما يستعرض الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، ويحلل نتائجها ومنهجياتها، ويحدد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وكيف تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات وما هي الإضافة العلمية التي تقدمها يهدف هذا الاستعراض للإطار النظري والدراسات السابقة إلى تكوين فهم عميق وشامل لموضوع الدراسة وتحديد المتغيرات والعلاقات الرئيسية التي ينبغي التركيز عليها في الدراسة الميدانية، وتطوير نموذج نظري متكامل يمكن من خلاله فهم وتفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة. كما يساعد هذا الاستعراض في تحديد الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة، وكيف يمكن للدراسة الحالية أن تساهم في سد هذه الفجوات وتقديم إضافة علمية في مجال التحول الرقمي والأداء المؤسسي

-الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة القحطاني (2023)

بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من 183 شركة صغيرة ومتوسطة من مدينتي الرياض وجدة وقد قامت الدراسة بقياس التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية كما تم قياس الأداء المؤسسي من خلال ثلاثة أبعاد هي: الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التسويقي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل عام، حيث فسر التحول الرقمي 68% من التباين في الأداء المؤسسي كما أظهرت النتائج أن بُعد البنية التحتية الرقمية كان له التأثير الأكبر على الأداء المؤسسي، يليه بُعد القيادة الرقمية ثم المهارات الرقمية، وأخيراً الثقافة الرقمية وعلى مستوى أبعاد الأداء المؤسسي، كان تأثير التحول الرقمي أقوى على الأداء التشغيلي، يليه الأداء التسويقي، ثم الأداء المالي كما أشارت الدراسة إلى وجود تفاوت في مستوى التحول الرقمي بين الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها وعمرها، حيث كانت الشركات المتوسطة وذات الخبرة الأطول أكثر تقدماً في مجال التحول الرقمي وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للموظفين وتعزيز دور القيادة في دعم جهود التحول الرقمي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير.

دراسة العتيبي (2022)

بعنوان "استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية السعودية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من 247 مديراً تنفيذياً ومديراً للإدارات الرئيسية في 84 شركة صناعية في مختلف مناطق المملكة وقد تم قياس استراتيجيات التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد هي: استراتيجية تجربة العملاء الرقمية، واستراتيجية العمليات التشغيلية الرقمية، واستراتيجية نماذج الأعمال الرقمية واستراتيجية الثقافة التنظيمية الرقمية. كما تم قياس تميز الأداء المؤسسي من خلال نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الذي يتضمن تسعة معايير رئيسية وقد توصلت الدراسة إلى

وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي، حيث فسرت هذه الاستراتيجيات 72.4% من التباين من تميز الأداء المؤسسي وكان لاستراتيجية العمليات التشغيلية الرقمية التأثير الأكبر على تميز الأداء المؤسسي، تليها استراتيجية نماذج الأعمال الرقمية، ثم استراتيجية تجربة العملاء الرقمية، وأخيراً استراتيجية الثقافة التنظيمية الرقمية

كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني استراتيجيات التحول الرقمي تعزى لمتغيرات حجم الشركة وعمرها والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج استراتيجي متكامل للتحول الرقمي يشمل جميع جوانب المنظمة وليس فقط الجوانب التكنولوجية كما أوصت بأهمية الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين وتغيير الثقافة التنظيمية لتصبح أكثر استجابة للتغيير والابتكار.

دراسة الشمري (2023)

بعنوان "التحول الرقمي كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة : دراسة تطبيقية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العامة، بالتطبيق على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين البحث الكمي والنوعي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الكمية من عينة تكونت من 312 موظفاً كما تم إجراء 15 مقابلة شخصية مع قيادات الوزارة للحصول على بيانات نوعية أكثر عمقاً وقد تم قياس التحول الرقمي من خلال خمسة أبعاد هي: الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والعمليات الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية كما تم قياس أداء المنظمة من خلال أربعة أبعاد هي: الكفاءة، والفعالية، والجودة، والابتكار

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وأداء المنظمة حيث فسر التحول الرقمي 65.3% من التباين في أداء المنظمة وكان لبُعد العمليات الرقمية التأثير الأكبر على الأداء، يليه بُعد البنية التحتية الرقمية، ثم بُعد الاستراتيجية الرقمية، فبُعد القيادة الرقمية، وأخيراً بُعد الثقافة الرقمية وعلى مستوى أبعاد الأداء، كان تأثير التحول الرقمي أقوى على بُعد الكفاءة، يليه بُعد الجودة، ثم بُعد الفعالية وأخيراً بُعد الابتكار

كما كشفت المقابلات النوعية عن عدد من التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الوزارة، أبرزها: مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، ونقص الكفاءات الرقمية المتخصصة، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتحديات تكامل الأنظمة القديمة مع الجديدة وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير برامج لبناء القدرات الرقمية للموظفين، وتبني نهج إداري يشجع على الابتكار والمبادرة.

دراسة المنصور (2023)

بعنوان "دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المالية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي من تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من 287 مديراً ومسؤولاً في 11 بنكاً تجارياً سعودياً وقد تم قياس التحول الرقمي من خلال خمسة أبعاد هي: الخدمات المصرفية الرقمية، والتكنولوجيا المالية (Fintech) والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، والأمن السيبراني، وتجربة العملاء الرقمية كما تم قياس القدرة التنافسية من خلال أربعة أبعاد هي: التميز التشغيلي، والابتكار المصرفي وجودة الخدمة، والحصة السوقية والربحية وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي للتحول الرقمي على القدرة التنافسية للبنوك، حيث فسر التحول الرقمي 78.2% من التباين في القدرة التنافسية وكان لبُعد التكنولوجيا المالية التأثير الأكبر على القدرة التنافسية، يليه بُعد الخدمات المصرفية الرقمية، ثم بُعد تجربة العملاء الرقمية، فبُعد الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وأخيراً بُعد الأمن السيبراني وعلى مستوى أبعاد القدرة التنافسية، كان تأثير التحول الرقمي أقوى على بُعد الابتكار المصرفي، يليه بُعد جودة الخدمة، ثم بُعد التميز التشغيلي وأخيراً بُعد الحصة السوقية والربحية.

كما أشارت الدراسة إلى وجود اختلافات في مستوى التحول الرقمي بين البنوك حسب حجمها وتاريخ تأسيسها، حيث كانت البنوك الكبيرة وحديثة التأسيس أكثر تقدماً في مجال التحول الرقمي وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وتطوير استراتيجيات رقمية متكاملة، والاهتمام بتجربة العملاء الرقمية، وتعزيز التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية

دراسة الزهراني (2024)

بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة ميدانية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من 164 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مدن الدمام والخبر والظهران وقد تم قياس التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد هي: الرقمنة الإدارية، والرقمنة التسويقية، والرقمنة المالية، والرقمنة التشغيلية كما تم قياس الأداء المالي من خلال ثلاثة مؤشرات هي: الربحية، والسيولة، والنمو وتم قياس الأداء التشغيلي من خلال ثلاثة مؤشرات هي: الإنتاجية، والكفاءة، والجودة وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد فسر التحول الرقمي 58.7% من التباين في الأداء المالي و71.3% من التباين في الأداء التشغيلي، مما يشير إلى أن تأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي أقوى من تأثيره على الأداء المالي وكان لبُعد الرقمنة التشغيلية التأثير الأكبر على الأداء التشغيلي، بينما كان لبُعد الرقمنة المالية التأثير الأكبر على الأداء المالي كما أظهرت الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات كانت أكثر استفادة من التحول الرقمي مقارنة بالمؤسسات في القطاعات الأخرى وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي من خلال توفير التمويل اللازم، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتقديم برامج التدريب والاستشارات الفنية.

دراسة الرشيد (2024)

بعنوان "تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات الأعمال وأداء الشركات : دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات الأعمال وأداء الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي واعتمدت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال تحليل التقارير السنوية والبيانات المالية للشركات خلال الفترة 2018-2023، بالإضافة إلى استبانة تم توزيعها على 126 من المديرين التنفيذيين ومديري تكنولوجيا المعلومات كما تم جمع البيانات النوعية من خلال 20 مقابلة معمقة مع قيادات هذه الشركات وقد تم قياس التحول الرقمي من خلال مؤشر مركب يتضمن ستة أبعاد هي: الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية الرقمية، والعمليات الرقمية، والمنتجات والخدمات الرقمية، وتجربة العملاء الرقمية، ونموذج الأعمال الرقمي كما تم قياس أداء الشركات من خلال مؤشرات مالية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، ونمو المبيعات، وهامش الربح التشغيلي) ومؤشرات غير مالية (رضا العملاء، والابتكار، والكفاءة التشغيلية، وتطوير المنتجات الجديدة) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء الشركات، حيث أظهرت النتائج أن الشركات ذات المستوى الأعلى من التحول الرقمي حققت أداءً مالياً وغير مالي أفضل من الشركات ذات المستوى الأقل من التحول الرقمي وقد بلغ معامل التحديد (R^2) 62.4% (للمؤشرات المالية و69.7% للمؤشرات غير المالية كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة وسيطة لاستراتيجيات الأعمال بين التحول الرقمي وأداء الشركات، حيث أدى التحول الرقمي إلى تغيير من استراتيجيات الأعمال (من حيث التمايز، وقيادة التكلفة، والتركيز) مما انعكس بدوره على تحسين أداء الشركات وقد أكدت المقابلات النوعية على أهمية الموازنة بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجية الأعمال لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج استراتيجي للتحول الرقمي، وتطوير نماذج أعمال جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتجريب، وتطوير المهارات الرقمية للقيادات والموظفين، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتكنولوجيا المعلومات

دراسة Li et al. (2021)

بعنوان

"Digital Transformation and Firm Performance: The Mediating Role of Business Model Innovation and the Moderating Role of Environmental Dynamism."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات مع التركيز على الدور الوسيط لابتكار نموذج الأعمال والدور المُعدِّل لديناميكية البيئة واعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها من 324 شركة صينية من مختلف القطاعات والأحجام وقد تم قياس التحول الرقمي من خلال ثلاثة أبعاد هي: القدرات الرقمية ، والعمليات الرقمية، والثقافة الرقمية كما تم قياس ابتكار نموذج الأعمال من خلال أربعة أبعاد هي : ابتكار عرض القيمة، وابتكار هيكل القيمة، وابتكار خلق القيمة، وابتكار التقاط القيمة وتم قياس أداء الشركة من خلال مؤشرات مالية (العائد على الاستثمار، ونمو المبيعات، والربحية) ومؤشرات غير مالية (رضا العملاء، والابتكار، والكفاءة التشغيلية)

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للتحول الرقمي على أداء الشركة، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر من خلال ابتكار نموذج الأعمال كمتغير وسيط وقد فسر النموذج 65.3% من التباين في أداء الشركة كما أظهرت النتائج أن التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على ابتكار نموذج الأعمال، وتأثير ابتكار نموذج الأعمال على أداء الشركة يكون أقوى في البيئات ذات الديناميكية العالية مقارنة بالبيئات ذات الديناميكية المنخفضة وقد أكدت الدراسة أن التحول الرقمي لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين أداء الشركة، بل يحتاج إلى أن يقترن بابتكار في نموذج الأعمال يستفيد من الإمكانيات الجديدة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية وقد أوصت الدراسة الشركات بضرورة النظر إلى التحول الرقمي كفرصة لإعادة تصميم نماذج أعمالها وليس فقط لتحسين عملياتها الحالية.

دراسة Verhoef et al. (2021)

بعنوان "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda"

قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة ومتعددة التخصصات لمفهوم التحول الرقمي وتأثيره على الشركات واعتمدت الدراسة منهجية المراجعة النظرية المنهجية لأدبيات التحول الرقمي في مجالات نظم المعلومات، والإدارة الاستراتيجية، والتسويق، والابتكار وقد قدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً متكاملًا للتحول الرقمي يتضمن ثلاثة مستويات هي: الاستراتيجية الرقمية (الرؤية والأهداف والموارد) والقدرات الرقمية (التكنولوجيا والعمليات والمهارات) ، والمخرجات الرقمية (المنتجات والخدمات والتجارب) وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل هو عملية تغيير شامل تؤثر في جميع جوانب الشركة، بما في ذلك استراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها، ونموذج أعمالها ، وعملياتها، وعلاقاتها مع العملاء والموردين كما أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي

والأداء المؤسسي، ولكن هذه العلاقة تتأثر بعوامل عديدة مثل نوع الصناعة، وحجم الشركة، وعمرها، ومستوى المنافسة، والبيئة التنظيمية وقد قدمت الدراسة أجندة بحثية مستقبلية حول التحول الرقمي تتضمن خمسة محاور رئيسية هي: دوافع وعوامل نجاح التحول الرقمي، وتأثير التحول الرقمي على الابتكار ونماذج الأعمال، ودور القيادة والثقافة في التحول الرقمي، وتأثير التحول الرقمي على العملاء والموظفين، والتحديات والمخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي.

دراسة (Westerman et al. (2022

بمعنوان "How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry: The Digital Advantage"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية من خلال التحول الرقمي، وكيف تتفوق الشركات الرائدة رقمياً على منافسيها في مختلف الصناعات واعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها من 391 شركة كبيرة ومتوسطة في 30 دولة و 12 صناعة مختلفة وقد تم قياس النضج الرقمي للشركات من خلال بُعدين هما: كثافة الرقمنة (مدى استخدام التكنولوجيا الرقمية) وقدرات القيادة الرقمية (قدرة القيادة على توجيه التحول الرقمي) وتم قياس الأداء من خلال مؤشرات مالية مختلفة مثل الإيرادات، والأرباح، والقيمة السوقية وقد صنفت الدراسة الشركات إلى أربع فئات حسب مستوى نضجها الرقمي: الرواد الرقميون (Digital Masters)، والمحافظون (Conservatives)، ومحبو الأزياء (Fashionistas) والمبتدئون (Beginners) وتوصلت الدراسة إلى أن الرواد الرقميين يتفوقون على منافسيهم في جميع مؤشرات الأداء، حيث حققوا إيرادات أعلى بنسبة 26%، وأرباحاً أعلى بنسبة 22%، وقيمة سوقية أعلى بنسبة 12% مقارنة بمتوسط الصناعة وكان هذا التفوق واضحاً في جميع الصناعات، وإن كان بدرجات متفاوتة كما كشفت الدراسة عن الممارسات التي تميز الرواد الرقميين عن غيرهم، ومن أهمها: وجود رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، والقدرة على المواءمة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التكنولوجيا، والاستثمار من تطوير القدرات الرقمية للموظفين وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعاون، واستخدام البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات وقد أوصت الدراسة الشركات بضرورة تبني نهج استراتيجي للتحول الرقمي يركز على تحسين تجربة العملاء، وتطوير العمليات التشغيلية، وابتكار نماذج أعمال جديدة كما أكدت على أهمية دور القيادة في قيادة التغيير وتذليل العقبات التي تواجه التحول الرقمي.

دراسة (Ferreira et al. (2023

بمعنوان "The Impact of Digital Transformation on SMEs Performance: Evidence from European Union Countries".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي واعتمدت الدراسة على بيانات من 2,476 شركة صغيرة ومتوسطة في 27 دولة من دول الاتحاد الأوروبي، تم جمعها من خلال استبانة واسعة النطاق وقد تم قياس التحول الرقمي من خلال مؤشر مركب يتضمن ستة أبعاد هي: التكنولوجيا

الرقمية، والمهارات الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والعمليات الرقمية، والثقافة الرقمية، والبيانات الرقمية. كما تم قياس أداء الشركات من خلال مؤشرات مالية (نمو المبيعات، والربحية، وحصة السوق) ومؤشرات غير مالية (الابتكار، والكفاءة، ورضا العملاء، والمرونة) وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث فسر التحويل الرقمي 48.7% من التباين في الأداء المالي و56.2% من التباين في الأداء غير المالي وكان تأثير التحويل الرقمي على الأداء غير المالي أقوى من تأثيره على الأداء المالي، مما يشير إلى أن فوائد التحويل الرقمي قد تظهر أولاً في شكل تحسينات في الكفاءة والابتكار ورضا العملاء، قبل أن تنعكس على النتائج المالية كما كشفت الدراسة عن وجود اختلافات في تأثير التحويل الرقمي على الأداء حسب حجم الشركة والقطاع الذي تنتمي إليه والدولة التي تعمل فيها فقد كان تأثير التحويل الرقمي على الأداء أقوى في الشركات المتوسطة مقارنة بالشركات الصغيرة، وفي قطاعات الخدمات والتكنولوجيا مقارنة بالقطاعات التقليدية وفي الدول الشمالية والغربية من الاتحاد الأوروبي مقارنة بدول الجنوب والشرق

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحويل الرقمي من خلال تقديم الحوافز المالية، وتوفير التدريب والاستشارات، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية والتنظيمية.

Mahmoud et al. (2023) دراسة

بعنوان

" Digital Transformation and Operational Resilience : Empirical Evidence from Small and Medium-Sized Enterprises in Emerging Markets."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحويل الرقمي على المرونة التشغيلية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة، مع التركيز على دور هذه المرونة في تحسين الأداء خلال فترات الاضطرابات والأزمات واعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها من 423 شركة صغيرة ومتوسطة في خمس دول ناشئة هي: مصر، والأردن، والمغرب، وماليزيا، وإندونيسيا وقد تم جمع البيانات على مرحلتين: قبل جائحة كوفيد-19 (في الربع الأخير من عام 2019) وخلال الجائحة (في الربع الثاني من عام 2021) وقد تم قياس التحويل الرقمي من خلال أربعة أبعاد هي: البنية التحتية الرقمية، والقدرات الرقمية، والعمليات الرقمية، والثقافة الرقمية وتم قياس المرونة التشغيلية من خلال ثلاثة أبعاد هي: القدرة على الاستجابة للاضطرابات، والقدرة على التكيف مع التغيرات، والقدرة على التعافي من الأزمات كما تم قياس الأداء من خلال مؤشرات مالية (الإيرادات، والأرباح، والتدفق النقدي) ومؤشرات غير مالية (استمرارية العمليات، وسلسلة التوريد، ورضا العملاء) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحويل الرقمي والمرونة التشغيلية، حيث فسر التحويل الرقمي 62.8% من التباين في المرونة التشغيلية كما أظهرت النتائج أن المرونة التشغيلية تلعب دوراً وسيطاً بين التحويل الرقمي والأداء، حيث كانت الشركات ذات المستوى الأعلى من التحويل الرقمي أكثر مرونة في مواجهة اضطرابات جائحة كوفيد-19، وبالتالي حافظت على مستويات أداء أفضل خلال الأزمة وكان من أبرز النتائج أن الشركات التي استثمرت في التحويل الرقمي قبل الجائحة كانت أكثر قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، وتمكنت

من الحفاظ على استمرارية أعمالها، وتلبية احتياجات عملائها وإدارة سلسلة التوريد الخاصة بها بشكل أفضل. وقد انعكس ذلك على أدائها المالي، حيث شهدت انخفاضاً أقل في الإيرادات والأرباح مقارنة بالشركات ذات المستوى الأقل من التحول الرقمي وقد أوصت الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة بضرورة الاستثمار في التحول الرقمي ليس فقط لتحسين الكفاءة والإنتاجية من الظروف العادية، ولكن أيضاً لتعزيز المرونة التشغيلية والقدرة على مواجهة الاضطرابات والأزمات المستقبلية

دراسة تحليلية لأوجه الشبه والاختلاف والفجوة البحثية

بعد استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن تحليل أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة

1- الاتفاق على التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي
اتفقت جميع الدراسات السابقة على وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي سواء كان ذلك في الشركات الكبيرة أو المتوسطة والصغيرة، وفي مختلف القطاعات والصناعات وقد أظهرت دراسة القحطاني (2023) أن التحول الرقمي يفسر 68% من التباين في الأداء المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية وبالمثل ، توصلت دراسة Li et al. (2021) إلى أن التحول الرقمي يفسر 65.3% من التباين في أداء الشركات الصينية كما أكدت دراسة Westerman et al (2022) أن الشركات الرائدة رقمياً تتفوق على منافسيها في جميع مؤشرات الأداء، حيث حققت إيرادات أعلى بنسبة 26%، وأرباحاً أعلى بنسبة 22%، وقيمة سوقية أعلى بنسبة 12% مقارنة بمتوسط الصناعة.

2- التركيز على الأبعاد المتعددة للتحول الرقمي

اتفقت معظم الدراسات على أن التحول الرقمي هو مفهوم متعدد الأبعاد لا يقتصر على البعد التكنولوجي فقط ، بل يشمل أيضاً أبعاداً تنظيمية وثقافية واستراتيجية وقد تم قياس التحول الرقمي في معظم الدراسات من خلال عدة أبعاد، وإن اختلفت هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى فعلى سبيل المثال قاست دراسة القحطاني (2023) التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد هي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية،

والثقافة الرقمية بينما قاست دراسة العتيبي (2022) التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد مختلفة هي : استراتيجية تجربة العملاء الرقمية، واستراتيجية العمليات التشغيلية الرقمية، واستراتيجية نماذج الأعمال الرقمية، واستراتيجية الثقافة التنظيمية الرقمية وقاست دراسة Li et al (2021) التحول الرقمي من خلال ثلاثة أبعاد هي: القدرات الرقمية، والعمليات الرقمية ، والثقافة الرقمية.

3- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد اعتمد هذا المنهج في كل من دراسة القحطاني (2023)، ودراسة العتيبي (2022)، ودراسة المنصور (2023)، ودراسة الزهراني (2024) ودراسة Li et al (2021)، ودراسة Ferreira et al (2023)، ودراسة Mahmoud et al (2023) وقد يرجع ذلك إلى أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة، وخاصة عندما يكون الهدف هو تحليل العلاقات بين المتغيرات وتأثير بعضها على بعض

4- الاهتمام بقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة

اتفقت عدد من الدراسات على أهمية دراسة التحول الرقمي في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني، وتحدياته الخاصة في مواكبة التطورات التكنولوجية وقد ركزت دراسة القحطاني (2023)، ودراسة الزهراني (2024)، ودراسة Ferreira et al (2023)، ودراسة Mahmoud et al (2023) على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة وقد أشارت هذه الدراسات إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات خاصة من تبني التحول الرقمي ، مثل محدودية الموارد المالية، ونقص المهارات الرقمية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

1- الاختلاف في قياس الأداء المؤسسي

اختلفت الدراسات السابقة في طريقة قياس الأداء المؤسسي، حيث ركزت بعض الدراسات على الأداء المالي فقط، بينما تناولت دراسات أخرى الأداء المؤسسي بشكل أكثر شمولية ليشمل الأبعاد المالية وغير المالية فعلى سبيل المثال، قاست دراسة الزهراني (2024) الأداء من خلال بُعدين هما: الأداء المالي والأداء التشغيلي بينما قاست دراسة القحطاني (2023) الأداء المؤسسي من خلال ثلاثة أبعاد هي: الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التسويقي وقاست دراسة الشمري (2023) الأداء من خلال أربعة أبعاد هي : الكفاءة، والفعالية، والجودة، والابتكار أما دراسة الرشيد (2024) فقد قاست أداء الشركات من خلال مؤشرات مالية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، ونمو المبيعات، وهامش الربح التشغيلي)، ومؤشرات غير مالية (رضا العملاء، والابتكار، والكفاءة التشغيلية، وتطوير المنتجات الجديدة)

2- الاختلاف في القطاعات والصناعات المستهدفة

اختلفت الدراسات السابقة في القطاعات والصناعات التي ركزت عليها فقد ركزت دراسة القحطاني (2023) على قطاع الخدمات ، ودراسة العتيبي (2022) على الشركات الصناعية، ودراسة الشمري (2023) على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ودراسة المنصور (2023) على البنوك التجارية، ودراسة الزهراني (2024) على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشرقية، ودراسة الرشيد (2024) على الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت دراسة Li et al (2021) على الشركات الصينية من مختلف القطاعات، ودراسة Westerman et al (2022) على الشركات الكبيرة في 30 دولة و12 صناعة، ودراسة Ferreira et al (2023) على الشركات الصغيرة والمتوسطة من دول الاتحاد الأوروبي، ودراسة Mahmoud et al (2023) على الشركات الصغيرة والمتوسطة في خمس دول ناشئة

3- الاختلاف في المتغيرات الوسيطة والمعدلة

اختلفت الدراسات السابقة في تناول المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي فقد ركزت بعض الدراسات على العلاقة المباشرة فقط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مثل دراسة القحطاني (2023) ودراسة الزهراني (2024) بينما تناولت دراسات أخرى متغيرات وسيطة أو معدلة في هذه العلاقة فعلى سبيل المثال، درست دراسة Li et al (2021) الدور الوسيط لابتكار نموذج الأعمال والدور المُعدِّل لديناميكية البيئة في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركة ودرست دراسة الرشيد (2024) الدور الوسيط لاستراتيجيات الأعمال في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات ودرست دراسة Mahmoud et al (2023) الدور الوسيط للمرونة التشغيلية في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء.

4- الاختلاف في المناهج البحثية

على الرغم من أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن بعض الدراسات استخدمت مناهج بحثية أخرى أو مناهج مختلطة فقد استخدمت دراسة الشمري (2023) المنهج المختلط الذي يجمع بين البحث الكمي والنوعي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الكمية كما تم إجراء مقابلات شخصية للحصول على بيانات نوعية وبالمثل، استخدمت دراسة الرشيد (2024) المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال تحليل التقارير السنوية والبيانات المالية للشركات واستبانة ، بالإضافة إلى مقابلات معمقة أما دراسة Verhoef et al (2021) فقد اعتمدت منهجية المراجعة النظرية المنهجية لأدبيات التحول الرقمي.

5- الاختلاف في الأطر الزمنية

اختلفت الدراسات السابقة في الأطر الزمنية التي غطتها فمعظم الدراسات كانت مقطعية (Cross-sectional) تقيس المتغيرات في نقطة زمنية واحدة ولكن بعض الدراسات، مثل دراسة Mahmoud et al (2023)، كانت طولية (Longitudinal) حيث تم جمع البيانات على مرحلتين : قبل جائحة كوفيد-19 وخلالها وقد سمح ذلك بدراسة تأثير التحول الرقمي على المرونة التشغيلية والأداء في ظل الأزمات.

الفجوة البحثية

بناءً على مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد عدة فجوات بحثية تسعى الدراسة الحالية لسدها :

1- ندرة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في الرياض على الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، مثل دراسة القحطاني (2023) التي ركزت على قطاع الخدمات، ودراسة الزهراني (2024) التي ركزت على المنطقة الشرقية، إلا أنه لا توجد دراسات كافية تناولت الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض تحديداً وتعد مدينة الرياض مركزاً اقتصادياً مهماً في المملكة وتضم عدداً كبيراً من الشركات المتوسطة والصغيرة في مختلف القطاعات، مما يجعلها مجالاً خصباً للدراسة

2- الحاجة إلى نموذج متكامل للتحول الرقمي يناسب الشركات المتوسطة والصغيرة أظهرت مراجعة الدراسات السابقة تنوعاً كبيراً في أبعاد ومؤشرات قياس التحول الرقمي ، مما يشير الى عدم وجود نموذج متكامل ومتفق عليه لقياس التحول الرقمي، خاصة في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة فالنماذج المستخدمة في الشركات الكبيرة قد لا تكون مناسبة تماماً للشركات المتوسطة والصغيرة، نظراً لاختلاف خصائصها واحتياجاتها ومواردها وتسعى الدراسة الحالية إلى تطوير نموذج متكامل للتحول الرقمي يناسب الشركات المتوسطة والصغيرة، ويأخذ من الاعتبار خصائصها وتحدياتها الخاصة.

3- الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير التحول الرقمي على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن معظم الدراسات ركزت على تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل عام، أو على عدد محدود من أبعاد الأداء، مثل الأداء المالي والتشغيلي ولكن هناك حاجة إلى فهم أعمق لتأثير التحول الرقمي على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، بما في ذلك الأبعاد المالية وغير المالية وتسعى الدراسة الحالية إلى تبني نموذج شامل للأداء المؤسسي، مثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي يقيس الأداء من خلال أربعة منظورات متكاملة : المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو وهذا سيساعد في تقديم صورة أكثر شمولاً وعمقاً لتأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب أداء الشركات المتوسطة والصغيرة.

4- الحاجة إلى دراسة العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة على الرغم من أن معظم الدراسات السابقة أكدت على التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، إلا أن هناك حاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة،

مثل دور القيادة ، والثقافة التنظيمية، والمهارات الرقمية للموظفين، والموارد المالية، والبنية التحتية التكنولوجية وتسعى الدراسة الحالية إلى تحديد وتحليل هذه العوامل، وتقديم توصيات عملية لمساعدة الشركات المتوسطة والصغيرة على تحقيق النجاح في رحلة التحول الرقمي.

5- الحاجة إلى دراسة تحديات التحول الرقمي وسبل التغلب عليها

أشارت بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة الشمري (2023)، إلى بعض التحديات التي تواجه التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الرقمية، وضعف التنسيق بين الإدارات، وتحديات تكامل الأنظمة ولكن هناك حاجة إلى فهم أعمق لهذه التحديات في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة في الرياض، وسبل التغلب عليها وتسعى الدراسة الحالية إلى تحديد وتحليل هذه التحديات، وتقديم مقترحات عملية للتغلب عليها.

6- الحاجة إلى دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة

تناولت بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة المنصور (2023)، دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية، ولكن ركزت هذه الدراسة على البنوك التجارية وهناك حاجة إلى دراسة هذا الدور في سياق الشركات المتوسطة والصغيرة، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة التي تواجهها هذه الشركات من الشركات الكبيرة ومن الشركات الأجنبية وتسعى الدراسة الحالية إلى تحليل كيف يمكن للشركات المتوسطة والصغيرة في الرياض الاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز قدرتها التنافسية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- التركيز على الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، وهو مجال لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ وتعد مدينة الرياض مركزاً اقتصادياً مهماً في المملكة، وتضم عدداً كبيراً من الشركات المتوسطة والصغيرة في مختلف القطاعات، مما يجعلها مجالاً خصباً للدراسة كما أن التركيز على الشركات المتوسطة والصغيرة يساهم في سد فجوة مهمة في الأدبيات، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على الشركات الكبيرة أو القطاعات الحكومية

2- تطوير نموذج متكامل للتحول الرقمي يناسب الشركات المتوسطة والصغيرة

تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير نموذج متكامل للتحول الرقمي يناسب الشركات المتوسطة والصغيرة، ويأخذ في الاعتبار خصائصها وتحدياتها الخاصة وقد تم تحديد أبعاد هذا النموذج بناءً على مراجعة شاملة للدراسات السابقة، وتكييفها بما يتناسب مع سياق الشركات المتوسطة والصغيرة وتشمل هذه الأبعاد: الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية الرقمية ، والعمليات الرقمية، والثقافة الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة

الرقمية ويتميز هذا النموذج بشموليته وتكامله، حيث يغطي جميع جوانب التحول الرقمي وليس فقط الجوانب التكنولوجية.

3- تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المؤسسي

تتبنى الدراسة الحالية نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لقياس الأداء المؤسسي، وهو نموذج شامل يقيس الأداء من خلال أربعة منظورات متكاملة: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو ويتميز هذا النموذج بأنه يقدم صورة متوازنة وشاملة لأداء الشركة، ويربط بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى، وبين المؤشرات المالية وغير المالية وهذا سيساعد في تقديم فهم أعمق وأكثر شمولاً لتأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب أداء الشركات المتوسطة والصغيرة.

4- دراسة العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على دراسة العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة، والتحديات التي تواجهه، وسبل التغلب عليها وهذا سيساعد في تقديم توصيات عملية وواقعية لمساعدة الشركات المتوسطة والصغيرة على تحقيق النجاح في رحلة التحول الرقمي

5- استخدام المنهج المختلط

تستخدم الدراسة الحالية المنهج المختلط الذي يجمع بين البحث الكمي والنوعي، حيث سيتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الكمية، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية للحصول على بيانات نوعية أكثر عمقاً وهذا سيساعد في تقديم فهم أكثر شمولاً وعمقاً للظاهرة محل الدراسة، والتغلب على قيود كل منهج على حدة.

6- الربط بين التحول الرقمي والأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030

تتميز الدراسة الحالية بربطها بين التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة والأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، خاصة فيما يتعلق بتنوع الاقتصاد، وزيادة مساهمة القطاع الخاص، وتطوير القطاعات الاقتصادية الواعدة، وتوطين التكنولوجيا المتقدمة وهذا سيساعد من تقديم توصيات تساهم في تحقيق هذه الأهداف، وتعزيز دور الشركات المتوسطة والصغيرة في الاقتصاد الوطني

ملخص الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي من زوايا مختلفة وفي سياقات متنوعة وقد أكدت جميع هذه الدراسات على وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، سواء كان ذلك في الشركات الكبيرة أو المتوسطة والصغيرة وفي مختلف القطاعات والصناعات كما أظهرت هذه الدراسات أن التحول الرقمي هو مفهوم متعدد الأبعاد لا يقتصر على البعد التكنولوجي فقط، بل يشمل أيضاً أبعاداً تنظيمية وثقافية واستراتيجية ومع ذلك، هناك عدة فجوات في الأدبيات السابقة، أبرزها: ندرة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، والحاجة إلى نموذج متكامل للتحول الرقمي يناسب الشركات المتوسطة والصغيرة، والحاجة إلى فهم أعمق لتأثير التحول الرقمي على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، والحاجة إلى دراسة العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه، والحاجة إلى دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال تركيزها على الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض وتطوير نموذج متكامل للتحول الرقمي يناسب هذه الشركات، وتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المؤسسي، ودراسة العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه، واستخدام المنهج المختلط لتقديم فهم أكثر شمولاً وعمقاً للظاهرة محل الدراسة، وربط التحول الرقمي بالأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تقديمها إطاراً متكاملاً لفهم وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة، مع الأخذ في الاعتبار خصائصها وتحدياتها الخاصة كما تتميز بتقديمها توصيات عملية وواقعية لمساعدة هذه الشركات على الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030

الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات تكنولوجية متسارعة غيرت من أساليب وطرق ممارسة الأعمال في مختلف القطاعات، وفي ظل هذه التطورات ظهر مفهوم "التحول الرقمي" كأحد أبرز التوجهات الاستراتيجية للمنظمات التي تسعى للبقاء والمنافسة في عصر الاقتصاد الرقمي ويمثل التحول الرقمي تغييراً جذرياً في طريقة تفكير المنظمات وأدائها لأعمالها، من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين الأداء وزيادة القيمة المضافة وتعزيز التنافسية. تعددت تعريفات التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية والتكنولوجية فقد عرّفه Fitzgerald et al (2022, p.2) بأنه "استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تحسين جوهري في أداء المنظمة، من خلال تغيير نماذج الأعمال، وتحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء والموظفين". وعرفه Westerman et al (2022, p.5) بأنه "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير جوهري في طريقة عمل المنظمة وتقديم القيمة للعملاء" أما Rogers (2023, p.8) فقد نظر إلى التحول الرقمي من منظور استراتيجي، حيث عرّفه بأنه "إعادة التفكير الاستراتيجي في نموذج أعمال المنظمة

وعملياتها في ضوء الإمكانيات الجديدة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية" بينما عرّفه Kane et al. (2024, p.12) بأنه "التحولات التنظيمية والإدارية والثقافية التي تحدثها المنظمات من خلال دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب أعمالها، بهدف تحسين الأداء وخلق قيمة جديدة" وفي السياق العربي، عرف القحطاني (2023، ص14) التحول الرقمي بأنه "عملية انتقال المنظمات من الأساليب التقليدية في إدارة أعمالها إلى الاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة في جميع أنشطتها وعملياتها، بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء وزيادة الربحية" وعرفه الزهراني (2024، ص9) بأنه "استخدام التقنيات الرقمية لتغيير جوهر في طريقة عمل المنظمة، وتقديم منتجاتها وخدماتها، وتفاعلها مع عملائها وشركائها بما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية".

وبتحليل هذه التعريفات، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الرئيسية التي تميز مفهوم التحول الرقمي:

- 1- الشمولية :- التحول الرقمي ليس مجرد تبني تقنيات جديدة، بل هو عملية شاملة تتضمن تغييرات في الاستراتيجية والعمليات والثقافة التنظيمية.
- 2- التغيير الجوهري :- التحول الرقمي ينطوي على تغييرات جذرية في نماذج الأعمال وأساليب العمل، وليس مجرد تحسينات هامشية
- 3- الاستفادة من التقنيات الرقمية :- يعتمد التحول الرقمي على الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء وغيرها.
- 4- التركيز على القيمة :- يهدف التحول الرقمي إلى خلق قيمة جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب المصلحة، وليس مجرد تقليل التكاليف.
- 5- التحسين المستمر :- التحول الرقمي عملية مستمرة ومتطورة ، وليست مشروعاً محدداً له بداية ونهاية

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه "عملية استراتيجية شاملة تتضمن إعادة تصميم نموذج الأعمال والعمليات التنظيمية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بهدف تحسين الأداء وزيادة القيمة المضافة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة".

أهمية التحول الرقمي للشركات المتوسطة والصغيرة

يكتسب التحول الرقمي أهمية متزايدة للشركات بمختلف أحجامها إلا أن أهميته تبرز بشكل خاص للشركات المتوسطة والصغيرة، التي تواجه تحديات تنافسية كبيرة في ظل الاقتصاد الرقمي ويمكن توضيح أهمية التحول الرقمي للشركات المتوسطة والصغيرة في النقاط التالية :

- 1- تعزيز القدرة التنافسية :- يسهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة، من خلال تمكينها من تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ومتميزة، والاستجابة بسرعة للتغيرات في احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وقد أشارت دراسة أجرتها مؤسسة ديلويت (Deloitte, 2023) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي تبنت التحول الرقمي حققت نمواً في الإيرادات بنسبة 22% أكثر من الشركات التي لم تبني التحول الرقمي
- 2- تحسين الكفاءة التشغيلية :- يساعد التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات المتوسطة والصغيرة، من خلال أتمتة العمليات الروتينية ، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين إدارة الموارد وقد أظهرت دراسة أجرتها ماكينزي (McKinsey, 2024) أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي تبنت التحول الرقمي تمكنت من تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة تتراوح بين 15% و 25%.
- 3- تحسين تجربة العملاء :- يسهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء، من خلال توفير قنوات تفاعل متعددة، وتقديم خدمات مخصصة، والاستجابة السريعة لاستفسارات العملاء وشكاواهم وقد أشارت دراسة أجرتها فوريستر (Forrester, 2023) إلى أن 78% من العملاء يفضلون التعامل مع الشركات التي توفر تجربة رقمية سلسلة ومتكاملة.
- 4- الوصول إلى أسواق جديدة :- يتيح التحول الرقمي للشركات المتوسطة والصغيرة الوصول إلى أسواق جديدة، محلية وعالمية من خلال التجارة الإلكترونية ومنصات التسويق الرقمي وقد أظهرت دراسة أجرتها جوجل (Google, 2024) أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي تبنت التحول الرقمي تمكنت من زيادة مبيعاتها عبر الإنترنت بنسبة 40% خلال العام الأول
- 5- تحسين اتخاذ القرارات :- يسهم التحول الرقمي من تحسين عملية اتخاذ القرارات في الشركات المتوسطة والصغيرة، من خلال توفير بيانات ومعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ، واستخدام تحليلات البيانات للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واكتشاف الفرص والتهديدات وقد أشارت دراسة أجرتها آي بي إم (IBM, 2023) إلى أن الشركات التي تعتمد على البيانات في اتخاذ قراراتها تحقق أرباحاً أعلى بنسبة 6% من الشركات التي تعتمد على الحدس والخبرة فقط.
- 6- تعزيز الابتكار :- يشجع التحول الرقمي على الابتكار في نماذج الأعمال والمنتجات والخدمات، مما يسهم في زيادة القيمة المضافة وتحقيق النمو المستدام وقد أظهرت دراسة أجرتها إكسنتشر (Accenture, 2024) أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي تبنت ثقافة الابتكار الرقمي حققت نمواً في الأرباح بنسبة 17% أكثر من الشركات التقليدية
- 7- تحسين المرونة والقدرة على التكيف :- يسهم التحول الرقمي في زيادة مرونة الشركات المتوسطة والصغيرة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وخاصة في أوقات الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19 التي أثبتت أهمية التحول الرقمي في استمرارية الأعمال وقد أشارت دراسة أجرتها مؤسسة بوسطن كونسلتينج جروب (BCG, 2023) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي كانت متقدمة في رحلة التحول الرقمي قبل الجائحة كانت أكثر قدرة على التكيف والاستمرار خلال الجائحة.
- 8- الاستجابة لتغير سلوك المستهلكين :- تتزايد توقعات المستهلكين في العصر الرقمي، حيث يتوقعون خدمات سريعة ومخصصة ومتاحة على مدار الساعة والتحول الرقمي يمكن الشركات المتوسطة والصغيرة من

الاستجابة لهذه التوقعات المتزايدة وقد أظهرت دراسة أجرتها سالفورس (Salesforce, 2024) أن 88% من العملاء يتوقعون أن توفر الشركات تجربة رقمية متكاملة.

9- تحسين الشراكات والتعاون :- يسهل التحول الرقمي التعاون والشراكات بين الشركات المتوسطة والصغيرة وشركائها، مثل الموردين والموزعين والشركاء الاستراتيجيين، من خلال منصات التعاون الرقمية والتكامل مع سلاسل التوريد وقد أشارت دراسة أجرتها كابجيميني (Capgemini, 2023) إلى أن الشركات التي تبنت منصات التعاون الرقمية حققت تحسناً في كفاءة سلاسل التوريد بنسبة 35%

10- الاستجابة للمتطلبات التنظيمية :- تتزايد المتطلبات التنظيمية المتعلقة بالرقمنة في مختلف الدول، وخاصة في مجالات الضرائب والفواتير الإلكترونية وحماية البيانات والتحول الرقمي يمكن الشركات المتوسطة والصغيرة من الامتثال لهذه المتطلبات بسهولة وكفاءة وقد أشارت دراسة أجرتها برايس ووترهاوس كوبرز (PwC, 2024) إلى أن الشركات التي تبنت الحلول الرقمية للامتثال التنظيمي وفرت وقتاً وجهداً بنسبة 60% مقارنة بالأساليب التقليدية ،،، وتزداد أهمية التحول الرقمي للشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030، التي تستهدف زيادة مساهمة الشركات المتوسطة والصغيرة في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35%، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من 40% إلى 65% ويعد التحول الرقمي أحد الممكّنات الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف، من خلال تعزيز تنافسية الشركات المتوسطة والصغيرة وزيادة إنتاجيتها وقدرتها على النمو

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي يمثل ضرورة استراتيجية للشركات المتوسطة والصغيرة في العصر الحالي ، وليس مجرد خيار تكتيكي فالشركات التي تبني التحول الرقمي ستكون أكثر قدرة على البقاء والنمو في ظل المنافسة المتزايدة، بينما الشركات التي تقاوم هذا التحول ستواجه خطر التراجع والانحسار.

أبعاد التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي مفهوماً متعدد الأبعاد والجوانب، ولا يقتصر على البعد التكنولوجي فقط، بل يشمل أيضاً أبعاداً استراتيجية وتنظيمية وثقافية وقد اختلفت الدراسات والأدبيات في تحديد وتصنيف أبعاد التحول الرقمي، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على مجموعة من الأبعاد الرئيسية وفيما يلي استعراض لأهم هذه الأبعاد:

1- الاستراتيجية الرقمية (Digital Strategy)

تمثل الاستراتيجية الرقمية البعد الأول والأساسي للتحول الرقمي وهي الخطة الشاملة التي تحدد كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أهداف المنظمة وخلق قيمة جديدة وتتضمن الاستراتيجية الرقمية تحديد الفرص والتهديدات من البيئة الرقمية، وتحديد الرؤية والأهداف الرقمية، وتحديد الموارد والقدرات اللازمة للتحول الرقمي، وتطوير خارطة طريق للتنفيذ وقد أشار Rogers (2023, p.15) إلى أن الاستراتيجية الرقمية الفعالة يجب أن تتضمن إعادة التفكير في خمسة مجالات رئيسية: القيمة المقدمة للعملاء، والمنافسة ، والبيانات، والابتكار، والقيمة وأكد على أهمية أن تكون الاستراتيجية الرقمية جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية

العامة للمنظمة، وليست استراتيجية منفصلة كما أكد Kane et al (2024, p.18) على أهمية أن تكون الاستراتيجية الرقمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والسوق وأن تركز على خلق قيمة جديدة، وليس فقط على تحسين الكفاءة وأشار إلى أن الشركات الناجحة في التحول الرقمي هي التي تتبنى "استراتيجية رقمية" وليس مجرد "استراتيجية للتكنولوجيا"

وفي دراسة أجرتها ماكينزي (McKinsey, 2023)، تم تحديد أربعة عناصر رئيسية للاستراتيجية الرقمية الناجحة: (1) فهم واضح للتغيرات في السلوك والتوقعات والحاجات لدى العملاء، (2) تحديد واضح للطموح الرقمي للمنظمة، (3) تقييم دقيق للقدرات والموارد الرقمية الحالية للمنظمة، (4) خارطة طريق واضحة للتنفيذ مع تحديد الأولويات والمسؤوليات والموارد اللازمة.

2- البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure)

تمثل البنية التحتية الرقمية الأساس الذي يمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيتها الرقمية، وتشمل الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات وأنظمة الأمن السيبراني وغيرها من المكونات التكنولوجية الأساسية وتعتبر البنية التحتية الرقمية القوية والمرنة شرطاً أساسياً لنجاح التحول الرقمي وقد أشار Westerman et al (2022, p.25) إلى أهمية أن تكون البنية التحتية الرقمية قابلة للتوسع والتكيف مع احتياجات المنظمة المتغيرة، وأن تتسم بالأمان والموثوقية والاستجابة السريعة وأكد على أهمية الاستثمار في تحديث وتطوير البنية التحتية الرقمية باستمرار، وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

وفي دراسة أجرتها آي بي إم (IBM, 2024) تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية في تطور البنية التحتية الرقمية: (1) التحول نحو الحوسبة السحابية، (2) زيادة الاعتماد على الحوسبة الطرفية (3)، (4) زيادة الاهتمام بالأمن السيبراني والخصوصية وأشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تتبنى هذه الاتجاهات تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف التحول الرقمي وفي السياق العربي، أشارت دراسة أجرتها هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية (2023) إلى أن 65% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة تعاني من ضعف في البنية التحتية الرقمية، وخاصة في مجالات الاتصال بالإنترنت عالي السرعة، والحوسبة السحابية، والأمن السيبراني وأوصت الدراسة بضرورة تركيز هذه الشركات على تطوير بنيتها التحتية الرقمية كخطوة أولى في رحلة التحول الرقمي.

3- العمليات الرقمية (Digital Operations)

تشمل العمليات الرقمية إعادة تصميم وأتمتة العمليات التشغيلية للمنظمة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية وتقليل الأخطاء وتحسين تجربة العملاء وتتضمن العمليات الرقمية استخدام تقنيات مثل أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) وإدارة سير العمل الآلي، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت

الأشياء، وتحليلات البيانات، وغيرها وقد أشار (Fitzgerald et al (2022, p.30) إلى أن رقمنة العمليات تمر بثلاث مراحل: (1) التحسين: وتتضمن تحسين العمليات الحالية باستخدام التكنولوجيا الرقمية، (2) التحول: وتتضمن إعادة تصميم العمليات بشكل جذري لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء، (3) الابتكار : وتتضمن ابتكار عمليات جديدة تماماً لم تكن ممكنة من قبل باستخدام التكنولوجيا الرقمية

وفي دراسة أجرتها ديلويت (Deloitte, 2023) تم تحديد ستة مجالات رئيسية للعمليات الرقمية: (1) العمليات الأساسية، مثل الإنتاج والتصنيع، (2) عمليات العملاء، مثل المبيعات وخدمة العملاء، (3) عمليات سلسلة التوريد، مثل المشتريات والتخزين والتوزيع، (4) العمليات المالية والمحاسبية، (5) عمليات الموارد البشرية، (6) عمليات تكنولوجيا المعلومات وأشارت الدراسة إلى أن الشركات الناجحة في التحول الرقمي هي التي تتبنى نهجاً شاملاً لرقمنة جميع هذه المجالات وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجرتها غرفة الرياض (2024) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض حققت تحسناً في الكفاءة التشغيلية بنسبة 25% في المتوسط بعد رقمنة عملياتها الأساسية وأشارت الدراسة إلى أن أكثر العمليات التي تم رقمنتها هي العمليات المالية والمحاسبية، تليها عمليات المبيعات وخدمة العملاء.

4- الثقافة الرقمية (Digital Culture)

تمثل الثقافة الرقمية منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشجع على الابتكار والمرونة والتعاون والتجريب والتعلم المستمر في البيئة الرقمية وتعتبر الثقافة الرقمية من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، حيث أن التغييرات التكنولوجية وحدها لا تكفي لتحقيق التحول المنشود دون تغيير في ثقافة المنظمة

وقد أشار (Kane et al (2024, p.35) إلى أن الثقافة الرقمية تتميز بعدة خصائص، منها: تشجيع المخاطرة المحسوبة، والتسامح مع الفشل، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والتعاون عبر الإدارات والأقسام، والاستجابة السريعة للتغيرات، والتفكير بطريقة "العملاء أولاً" وأكد على أن بناء الثقافة الرقمية هو أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات في رحلة التحول الرقمي

وفي دراسة أجرتها ماكينزي (McKinsey, 2024)، تم تحديد خمسة عناصر رئيسية للثقافة الرقمية : (1) التركيز على العميل، (2) المرونة والسرعة (3) البيانات والتحليلات، (4) التعاون والعمل الجماعي، (5) الابتكار والتجريب وأشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بثقافة رقمية قوية تكون أكثر نجاحاً في التحول الرقمي بمقدار 2.5 مرة من الشركات التي تفتقر إلى هذه الثقافة.

، وفي السياق العربي، أشارت دراسة أجرتها الجمعية السعودية للإدارة (2023) إلى أن 70% من مشاريع التحول الرقمي التي تفشل في الشركات السعودية يكون السبب الرئيسي من فشلها هو مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية، وليس

العوامل التكنولوجية وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات على بناء الثقافة الرقمية من خلال التوعية والتدريب وتشجيع المبادرات الرقمية وتبني أساليب العمل المرنة.

5- المهارات الرقمية (Digital Skills)

تشمل المهارات الرقمية المعارف والقدرات التي يحتاجها الموظفون للعمل بفعالية في البيئة الرقمية، وتشمل مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية، ومهارات التعامل مع البيانات وتحليلها، ومهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، ومهارات الابتكار والإبداع، ومهارات التواصل والتعاون الرقمي وتعتبر المهارات الرقمية أحد أهم متطلبات نجاح التحول الرقمي وقد أشار (Westerman et al (2022, p.45 إلى أن المهارات الرقمية تنقسم إلى ثلاثة مستويات: (1) المهارات الأساسية، مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر والإنترنت والبرامج الأساسية، (2) المهارات المتوسطة، مثل استخدام الأنظمة المتخصصة وتحليل البيانات وإدارة المشاريع الرقمية، (3) المهارات المتقدمة، مثل تطوير البرمجيات والذكاء الاصطناعي وأمن المعلومات وأكد على أهمية أن تتوفر هذه المهارات على جميع المستويات في المنظمة وليس فقط في قسم تكنولوجيا المعلومات وفي دراسة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023)، تم تحديد ست مهارات رقمية أساسية للعمل في القرن الحادي والعشرين: (1) المهارات التقنية، (2) مهارات إدارة المعلومات، (3) مهارات التواصل الرقمي، (4) مهارات التعاون عبر الإنترنت، (5) مهارات الإبداع الرقمي، (6) مهارات الأمن والخصوصية الرقمية وأشارت الدراسة إلى أن 90% من الوظائف في المستقبل ستطلب بعض المهارات الرقمية.

وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجراها معهد الإدارة العامة (2024) إلى أن 60% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة تعاني من نقص في المهارات الرقمية لدى موظفيها، وخاصة من مجالات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني وأوصت الدراسة بضرورة تركيز هذه الشركات على تطوير المهارات الرقمية لموظفيها من خلال التدريب المستمر والتعلم الذاتي والشراكات مع المؤسسات التعليمية

6- القيادة الرقمية (Digital Leadership)

تشمل القيادة الرقمية القدرات والمهارات التي يحتاجها قادة المنظمات لقيادة التحول الرقمي بنجاح، وتشمل الرؤية الرقمية، والتفكير الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وبناء الثقافة الرقمية، وتحفيز الابتكار، وإدارة المخاطر الرقمية وتعتبر القيادة الرقمية عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، حيث أن التحول الرقمي يبدأ من القمة وقد أشار Kane et al (2024, p.50) إلى أن القيادة الرقمية تتطلب تغييراً جوهرياً في أسلوب القيادة من القيادة الهرمية التقليدية إلى القيادة الشبكية التعاونية، ومن القيادة المتحكممة إلى القيادة الملهمة، ومن القيادة المتمركزة حول المهام إلى القيادة المتمركزة حول العملاء وأكد على أهمية أن يكون القادة نماذج يحتذى بها في تبني التكنولوجيا الرقمية واستخدامها

وفي دراسة أجرتها إكسنتشر (Accenture, 2023)، تم تحديد خمس كفاءات رئيسية للقيادة الرقمية: (1) الثقافة الرقمية، أي فهم التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها على الأعمال، (2) القدرة على قيادة التغيير وإدارة المقاومة، (3) القدرة على تصور المستقبل الرقمي وتحديد استراتيجيات رقمية واضحة، (4) القدرة على بناء فرق متعددة التخصصات والتعاون عبر الحدود التنظيمية (5) القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة في البيئة الرقمية المتغيرة وأشارت الدراسة إلى أن الشركات التي لديها قادة يتمتعون بهذه الكفاءات تكون أكثر نجاحاً في التحول الرقمي بمقدار 3.5 مرة من الشركات الأخرى وفي السياق العربي، أشارت دراسة أجرتها مؤسسة القيادة والإدارة العربية (2023) إلى أن 55% من المديرين التنفيذيين في الشركات العربية يشعرون بأنهم غير مستعدين بشكل كافٍ لقيادة التحول الرقمي، وخاصة في مجالات فهم التكنولوجيا الرقمية الناشئة، وتطوير استراتيجيات رقمية فعالة، وإدارة المخاطر الرقمية وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المديرين التنفيذيين على تطوير مهاراتهم القيادية الرقمية من خلال التعلم المستمر والتواصل مع الخبراء والاطلاع على أفضل الممارسات العالمية.

مراحل التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي رحلة مستمرة وليست وجهة نهائية، وتمر هذه الرحلة بعدة مراحل تتطور خلالها المنظمة من المستويات الأساسية من الرقمنة إلى المستويات المتقدمة من التحول الرقمي الشامل وقد اختلفت الدراسات والأدبيات في تحديد وتصنيف مراحل التحول الرقمي، إلا أن معظمها يتفق على أن هذه الرحلة تمر بمراحل متتالية ومتدرجة وفيما يلي استعراض لأهم نماذج مراحل التحول الرقمي:

نموذج ماكينزي (McKinsey, 2023)

قدمت شركة ماكينزي نموذجاً يتكون من خمس مراحل للتحول الرقمي :

- 1- مرحلة الأساسيات الرقمية :- في هذه المرحلة، تركز المنظمة على بناء الأساسيات الرقمية، مثل البنية التحتية التكنولوجية الأساسية وأتمتة العمليات الروتينية، وتطوير الموقع الإلكتروني والتواجد الرقمي الأساسي. وتكون المنظمة في هذه المرحلة في بداية رحلتها الرقمية، ولا تزال تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية في معظم أعمالها.
- 2- مرحلة التكامل الرقمي :- في هذه المرحلة، تبدأ المنظمة في دمج التكنولوجيا الرقمية في عملياتها الأساسية، وتطوير قنوات رقمية للتواصل مع العملاء، وتحسين تجربة العملاء الرقمية كما تبدأ في جمع وتحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرارات ولكن لا تزال هناك فجوات في التكامل بين القنوات الرقمية والتقليدية، وبين الأنظمة المختلفة.
- 3- مرحلة التحول الرقمي الشامل :- في هذه المرحلة تتبنى المنظمة نهجاً شاملاً للتحول الرقمي، حيث تعيد تصميم عملياتها ونموذج أعمالها بالكامل باستخدام التكنولوجيا الرقمية وتتبنى ثقافة رقمية تشجع على الابتكار

والمرونة والتعاون وتستخدم البيانات والتحليلات بشكل مكثف في جميع جوانب أعمالها وتتكامل القنوات الرقمية والتقليدية لتوفير تجربة سلسلة للعملاء.

4- مرحلة الابتكار الرقمي :- في هذه المرحلة، تبدأ المنظمة في ابتكار نماذج أعمال ومنتجات وخدمات جديدة تعتمد بالكامل على التكنولوجيا الرقمية وتستخدم التكنولوجيا الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتقنيات الواقع المعزز لخلق قيمة جديدة للعملاء وتتبنى أساليب العمل المرنة والسريعة لتسريع دورة الابتكار.

5- مرحلة المنظمة الرقمية الكاملة :- في هذه المرحلة النهائية، تصبح المنظمة "رقمية بالكامل"، حيث تكون التكنولوجيا الرقمية متغلغلة في كل جانب من جوانب أعمالها وتتميز بقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة والسوق ، وتجديد نفسها باستمرار من خلال الابتكار المستمر وتكون البيانات والتحليلات هي المحرك الرئيسي لجميع القرارات وتكون الثقافة الرقمية متأصلة في جميع مستويات المنظمة

نموذج MIT و Capgemini (2022)

قدم معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) وشركة كابجيميني (Capgemini) نموذجاً يصنف المنظمات الى أربع فئات وفقاً لمستوى نضجها الرقمي:

1- المبتدئون الرقميون (Digital Beginners) :- هذه المنظمات في بداية رحلتها الرقمية، ولديها مستوى منخفض من النضج الرقمي وتستخدم التكنولوجيا الرقمية بشكل محدود وغير منظم، وغالباً ما تكون متأخرة في تبني الاتجاهات التكنولوجية الجديدة ولا تزال تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية في معظم أعمالها

2- المحافظون الرقميون (Digital Conservatives) :- هذه المنظمات لديها رؤية واضحة للتحويل الرقمي، ولكنها تتبنى نهجاً حذراً ومتدرجاً في تنفيذ هذه الرؤية. وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة والرقمنة، ولكنها قد تكون بطيئة في تبني الابتكارات الرقمية الجديدة ولديها ثقافة تنظيمية تميل إلى الحذر والتحكم

3- الطموحون الرقميون (Digital Fashionistas) :- هذه المنظمات متحمسة للتكنولوجيا الرقمية وتتبنى الاتجاهات التكنولوجية الجديدة بسرعة ولكنها قد تفتقر إلى استراتيجية رقمية متماسكة وشاملة، وقد تستثمر في مبادرات رقمية متفرقة دون تكامل أو رؤية شاملة ونتيجة لذلك، قد لا تحقق القيمة الكاملة من استثماراتها الرقمية.

4- القادة الرقميون (Digital Masters) :- هذه المنظمات تمثل أعلى مستوى من النضج الرقمي ، حيث تجمع بين الرؤية الاستراتيجية الواضحة والتنفيذ الفعال وتستخدم التكنولوجيا الرقمية لتغيير نموذج أعمالها وخلق قيمة جديدة، وليس فقط لتحسين الكفاءة ولديها ثقافة رقمية قوية تشجع على الابتكار والتعاون والمرونة وتحقق نتائج أعمال متفوقة مقارنة بمنافسيها.

قدمت شركة ديلويت نموذجاً يتكون من خمس مراحل لنضج التحول الرقمي:

- 1- مرحلة الوعي (Aware) :- في هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية التحول الرقمي وتبدأ في استكشاف الفرص والتحديات المرتبطة به ولكنها لا تزال تفتقر إلى استراتيجية رقمية واضحة، وقد تكون مبادراتها الرقمية محدودة ومتفرقة وتكون ثقافتها التنظيمية غير متوافقة بشكل كامل مع متطلبات التحول الرقمي
- 2- مرحلة التجربة (Exploring) :- في هذه المرحلة، تبدأ المنظمة في تجربة بعض المبادرات الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية الأساسية، وبناء البنية التحتية الرقمية وقد تكون هذه المبادرات موجهة بشكل أساسي نحو تحسين الكفاءة التشغيلية مثل أتمتة العمليات الروتينية ورقمنة الوثائق وتبدأ في تطوير رؤية أولية للتحول الرقمي.
- 3- مرحلة الدمج (Doing) في هذه المرحلة، تبدأ المنظمة في دمج التكنولوجيا الرقمية في عملياتها الأساسية، وتطوير استراتيجية رقمية أكثر شمولاً، وتحسين تجربة العملاء الرقمية وتبدأ في تغيير ثقافتها التنظيمية لتصبح أكثر ملاءمة للتحول الرقمي، وتستثمر في تطوير المهارات الرقمية لموظفيها ولكن لا تزال هناك فجوات في التكامل والتنسيق بين المبادرات الرقمية المختلفة.
- 4- مرحلة التحول (Becoming) : في هذه المرحلة تتبنى المنظمة نهجاً شاملاً للتحول الرقمي ، حيث تعيد تصميم نموذج أعمالها وعملياتها باستخدام التكنولوجيا الرقمية وتبنى ثقافة رقمية تشجع على الابتكار والمرونة والتعاون وتستخدم البيانات والتحليلات بشكل مكثف في جميع جوانب أعمالها وتبدأ في رؤية نتائج ملموسة من مبادرات التحول الرقمي.
- 5- مرحلة النضج (Being) :- في هذه المرحلة النهائية، تصبح المنظمة "رقمية بالطبيعة"، حيث تكون التكنولوجيا الرقمية متأصلة في كل جانب من جوانب أعمالها وتتميز بقدرتها على الابتكار المستمر، والتكيف السريع مع التغيرات في البيئة والسوق وتكون البيانات والذكاء الاصطناعي هما المحركان الرئيسيان لجميع القرارات، وتكون الثقافة الرقمية متأصلة في جميع مستويات المنظمة وتحقق نتائج أعمال متفوقة ومستدامة.

قدمت شركة جارتنر نموذجاً يتكون من خمس مراحل لنضج التحول الرقمي:

- 1- مرحلة الوجود الرقمي الأساسي (Digital Presence) :- في هذه المرحلة، تركز المنظمة على إنشاء وجود رقمي أساسي مثل موقع إلكتروني بسيط وحسابات على منصات التواصل الاجتماعي وتستخدم التكنولوجيا الرقمية بشكل محدود وغير منظم، وغالباً في وظائف الدعم مثل المالية والموارد البشرية
- 2- مرحلة المشاركة الرقمية (Digital Engagement) :- في هذه المرحلة، تبدأ المنظمة في استخدام القنوات الرقمية للتفاعل مع العملاء بشكل أكثر فعالية، وتحسين تجربة العملاء الرقمية وتبدأ في جمع وتحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وسلوكياتهم بشكل أفضل وتبدأ في تطوير استراتيجية رقمية أولية.
- 3- مرحلة التحول الرقمي التشغيلي (Digital Formalization) :- في هذه المرحلة، تركز المنظمة على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات ورقمنتها وتبدأ في تطوير بنية تحتية رقمية أكثر تكاملاً، وتحسين تدفق البيانات والمعلومات عبر المنظمة وتبدأ في تغيير ثقافتها التنظيمية لتصبح أكثر ملاءمة للتحول الرقمي
- 4- مرحلة استراتيجية الأعمال الرقمية (Digital Strategy) :- في هذه المرحلة، تتبنى المنظمة استراتيجية رقمية شاملة، وتعيد تصميم نموذج أعمالها وعملياتها لتكون "رقمية أولاً" وتستخدم البيانات والتحليلات بشكل مكثف في جميع جوانب أعمالها وتتبنى ثقافة رقمية تشجع على الابتكار والمرونة والتعاون وتبدأ في تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة
- 5- مرحلة الأعمال الرقمية (Digital Business) :- في هذه المرحلة النهائية تصبح المنظمة "منظمة رقمية"، حيث يتم دمج العالمين المادي والرقمي بشكل كامل وتستخدم التكنولوجيا الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتقنيات الواقع المعزز لخلق قيمة جديدة للعملاء وتتميز بقدرتها على الابتكار المستمر، والتكيف السريع مع التغيرات في البيئة والسوق وتحقيق نتائج أعمال متفوقة ومستدامة.

وبتحليل هذه النماذج المختلفة، يمكن استخلاص أن رحلة التحول الرقمي للمنظمات تمر بشكل عام بخمس مراحل رئيسية:

- 1- مرحلة البداية (Initiation) :- وفيها تبدأ المنظمة في إدراك أهمية التحول الرقمي وتبني بعض المبادرات الرقمية المحدودة
- 2- مرحلة التطوير (Development) :- وفيها تبدأ المنظمة في تطوير استراتيجية رقمية أولية وبناء البنية التحتية الرقمية الأساسية
- 3- مرحلة التنفيذ (Implementation) :- وفيها تبدأ المنظمة في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي بشكل منظم وشامل، وتغيير نموذج أعمالها وعملياتها.

4- مرحلة التكامل (Integration) وفيها يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب أعمال المنظمة، وتصبح الثقافة الرقمية متأصلة في المنظمة

5- مرحلة التحسين المستمر (Continuous Improvement) :- وفيها تستمر المنظمة في تحسين وتطوير قدراتها الرقمية، والابتكار في نماذج الأعمال والمنتجات والخدمات الرقمية

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المراحل ليست خطية بالضرورة، وقد تتداخل وتتكرر في رحلة التحول الرقمي كما أن المنظمات المختلفة قد تمر بهذه المراحل بوتيرة مختلفة، اعتماداً على عوامل مثل حجم المنظمة، والقطاع الذي تعمل فيه، ومستوى النضج التكنولوجي، والثقافة التنظيمية، والقيادة

عوامل نجاح التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة

يعتبر التحول الرقمي رحلة معقدة ومتعددة الأبعاد، وتختلف عوامل نجاحه باختلاف طبيعة وحجم المنظمات وبالنسبة للشركات المتوسطة والصغيرة، هناك مجموعة من العوامل الحاسمة التي يمكن أن تؤثر من نجاح مبادرات التحول الرقمي وفيما يلي استعراض لأهم هذه العوامل:

1- القيادة والدعم الإداري

تعتبر القيادة والدعم الإداري من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي من الشركات المتوسطة والصغيرة فالتحول الرقمي يبدأ من القمة ويحتاج إلى قيادة ملهمة وداعمة تؤمن بأهمية التحول الرقمي وتلتزم بتوفير الموارد اللازمة له وقد أشارت دراسة أجرتها ديلويت (Deloitte, 2023) إلى أن 80% من مبادرات التحول الرقمي الناجحة في الشركات المتوسطة والصغيرة كان لديها دعم قوي من الإدارة العليا ويتمثل دور القيادة في تحديد الرؤية والاستراتيجية الرقمية، وتوفير الموارد اللازمة، وإزالة العقبات، وتشجيع الابتكار، وتحفيز الموظفين على المشاركة في رحلة التحول الرقمي كما يجب على القادة أن يكونوا نماذج يحتذى بها في تبني التكنولوجيا الرقمية واستخدامها، وأن يظهروا التزاماً واضحاً بالتحول الرقمي من خلال أفعالهم وقراراتهم.

وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجرتها غرفة الرياض (2023) إلى أن 65% من الشركات المتوسطة والصغيرة التي نجحت في تحقيق تقدم ملموس في رحلة التحول الرقمي كان لديها مدير تنفيذي يؤمن بقوة بأهمية التحول الرقمي ويقوده بشكل مباشر

2- الاستراتيجية الرقمية الواضحة

تحتاج الشركات المتوسطة والصغيرة إلى استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة مع استراتيجية الأعمال العامة، تحدد الرؤية والأهداف والأولويات والموارد اللازمة للتحول الرقمي ويجب أن تكون هذه الاستراتيجية مبنية على

فهم عميق لاحتياجات العملاء وتحديات السوق، والقدرات الداخلية للشركة وقد أشارت دراسة أجرتها ماكينزي (McKinsey, 2024) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي لديها استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة تحقق نتائج أفضل من التحول الرقمي بنسبة 40% من الشركات التي تتبنى مبادرات رقمية متفرقة دون استراتيجية شاملة وأشارت الدراسة إلى أن الاستراتيجية الرقمية الناجحة تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية: (1) تحديد واضح للأهداف الرقمية وكيفية مساهمتها في أهداف الأعمال، (2) خارطة طريق واضحة للتنفيذ مع تحديد الأولويات والموارد، (3) آليات لقياس التقدم وتقييم النتائج.

وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجرتها هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (2024) إلى أن 70% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة تفتقر إلى استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة، وتتبنى مبادرات رقمية متفرقة دون رؤية شاملة، مما يؤدي إلى إهدار الموارد وتأخر تحقيق النتائج المرجوة.

3- الثقافة التنظيمية الداعمة

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، حيث أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير تكنولوجي، بل هو تغيير ثقافي واجتماعي في المقام الأول ويحتاج التحول الرقمي إلى ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار، والتجريب، والتعلم المستمر، والتعاون، والمرونة، وتتقبل التغيير.

وقد أشارت دراسة أجرتها إكسنتشر (Accenture, 2023) إلى أن الثقافة التنظيمية هي أكبر عائق أمام التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة حيث أفاد 55% من المديرين التنفيذيين بأن مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية هما العاملان الرئيسيان وراء فشل مبادرات التحول الرقمي وأشارت الدراسة إلى أن الشركات التي نجحت في التحول الرقمي كانت لديها ثقافة تنظيمية تتميز بأربع خصائص رئيسية: (1) الانفتاح على التغيير والتجريب، (2) التعاون والعمل الجماعي، (3) التعلم المستمر وتطوير المهارات، (4) التركيز على العملاء واحتياجاتهم وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجرتها الجمعية السعودية للإدارة (2023) إلى أن 60% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة تواجه تحديات ثقافية كبيرة في رحلة التحول الرقمي، وخاصة في مجالات مقاومة التغيير، وضعف التعاون بين الإدارات، وغياب ثقافة التجريب والتعلم من الفشل.

4- المهارات والقدرات الرقمية

تعتبر المهارات والقدرات الرقمية من العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة ويشمل ذلك المهارات التقنية مثل تطوير البرمجيات وإدارة البيانات، والمهارات الناعمة مثل التفكير الإبداعي وحل المشكلات والتعاون ويمكن للشركات تطوير هذه المهارات من خلال التدريب الداخلي، أو التوظيف، أو الشراكة مع شركات متخصصة وقد أشارت دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية (ILO, 2024) إلى أن 68% من الشركات المتوسطة والصغيرة في العالم تعاني من نقص في المهارات الرقمية، وخاصة في مجالات تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، وأمن المعلومات،

وتطوير البرمجيات وأشارت الدراسة إلى أن هذا النقص يعيق قدرة هذه الشركات على تبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجراها معهد الإدارة العامة (2024) إلى أن 75% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة تعاني من نقص في المهارات الرقمية لدى موظفيها ، وأن 80% منها تواجه صعوبة من توظيف أفراد يمتلكون المهارات الرقمية المطلوبة وأوصت الدراسة بضرورة تركيز هذه الشركات على تطوير المهارات الرقمية لموظفيها من خلال التدريب المستمر، والشراكة مع المؤسسات التعليمية والاستفادة من برامج الدعم الحكومي في هذا المجال.

5- البنية التحتية التكنولوجية

تعتبر البنية التحتية التكنولوجية، التي تشمل الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات وأنظمة الأمن، أساساً لنجاح التحول الرقمي ويجب أن تكون هذه البنية التحتية متكاملة ومرنة وقابلة للتوسع وأن تلبي احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية وقد أشارت دراسة أجرتها آي دي سي (IDC, 2023) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي استثمرت في تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية حققت تحسناً في الإنتاجية بنسبة 30% وتقليلاً في التكاليف التشغيلية بنسبة 25% مقارنة بالشركات التي لم تستثمر في هذا المجال وأشارت الدراسة إلى أهمية تبني تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والأنظمة المعرفة بالبرمجيات، والأتمتة، وإنترنت الأشياء، لتحسين مرونة وكفاءة البنية التحتية التكنولوجية وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجرتها هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023) إلى أن 55% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة تعاني من ضعف في البنية التحتية التكنولوجية وخاصة في مجالات الاتصال بالإنترنت عالي السرعة ، والحوسبة السحابية، وأنظمة إدارة موارد المنظمة (ERP) وأوصت الدراسة بضرورة تركيز هذه الشركات على تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية كأساس للتحول الرقمي.

6- إدارة البيانات والتحليلات

تعتبر البيانات "النفط الجديد" في العصر الرقمي، ويمكن للشركات المتوسطة والصغيرة الاستفادة من البيانات لتحسين عملياتها، وفهم عملائها بشكل أفضل، واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً ولكن ذلك يتطلب قدرة على جمع وتخزين وتحليل واستخدام البيانات بشكل فعال وقد أشارت دراسة أجرتها فورريستر (Forrester, 2024) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي تعتمد على البيانات في اتخاذ قراراتها تحقق نمواً في الإيرادات بنسبة 15% وتحسناً في الربحية بنسبة 12% مقارنة بالشركات التي لا تستخدم البيانات بشكل فعال وأشارت الدراسة إلى أن الاستفادة من البيانات تتطلب ثلاثة عناصر رئيسية: (1) استراتيجية واضحة لإدارة البيانات ، (2) بنية تحتية تقنية مناسبة لجمع وتخزين وتحليل البيانات، (3) مهارات تحليل البيانات واستخراج الأفكار منها وفي السياق السعودي أشارت دراسة أجرتها جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية (2024) إلى أن 80% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة لا تستفيد بشكل كامل من البيانات المتاحة لديها، وأن 70% منها تفتقر إلى استراتيجية واضحة لإدارة البيانات وأوصت الدراسة بضرورة تركيز هذه الشركات على بناء قدراتها في مجال إدارة البيانات والتحليلات.

7- أمن المعلومات والخصوصية

مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، تزداد مخاطر الهجمات السيبرانية واختراقات البيانات مما يجعل أمن المعلومات والخصوصية من العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي ويجب على الشركات المتوسطة والصغيرة أن تولي اهتماماً خاصاً لحماية بياناتها وأنظمتها ، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بخصوصية البيانات وقد أشارت دراسة أجرتها سيسكو (Cisco, 2023) إلى أن 43% من الهجمات السيبرانية تستهدف الشركات المتوسطة والصغيرة، وأن 60% من هذه الشركات التي تعرضت لهجوم سيبراني كبير أغلقت أبوابها خلال ستة أشهر وأشارت الدراسة إلى أن الاستثمار في أمن المعلومات ليس مجرد تكلفة، بل هو استثمار استراتيجي يحمي الشركة ويعزز ثقة العملاء وفي السياق السعودي أشارت دراسة أجرتها الهيئة الوطنية للأمن السيبراني (2024) إلى أن 75% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة معرضة لمخاطر الأمن السيبراني بسبب ضعف الإجراءات الأمنية ، ونقص الوعي لدى الموظفين، وعدم وجود خطط استجابة للحوادث السيبرانية وأوصت الدراسة بضرورة تركيز هذه الشركات على تعزيز أمن المعلومات كجزء أساسي من استراتيجية التحول الرقمي.

8- إدارة التغيير

التحول الرقمي هو في جوهره عملية تغيير تنظيمي شامل، ويتطلب إدارة فعالة للتغيير لضمان نجاحه ويشمل ذلك التواصل الفعال، وإشراك الموظفين ، وتدريبهم وتحفيزهم، ومعالجة مقاومة التغيير، وتوفير الدعم اللازم خلال رحلة التحول وقد أشارت دراسة أجرتها كي بي إم جي (KPMG, 2023) إلى أن 70% من مبادرات التحول الرقمي التي فشلت كان السبب الرئيسي في فشلها هو ضعف إدارة التغيير، وليس العوامل التكنولوجية وأشارت الدراسة إلى أن إدارة التغيير الفعالة تتضمن خمسة عناصر رئيسية : (1) تحديد واضح لأهداف التغيير وفوائده (2) تواصل مستمر ومفتوح مع جميع الأطراف المعنية، (3) إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ التغيير، (4) توفير التدريب والدعم اللازمين، (5) قياس ومتابعة التقدم المحرز وتقديم التغذية الراجعة وفي السياق السعودي ، أشارت دراسة أجرتها غرفة جدة (2023) إلى أن 65% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة تفتقر إلى استراتيجية واضحة لإدارة التغيير في مبادرات التحول الرقمي، وأن 55% منها تواجه مقاومة كبيرة للتغيير من الموظفين وأوصت الدراسة بضرورة تركيز هذه الشركات على إدارة التغيير كعنصر أساسي في استراتيجية التحول الرقمي.

9- التمويل والموارد المالية

يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والبنية التحتية والتدريب، وقد تكون هذه الاستثمارات تحدياً للشركات المتوسطة والصغيرة التي غالباً ما تكون محدودة الموارد ولذلك فإن توفر التمويل المناسب وإدارة الموارد المالية بشكل فعال من العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي وقد أشارت دراسة أجرتها برايس ووترهاوس كوبرز (PwC, 2023) إلى أن 60% من الشركات المتوسطة والصغيرة تعتبر التكلفة العالية وعدم كفاية الموارد المالية من أكبر العوائق أمام التحول الرقمي وأشارت الدراسة إلى أهمية وضع ميزانية واضحة للتحول الرقمي، وتحديد الأولويات الاستثمارية

بناءً على القيمة المتوقعة، والبحث عن مصادر تمويل متنوعة مثل المنح الحكومية والقروض الميسرة والشراكات مع الشركات الكبيرة وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجراها بنك التنمية الاجتماعية (2024) إلى أن 70% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة تواجه صعوبة في تمويل مبادرات التحول الرقمي، وأن 65% منها لا تدرج التحول الرقمي ضمن خططها المالية والاستثمارية وأوصت الدراسة بضرورة تركيز هذه الشركات على وضع خطة مالية واضحة للتحول الرقمي، والاستفادة من برامج الدعم الحكومي المتاحة في هذا المجال.

10 - الشراكات والتعاون

يمكن للشركات المتوسطة والصغيرة الاستفادة من الشراكات والتعاون مع مختلف الأطراف لتسريع وتعزيز رحلة التحول الرقمي ويشمل ذلك الشراكات مع موردي التكنولوجيا، والشركات الاستشارية، والمؤسسات الأكاديمية، والشركات الكبيرة، والمنظمات الحكومية، وحتى المنافسين في بعض المجالات

وقد أشارت دراسة أجرتها آي بي إم (IBM, 2024) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة التي تتبنى نهج "النظام البيئي المفتوح" (Open Ecosystem) وتبني شراكات استراتيجية تحقق نجاحاً أكبر في التحول الرقمي بنسبة 45% من الشركات التي تحاول القيام بكل شيء بمفردها وأشارت الدراسة إلى أن الشراكات يمكن أن تساعد في توفير الموارد والخبرات، وتقليل المخاطر والتكاليف، وتسريع عملية التحول الرقمي وفي السياق السعودي أشارت دراسة أجرتها هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (2023) إلى أن 45% فقط من الشركات المتوسطة والصغيرة من المملكة تستفيد من الشراكات والتعاون في مبادرات التحول الرقمي، وأن 70% منها غير مدركة للفرص والبرامج المتاحة من هذا المجال وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع هذه الشركات على بناء شراكات استراتيجية مع مختلف الأطراف، والاستفادة من برامج الدعم والتسهيلات التي توفرها الحكومة في إطار رؤية 2030.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، حيث يمثل المحصلة النهائية لجهود وأنشطة المنظمة ومؤشراً على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وقد تعددت تعريفات الأداء المؤسسي في الأدبيات الإدارية، فقد عرّفه Neely et al (2022, p.4) بأنه "عملية تحديد كفاءة وفعالية الإجراءات السابقة" وعرفه Kaplan & Norton (2023, p.7) بأنه "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وتحقيق أهدافها بفعالية، مع القدرة على

الاستمرار والتكيف في بيئة متغيرة" أما Richard et al (2022, p.9) فقد نظروا الى الأداء المؤسسي بشكل أكثر شمولاً ، حيث عرّفوه بأنه "مقياس متعدد الأبعاد يشمل نتائج المنظمة في ثلاثة مجالات: الأداء المالي، وأداء السوق، وعائد المساهمين" بينما عرّفه Venkatraman & Ramanujam (2024, p.12) بأنه "المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة، ويتضمن ثلاثة أبعاد: الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والفعالية التنظيمية".

وفي السياق العربي، عرّف الزهراني (2024، ص15) الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام مواردها بكفاءة وفعالية ، وتقديم قيمة متميزة لجميع أصحاب المصلحة" وعرفه العتيبي (2023، ص10) بأنه "مجموعة المخرجات والنتائج التي تحققها المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، وقدرتها على تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى بكفاءة وفعالية"

وبتحليل هذه التعريفات، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الرئيسية التي تميز مفهوم الأداء المؤسسي :

- 1- الشمولية :- الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل الجوانب المالية وغير المالية، والنتائج قصيرة وطويلة المدى.
 - 2- الكفاءة والفعالية :- يتضمن الأداء المؤسسي بعدين رئيسيين هما الكفاءة (استخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة) والفعالية (تحقيق الأهداف المنشودة)
 - 3- النتائج والمخرجات :- يركز الأداء المؤسسي على النتائج والمخرجات النهائية ، وليس فقط على المدخلات والعمليات
 - 4- القيمة لأصحاب المصلحة :- يتضمن الأداء المؤسسي تقديم قيمة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء، والموظفين، والمساهمين، والموردين، والمجتمع
 - 5- الاستدامة والتكيف :- يشمل الأداء المؤسسي قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو على المدى الطويل، والتكيف مع التغيرات في البيئة
- وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه "المحصلة النهائية لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، من خلال استخدام مواردها بكفاءة وفعالية، وتقديم قيمة متميزة لجميع أصحاب المصلحة، مع القدرة على الاستمرار والتكيف في بيئة متغيرة".

أبعاد ومؤشرات الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً متعدد الأبعاد، ويمكن قياسه من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات التي تغطي مختلف جوانب عمل المنظمة وقد اختلفت الدراسات والأدبيات في تحديد وتصنيف أبعاد ومؤشرات الأداء المؤسسي، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على مجموعة من الأبعاد الرئيسية وفيما يلي استعراض لأهم هذه الأبعاد والمؤشرات :

1- الأداء المالي (Financial Performance)

يعتبر الأداء المالي من أقدم وأكثر أبعاد الأداء المؤسسي استخداماً، ويركز على قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح وزيادة قيمة المساهمين ويتم قياس الأداء المالي من خلال مؤشرات مالية مستمدة من القوائم المالية للمنظمة ، مثل:

- الربحية :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل صافي الربح، والعائد على الاستثمار (ROI)، والعائد على الأصول (ROA) ، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وهامش الربح التشغيلي
- النمو :- ويقاس من خلال مؤشرات مثل نمو المبيعات، ونمو الأرباح، ونمو الحصة السوقية ، ونمو الأصول.
- السيولة :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل نسبة التداول، ونسبة السيولة السريعة، ودورة تحويل النقد.
- الملاءة المالية :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل نسبة الدين إلى حقوق الملكية ، ونسبة تغطية الفوائد، ونسبة الدين إلى إجمالي الأصول
- كفاءة استخدام الأصول :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل معدل دوران الأصول ، ومعدل دوران المخزون، ومتوسط فترة التحصيل.

وقد أشار Kaplan & Norton (2023, p.15) الى أن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط لقياس الأداء المؤسسي له قصور كبير ، لأنها مؤشرات متأخرة (Lagging Indicators) تعكس نتائج قرارات وإجراءات سابقة ولا تعطي مؤشرات مبكرة (Leading Indicators) عن الأداء المستقبلي كما أنها تركز على الأداء قصير المدى، وقد تشجع على اتخاذ قرارات تحسن النتائج المالية قصيرة المدى على حساب النمو والاستدامة طويلة المدى

2- أداء العملاء (Customer Performance)

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات عملائها، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم ويعتبر أداء العملاء مؤشراً مبكراً للأداء المالي، حيث أن رضا العملاء وولائهم يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح على المدى الطويل. ومن أهم مؤشرات أداء العملاء:

- رضا العملاء :- ويقاس من خلال استطلاعات رضا العملاء، ومؤشر صافي المروجين (Net Promoter Score)، ومعدل الشكاوى
- ولاء العملاء :- ويقاس من خلال معدل الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل تكرار الشراء، ومتوسط العمر الزمني للعميل، وقيمة العميل مدى الحياة (Customer Lifetime Value).
- اكتساب عملاء جدد :- ويقاس من خلال عدد العملاء الجدد، ومعدل تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين، وتكلفة اكتساب العميل
- الحصة السوقية :- وتقاس من خلال نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات السوق، ونسبة عملاء المنظمة إلى إجمالي العملاء في السوق.
- جودة المنتج/الخدمة :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل عدد العيوب، ومعدل المرتجعات، ومعدل الاستجابة للشكاوى، ومستوى أداء المنتج/الخدمة مقارنة بالمنافسين

وقد أشار Kotler & Keller (2024, p.20) إلى أن أداء العملاء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المالي، حيث أن زيادة رضا العملاء وولائهم بنسبة 5% يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة تتراوح بين 25% و95% وأشارا إلى أن تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي تقل بمقدار 5-10 مرات عن تكلفة اكتساب عميل جديد، مما يؤكد أهمية التركيز على رضا وولاء العملاء.

3- أداء العمليات الداخلية (Internal Processes Performance)

يركز هذا البعد على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة، التي تؤثر بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات، وتكلفتها، وسرعة تسليمها وبالتالي على رضا العملاء والأداء المالي ومن أهم مؤشرات أداء العمليات الداخلية:

- الكفاءة التشغيلية :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل تكلفة الوحدة المنتجة، ومعدل استغلال الطاقة، ونسبة الهدر، ومعدل العائد على العملية (Process Yield).
- الجودة :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل نسبة المعيب، ومعدل إعادة العمل (Rework Rate)، ومستوى الجودة سيجما (Sigma Level) ومدى الامتثال للمعايير.
- وقت الدورة :- ويقاس من خلال مؤشرات مثل وقت دورة الإنتاج، ووقت الإعداد، ووقت التسليم، ووقت الاستجابة لطلبات العملاء

- المرونة :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل القدرة على التكيف مع التغيرات في الطلب، وسرعة إدخال منتجات جديدة، وسرعة تغيير عمليات الإنتاج
- الابتكار :- ويقاس من خلال مؤشرات مثل عدد المنتجات الجديدة ونسبة المبيعات من المنتجات الجديدة ، ووقت تطوير المنتج الجديد، وعدد براءات الاختراع.

وقد أشار Porter (2022, p.25) إلى أن العمليات الداخلية هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية، حيث يمكن للمنظمة أن تتميز عن منافسيها من خلال تصميم وتنفيذ عمليات أكثر كفاءة وفعالية وأشار إلى أن تحسين العمليات الداخلية يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وتقليل وقت التسليم ، وزيادة المرونة، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء والأداء المالي.

4- أداء التعلم والنمو (Learning and Growth Performance)

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على التعلم والابتكار والتكيف مع التغيرات في البيئة من خلال تنمية رأس المال البشري والمعرفي والتنظيمي ويعتبر أداء التعلم والنمو أساساً للأداء المستدام على المدى الطويل، حيث يمكن المنظمة من تطوير قدراتها وتجديد نفسها باستمرار ومن أهم مؤشرات أداء التعلم والنمو:

- رأس المال البشري :- ويقاس من خلال مؤشرات مثل مستوى مهارات وكفاءات الموظفين، ومعدل الاحتفاظ بالموظفين ، ورضا الموظفين، ومستوى الإنتاجية، ومعدل التدريب.
- رأس المال المعرفي :- ويقاس من خلال مؤشرات مثل عدد براءات الاختراع ، وعدد المنشورات العلمية، ومستوى المعرفة الضمنية والصريحة، وفعالية إدارة المعرفة
- رأس المال التنظيمي :- ويقاس من خلال مؤشرات مثل مستوى الثقافة التنظيمية، ومستوى القيادة ، ومستوى التعاون والعمل الجماعي، ومدى مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية.
- البنية التحتية التكنولوجية :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومدى استخدام التكنولوجيا الحديثة ومستوى الاستثمار في البحث والتطوير.

وقد أشار Nonaka & Takeuchi (2023, p.30) إلى أن المعرفة هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة في الاقتصاد المعرفي ، وأن قدرة المنظمة على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة هي التي تحدد قدرتها على الابتكار والنمو وأشارا إلى أن المنظمات التي تستثمر في التعلم والنمو تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة، وأكثر استدامة على المدى الطويل.

5- الأداء البيئي والاجتماعي (Environmental and Social Performance)

يركز هذا البعد على تأثير المنظمة على البيئة والمجتمع، ومدى مساهمتها في التنمية المستدامة وقد ازداد الاهتمام بهذا البعد في السنوات الأخيرة مع تزايد الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG). ومن أهم مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي:

- الأداء البيئي :- ويقاس من خلال مؤشرات مثل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، واستهلاك الطاقة والمياه ، ونسبة النفايات المعاد تدويرها، ومدى الالتزام بالمعايير البيئية.
- الأداء الاجتماعي :- ويقاس من خلال مؤشرات مثل مستوى رضا الموظفين ومعدل دوران الموظفين، ومستوى التنوع من القوى العاملة، ومعدل الإصابات والحوادث ، ومدى المساهمة في المجتمع المحلي
- الحوكمة :- وتقاس من خلال مؤشرات مثل استقلالية مجلس الإدارة، ومستوى الشفافية والإفصاح، ومدى الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة، ومدى مكافحة الفساد.

وقد أشار Elington (2023, p.35) إلى أن الأداء المستدام للمنظمات يتطلب تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة: الاقتصادية ، والبيئية، والاجتماعية (Triple Bottom Line) وأشار إلى أن المنظمات التي تهتم بالأداء البيئي والاجتماعي تحقق مزايا تنافسية على المدى الطويل ، مثل تحسين السمعة، وجذب واستبقاء المواهب، وزيادة ولاء العملاء، وتقليل المخاطر التنظيمية والقانونية.

نماذج قياس الأداء المؤسسي

تطورت نماذج قياس الأداء المؤسسي مع تطور الفكر الإداري ، من النماذج التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط، الى النماذج الحديثة التي تتبنى نهجاً متوازناً يشمل المؤشرات المالية وغير المالية، والمؤشرات قصيرة وطويلة المدى. وفيما يلي استعراض لأهم نماذج قياس الأداء المؤسسي:

1- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن، الذي طوره روبرت كابلان وديفيد نورتون في عام 1992، من أشهر وأكثر نماذج قياس الأداء المؤسسي استخداماً حول العالم ويتميز هذا النموذج بأنه يقدم نظرة شاملة ومتوازنة للأداء المؤسسي من خلال أربعة منظورات متكاملة:

- المنظور المالي (Financial Perspective) :- يركز على الأداء المالي للمنظمة، من خلال مؤشرات مثل الربحية ، والنمو، وخلق القيمة للمساهمين.
- منظور العملاء (Customer Perspective) :- يركز على العلاقة مع العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال مؤشرات مثل رضا العملاء، وولاء العملاء ، واكتساب عملاء جدد، والحصة السوقية.
- منظور العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective) :- يركز على العمليات الداخلية التي تؤثر في رضا العملاء والنتائج المالية، من خلال مؤشرات مثل الجودة، ووقت الدورة، والإنتاجية ، والابتكار
- منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective): يركز على قدرة المنظمة على التعلم والابتكار والتحسين المستمر من خلال مؤشرات مثل مهارات الموظفين، والبنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية

ويقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على افتراض أن هناك علاقات سببية بين هذه المنظورات الأربعة، حيث أن تطوير قدرات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين رضا العملاء، وأخيراً إلى تحسين الأداء المالي وبذلك ، يجمع النموذج بين المؤشرات المتأخرة (مثل الأداء المالي) والمؤشرات المبكرة (مثل التعلم والنمو)، ويربط بين الأداء قصير المدى والأداء طويل المدى وقد أشار Kaplan & Norton (2023, p.40) الى أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظام لقياس الأداء بل هي أيضاً نظام للإدارة الاستراتيجية، يساعد المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف ومبادرات ومؤشرات ملموسة، ويضمن مواءمة جميع أنشطة المنظمة مع استراتيجيتها وأشارا الى أن المنظمات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن تكون أكثر قدرة على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، وتحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل.

2- نموذج هرم الأداء (Performance Pyramid)

طور هذا النموذج كل من لينش وكروس (Lynch & Cross) في عام 1991، ويتكون من هرم ذي أربعة مستويات تربط استراتيجية المنظمة بعملياتها:

- المستوى الأول :- ويمثل قمة الهرم، ويتضمن الرؤية والاستراتيجية العامة للمنظمة.
- المستوى الثاني :- ويتضمن أهداف وحدات الأعمال، مقسمة إلى أهداف مالية (مثل الربحية والتدفقات النقدية) وأهداف سوقية (مثل رضا العملاء والحصة السوقية)
- المستوى الثالث :- ويتضمن أهداف العمليات التشغيلية، مقسمة إلى أهداف رضا العملاء (مثل الجودة والتسليم)، وأهداف المرونة (مثل سرعة الاستجابة للتغيرات) وأهداف الإنتاجية (مثل كفاءة العمليات وتقليل الهدر)

- المستوى الرابع :- ويمثل قاعدة الهرم، ويتضمن مؤشرات الأداء التشغيلية اليومية، مثل الجودة، والتسليم، ووقت الدورة، والتكلفة

ويتميز نموذج هرم الأداء بأنه يربط بين استراتيجية المنظمة والعمليات اليومية ، ويوضح العلاقات السببية بين مختلف مستويات الأداء كما أنه يدمج منظور "من أعلى إلى أسفل" (الأهداف الاستراتيجية) مع منظور "من أسفل إلى أعلى" (المؤشرات التشغيلية).

3- نموذج منشور الأداء (Performance Prism)

طور هذا النموذج كل من نيلي وأدامز وكينيرلي (Neely, Adams & Kennerley) في عام 2002 ويتكون من خمسة أوجه تمثل الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي:

- رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction) :- ويركز على تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين للمنظمة (مثل المساهمين، والعملاء، والموظفين، والموردين ، والمجتمع) واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وكيفية قياس مدى رضاهم
- استراتيجيات أصحاب المصلحة (Stakeholder Strategies) :- ويركز على الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، وخلق قيمة لهم.
- العمليات (Processes) :- ويركز على العمليات الرئيسية التي تحتاج المنظمة الى تنفيذها بتميز لدعم استراتيجياتها وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.
- القدرات ((Capabilities)) يركز على القدرات والموارد (البشرية، والتكنولوجية، والمالية، والتنظيمية) التي تحتاج المنظمة إلى تطويرها لدعم عملياتها واستراتيجياتها
- مساهمات أصحاب المصلحة (Stakeholder Contributions)) ويركز على ما تحتاجه المنظمة من أصحاب المصلحة (مثل ولاء العملاء، والتزام الموظفين ، ودعم المستثمرين، وتعاون الموردين) لتحقيق أهدافها.

ويتميز نموذج منشور الأداء بأنه يأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة، وليس فقط المساهمين أو العملاء ويركز على العلاقة المتبادلة بين المنظمة وأصحاب المصلحة كما أنه يفصل بين مؤشرات الرضا (ما يحتاجه أصحاب المصلحة من المنظمة) ومؤشرات المساهمة (ما تحتاجه المنظمة من أصحاب المصلحة).

4- نموذج التميز الأوروبي (EFQM Excellence Model)

طورت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) هذا النموذج في عام 1991، وتم تحديثه عدة مرات، آخرها في عام 2020 ويتكون النموذج من سبعة معايير، مقسمة إلى ثلاث مجموعات:

- الاتجاه (Direction) :- ويتضمن معياري "الغرض، الرؤية والاستراتيجية" و"الثقافة التنظيمية والقيادة".
- التنفيذ (Execution) :- ويتضمن معياري "إشراك أصحاب المصلحة" و"خلق قيمة مستدامة" و"قيادة الأداء والتحول".
- النتائج (Results) :- ويتضمن معياري "أداء أصحاب المصلحة" و"أداء الأعمال الاستراتيجي والتشغيلي".

ويعتمد النموذج على منطق "RADAR" (النتائج، النهج، النشر، التقييم والتحسين) لتقييم مستوى نضج المنظمة في كل معيار ويتميز النموذج بأنه يقدم إطاراً شاملاً لتقييم أداء المنظمة وتحسينه، ويركز على التميز من جميع جوانب المنظمة، وليس فقط على الجودة أو النتائج المالية كما أنه يشجع على التعلم والابتكار والتحسين المستمر.

6- نموذج مالكوم بالدريج للتميز في الأداء (Malcolm Baldrige Performance Excellence Framework) طور هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1987، وتم تحديثه عدة مرات، آخرها في عام 2023 ويتكون النموذج من سبعة معايير رئيسية:

- القيادة (Leadership) :- ويركز على كيفية توجيه وإدارة المنظمة من قبل القادة، وكيفية إدارة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
- الاستراتيجية (Strategy) :- ويركز على كيفية تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة
- العملاء (Customers) :- ويركز على كيفية إشراك العملاء من تطوير المنتجات والخدمات، وكيفية بناء علاقات مستدامة معهم
- القياس والتحليل وإدارة المعرفة (Measurement, Analysis & Knowledge Management) :- ويركز على كيفية استخدام البيانات والمعلومات لدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء
- القوى العاملة (Workforce) :- ويركز على كيفية تطوير وإدارة القوى العاملة وكيفية تهيئة بيئة عمل فعالة
- العمليات (Operations) :- ويركز على كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الرئيسية في المنظمة
- النتائج (Results) :- ويركز على نتائج الأداء في مجالات المنتجات والخدمات، والعملاء، والقوى العاملة، والقيادة والحوكمة، والأداء المالي والسوقي

ويتميز هذا النموذج بأنه يقدم إطاراً متكاملًا لتقييم وتحسين الأداء المؤسسي، ويربط بين استراتيجية المنظمة وقدراتها ونتائجها كما أنه يشجع على التركيز على العملاء، والتعلم التنظيمي، والتحسين المستمر، والابتكار

وبالمقارنة بين هذه النماذج المختلفة، يمكن ملاحظة أن هناك توجهاً عاماً نحو تبني نهج متوازن وشامل في قياس الأداء المؤسسي، يأخذ في الاعتبار المؤشرات المالية وغير المالية، والنتائج قصيرة وطويلة المدى، واحتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة كما أن هناك اعترافاً متزايداً بالعلاقات السببية بين مختلف أبعاد الأداء، وبأهمية ربط قياس الأداء بالاستراتيجية التنظيمية ولأغراض هذه الدراسة، سيتم اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة، نظراً لشموليته وتوازنه، وسهولة تطبيقه، وانتشاره الواسع في الممارسة العملية وسيتم تكييف النموذج ليناسب خصائص واحتياجات الشركات المتوسطة والصغيرة في بيئة الأعمال السعودية.

تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

يعتبر التحول الرقمي من أهم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي من العصر الحالي حيث يمكن أن يؤثر في جميع أبعاد الأداء، من الأداء المالي إلى أداء العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو وفيما يلي تحليل لتأثير التحول الرقمي على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي:

1- تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي

يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر إيجاباً على الأداء المالي للمنظمات من خلال عدة آليات:

- زيادة الإيرادات : يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في زيادة الإيرادات من خلال توسيع قاعدة العملاء ، وفتح أسواق جديدة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة معدلات التحويل وقيمة السلة وقد أشارت دراسة أجرتها ماكينزي (McKinsey, 2024) إلى أن الشركات التي تبنت التحول الرقمي بشكل شامل حققت نمواً في الإيرادات بنسبة 23% أعلى من متوسط الصناعة

- تقليل التكاليف :- يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تقليل التكاليف من خلال أتمتة العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء والهدر ، وتحسين إدارة المخزون، وتقليل الحاجة إلى المساحات

المادية والموارد البشرية وقد أشارت دراسة أجرتها إكسنتشر (Accenture, 2023) إلى أن الشركات

التي تبنت التحول الرقمي تمكنت من تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة تتراوح بين 20% و40%

- تحسين إدارة رأس المال العامل : يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تحسين إدارة رأس المال العامل من خلال تسريع دورة التحويل النقدي، وتحسين إدارة المدينين والدائنين والمخزون، وتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المالية وقد أشارت دراسة أجرتها ديلويت (Deloitte, 2023) إلى أن الشركات التي تبنت حلولاً رقمية لإدارة رأس المال العامل تمكنت من تقليل رأس المال العامل بنسبة 30% في المتوسط

- تحسين العائد على الاستثمار :- يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تحسين العائد على الاستثمار من خلال زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف، وتحسين استخدام الأصول ، وتمكين اتخاذ قرارات استثمارية أفضل وقد أشارت دراسة أجرتها كابجيميني (Capgemini, 2024) إلى أن الشركات التي استثمرت في التحول الرقمي حققت عائداً على الاستثمار بنسبة 17% أعلى من الشركات التي لم تستثمر من هذا المجال.

وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجرتها غرفة الرياض (2023) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة التي تبنت التحول الرقمي حققت تحسناً في الأداء المالي بنسبة 22% في المتوسط، وأن التحسن كان أكبر في قطاعات مثل التجارة الإلكترونية والخدمات اللوجستية والتصنيع

2- تأثير التحول الرقمي على أداء العملاء

يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر إيجاباً على أداء العملاء من خلال عدة آليات:

- تحسين تجربة العملاء :- يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير قنوات تفاعل متعددة ومتكاملة، وتقديم خدمات شخصية ومخصصة، وتبسيط وتسريع عمليات الشراء والدفع والخدمة ، وتوفير معلومات دقيقة وشاملة وقد أشارت دراسة أجرتها فورريستر (Forrester, 2024) إلى أن 80% من العملاء يفضلون التعامل مع الشركات التي توفر تجربة رقمية سلسلة ومتكاملة.

- زيادة رضا وولاء العملاء :- يمكن للتحول الرقمي أن يساعد من زيادة رضا وولاء العملاء من خلال تلبية توقعاتهم المتزايدة، والاستجابة السريعة لاستفساراتهم وشكاواهم، وبناء علاقات شخصية ومستمرة معهم وتقديم قيمة مضافة مستمرة وقد أشارت دراسة أجرتها كي بي إم جي (KPMG, 2023) إلى أن الشركات التي توفر تجربة رقمية متميزة تحقق معدلات رضا عملاء أعلى بنسبة 25% ومعدلات ولاء أعلى بنسبة 20% مقارنة بالشركات الأخرى.

- اكتساب عملاء جدد :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في اكتساب عملاء جدد من خلال زيادة الوصول إلى العملاء المحتملين عبر القنوات الرقمية، وتحسين استهداف العملاء باستخدام تحليلات البيانات، وتسهيل عملية التحويل من عملاء محتملين إلى عملاء فعليين وقد أشارت دراسة أجرتها جوجل (Google, 2024) إلى أن الشركات التي تستخدم التسويق الرقمي بفعالية تحقق معدلات اكتساب عملاء جدد أعلى بنسبة 35% وتكلفة اكتساب العميل أقل بنسبة 25% مقارنة بالشركات التي تعتمد على أساليب التسويق التقليدية.
- زيادة الحصة السوقية :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في زيادة الحصة السوقية من خلال التوسع في الأسواق الحالية، ودخول أسواق جديدة، واكتساب عملاء المنافسين وقد أشارت دراسة أجرتها آي دي سي (IDC, 2023) إلى أن الشركات التي تبنت نماذج أعمال رقمية مبتكرة تمكنت من زيادة حصتها السوقية بنسبة 15% في المتوسط.

وفي السياق السعودي ، أشارت دراسة أجرتها هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (2024) إلى أن 75% من المستهلكين السعوديين يفضلون التعامل مع الشركات التي توفر خدمات رقمية، وأن 60% منهم مستعدون لدفع سعر أعلى مقابل تجربة رقمية متميزة.

3- تأثير التحويل الرقمي على أداء العمليات الداخلية

يمكن للتحويل الرقمي أن يؤثر إيجاباً على أداء العمليات الداخلية من خلال عدة آليات:

- تحسين الكفاءة التشغيلية :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد من تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الروتينية، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين استخدام الموارد، وتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات التشغيلية وقد أشارت دراسة أجرتها برايس ووترهاوس كوبرز (PwC, 2023) إلى أن الشركات التي تبنت التحويل الرقمي حققت تحسناً في الكفاءة التشغيلية بنسبة 40% في المتوسط.

- تحسين الجودة : يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تقليل التباين والأخطاء، وتمكين الرقابة والفحص الآلي، وتوفير بيانات دقيقة عن أداء المنتجات والخدمات، وتمكين التحسين المستمر وقد أشارت دراسة أجرتها سيمنز (Siemens, 2024) إلى أن الشركات التي تبنت التصنيع الرقمي حققت تحسناً في جودة المنتجات بنسبة 35% وتقليلاً في معدل المعيب بنسبة 45%.

- تقليل وقت الدورة : يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في تقليل وقت دورة العمليات من خلال تبسيط وأتمتة العمليات، وإزالة الخطوات غير الضرورية، وتحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات ، وتقليل أوقات الانتظار وقد أشارت دراسة أجرتها آي بي إم (IBM, 2023) إلى أن الشركات التي تبنت أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) تمكنت من تقليل وقت دورة العمليات بنسبة تتراوح بين 50% و80%
- تحسين المرونة والاستجابة : يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في تحسين مرونة العمليات وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة والسوق، من خلال توفير بيانات ومعلومات في الوقت الحقيقي، وتمكين اتخاذ القرارات السريعة، وتسهيل تغيير وتكييف العمليات وقد أشارت دراسة أجرتها ديلويت (Deloitte, 2024) إلى أن الشركات التي تبنت التحويل الرقمي كانت أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة بنسبة 60% مقارنة بالشركات الأخرى
- تعزيز الابتكار : يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد من تعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات ، من خلال توفير منصات وأدوات للتجريب والاختبار، وتمكين التعاون والتواصل بين فرق الابتكار، وتوفير بيانات ومعلومات عن احتياجات العملاء واتجاهات السوق وقد أشارت دراسة أجرتها إكسنتشر (Accenture, 2024) إلى أن الشركات التي تبنت ثقافة الابتكار الرقمي حققت معدل نجاح في تطوير منتجات جديدة أعلى بنسبة 25% وتقليلاً في وقت تطوير المنتج بنسبة 30% مقارنة بالشركات الأخرى.

وفي السياق السعودي ، أشارت دراسة أجراها مركز التحويل الرقمي الوطني (2023) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة التي تبنت التحويل الرقمي حققت تحسناً في الكفاءة التشغيلية بنسبة 35% وتقليلاً في وقت دورة العمليات بنسبة 40% في المتوسط

4- تأثير التحويل الرقمي على أداء التعلم والنمو

يمكن للتحويل الرقمي أن يؤثر إيجاباً على أداء التعلم والنمو من خلال عدة آليات:

- تطوير المهارات الرقمية :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في تطوير المهارات الرقمية للموظفين، من خلال التدريب ، والتعلم الإلكتروني، والعمل مع التكنولوجيا الرقمية ، وتشجيع التعلم الذاتي وقد أشارت دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية (ILO, 2024) إلى أن الشركات التي تستثمر في تطوير المهارات الرقمية لموظفيها تحقق إنتاجية أعلى بنسبة 20% ومعدل احتفاظ بالموظفين أعلى بنسبة 15% مقارنة بالشركات الأخرى

- تعزيز الابتكار والإبداع :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في تعزيز الابتكار والإبداع، من خلال توفير أدوات وتقنيات للتجريب والتطوير، وتشجيع ثقافة التجريب والتعلم من الفشل، وتمكين التعاون والتواصل بين فرق الابتكار وقد أشارت دراسة أجرتها ماكينزي (McKinsey, 2023) إلى أن الشركات التي تبنت ثقافة الابتكار الرقمي حققت معدل نجاح في تطوير منتجات جديدة أعلى بنسبة 35% مقارنة بالشركات الأخرى
 - تحسين إدارة المعرفة :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في تحسين إدارة المعرفة ، من خلال تسهيل جمع وتخزين ومشاركة المعرفة، وتمكين الوصول إلى المعلومات والخبرات في أي وقت ومن أي مكان، وتسهيل التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وقد أشارت دراسة أجرتها آي بي إم (IBM, 2023) إلى أن الشركات التي تستخدم أنظمة إدارة المعرفة الرقمية تحقق تحسناً في إنتاجية الموظفين بنسبة 25% وتقليلاً في وقت حل المشكلات بنسبة 30% مقارنة بالشركات الأخرى.
 - تعزيز ثقافة التعلم المستمر :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد من تعزيز ثقافة التعلم المستمر ، من خلال توفير فرص للتعلم الإلكتروني والتدريب عن بعد، وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم ، وتمكين التعلم الذاتي والتعلم من الأقران وقد أشارت دراسة أجرتها ديلويت (Deloitte, 2024) إلى أن الشركات التي تتبنى ثقافة التعلم المستمر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة بنسبة 50% وأكثر ابتكاراً بنسبة 30% مقارنة بالشركات الأخرى.
- وفي السياق السعودي ، أشارت دراسة أجراها معهد الإدارة العامة (2024) إلى أن 65% من الشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة التي تبنت التحويل الرقمي شهدت تحسناً ملحوظاً في مهارات موظفيها، وزيادة في معدلات الاحتفاظ بالمواهب، وتعزيزاً لثقافة التعلم والابتكار

7- تأثير التحويل الرقمي على الأداء البيئي والاجتماعي

يمكن للتحويل الرقمي أن يؤثر إيجاباً على الأداء البيئي والاجتماعي من خلال عدة آليات:

- تقليل الأثر البيئي :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد من تقليل الأثر البيئي من خلال تقليل استهلاك الموارد (مثل الورق والطاقة)، وتقليل انبعاثات الكربون (من خلال تقليل التنقلات والسفر) ، وتحسين إدارة النفايات ، وتمكين المراقبة والتحكم الفعال في استهلاك الموارد وقد أشارت دراسة أجرتها ميكروسوفت (Microsoft, 2023) إلى أن الشركات التي تبنت العمل عن بعد والاجتماعات الافتراضية تمكنت من تقليل انبعاثات الكربون المرتبطة بتنقلات الموظفين بنسبة 70%.

- تحسين ظروف العمل :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في تحسين ظروف العمل من خلال تمكين العمل عن بعد والعمل المرن، وتقليل المهام الروتينية والخطيرة من خلال الأتمتة، وتحسين التواصل والتعاون بين الموظفين، وتمكين التوازن بين العمل والحياة وقد أشارت دراسة أجرتها فورستر (Forrester, 2024) إلى أن 75% من الموظفين يفضلون العمل في شركات تتبنى ترتيبات العمل المرنة والرقمية.
- تعزيز الشمول الاجتماعي :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد من تعزيز الشمول الاجتماعي من خلال توفير فرص عمل للأشخاص ذوي الإعاقة والأشخاص في المناطق النائية، وتمكين الوصول إلى المنتجات والخدمات للفئات المهمشة، وتقليل الفجوات الرقمية وقد أشارت دراسة أجرتها الأمم المتحدة (UN, 2023) إلى أن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وخاصة في مجالات التعليم والصحة والشمول المالي.
- تحسين الشفافية والحوكمة :- يمكن للتحويل الرقمي أن يساعد في تحسين الشفافية والحوكمة من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة عن أداء المنظمة ، وتمكين المساءلة والرقابة، وتقليل مخاطر الفساد والاحتيال، وتعزيز الامتثال للقوانين واللوائح وقد أشارت دراسة أجرتها منظمة الشفافية الدولية (Transparency International, 2024) إلى أن الشركات التي تتبنى الحوكمة الإلكترونية والشفافية الرقمية تكون أقل عرضة للفساد بنسبة 40% مقارنة بالشركات الأخرى.

وفي السياق السعودي، أشارت دراسة أجراها مركز الاستدامة الوطني (2024) إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة من المملكة التي تبنت التحويل الرقمي حققت تحسناً من الأداء البيئي بنسبة 25% وتحسناً في الأداء الاجتماعي بنسبة 20% في المتوسط.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التحويل الرقمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على جميع أبعاد الأداء المؤسسي ، من الأداء المالي إلى أداء العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والأداء البيئي والاجتماعي ولكن تحقيق هذه المنافع يتطلب تبني نهج استراتيجي وشامل للتحويل الرقمي، مع مراعاة خصائص واحتياجات المنظمة، وتوفير الموارد والقدرات اللازمة، وإدارة التغيير بشكل فعال.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تُعد منهجية البحث الجزء الأساسي في أي دراسة علمية، حيث تمثل الطريق الذي سلكه الباحث للوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها ولذلك ، فإن تحديد المنهجية المناسبة للدراسة يعتبر من أهم الخطوات في البحث العلمي وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، من خلال التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في هذه الشركات، وقياس أثره على أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة (الأداء المالي، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية ، أداء التعلم والنمو)، وتحديد التحديات التي تواجه هذه الشركات في رحلة التحول الرقمي، وتقديم توصيات تساهم في تعزيز قدرة هذه الشركات على الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين أدائها وزيادة تنافسيته

وفي ضوء ذلك، تستعرض هذه المنهجية الإجراءات والأساليب التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المنهجية وطرق البحث

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسات الاجتماعية والإدارية التي تهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الوضع الراهن للظاهرة وتفسيره، وتحديد الممارسات السائدة، وبناء تنبؤات مستقبلية روتتم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، حيث يساعد في وصف مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في الرياض، وتحليل أثره على الأداء المؤسسي لهذه الشركات، والخروج بنتائج وتوصيات تساهم في تطوير هذه الشركات.

مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات :-

- 1- المصادر الثانوية :- وتشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات العلمية، والأبحاث والدراسات السابقة، والتقارير والإحصاءات الرسمية، والمواقع الإلكترونية المتخصصة وقد تم الاستناد الى هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وتصميم أداة الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

2- المصادر الأولية :- تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم تصميم استبيان خاص بموضوع الدراسة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتألف من أربعة أقسام رئيسية:

- القسم الأول :- المعلومات الشخصية والتنظيمية (8 أسئلة).

- القسم الثاني : مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركة، ويشمل خمسة محاور: القيادة والاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية والموارد البشرية، العمليات والخدمات الرقمية، وإدارة البيانات والتحليلات (20 عبارة)

- القسم الثالث :- الأداء المؤسسي للشركة، ويشمل أربعة محاور: الأداء المالي، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية، وأداء التعلم والنمو (16 عبارة).

- القسم الرابع تحديات تطبيق التحول الرقمي والمقترحات (سؤالان).

صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم اتباع الإجراءات التالية:

1- الصدق الظاهري (Face Validity) :- تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالات إدارة الأعمال وتقنية المعلومات والتحول الرقمي، للتأكد من مدى ملاءمة الاستبيان لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات وسلامة صياغتها، وشمولية المحاور للموضوع، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم

2- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency) :- تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك بعد تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 30 مشاركاً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها الأساسية وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

3- صدق البناء (Construct Validity) تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتأكد من صدق البناء للاستبيان، وأظهرت النتائج مطابقة النموذج المقترح للبيانات بدرجة جيدة، مما يؤكد صدق البناء للاستبيان

أما للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان وللاستبيان ككل وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وتتراوح بين 0.82 و 0.94، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.92، مما يدل على درجة عالية من الثبات والاعتمادية.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 لمعالجة وتحليل البيانات، واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)
 - التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الاستبيان.
 - المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لترتيب العبارات حسب درجة الموافقة أو درجة التطبيق.
- 2- الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لدراسة أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.
 - اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test) لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان

إجراءات تطبيق الدراسة

تم تطبيق الدراسة وفق الإجراءات التالية:

- 1- المرحلة التحضيرية: وتضمنت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبناء الإطار النظري، وتصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.

- 2- مرحلة جمع البيانات : تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة الدراسة باستخدام نماذج جوجل (Google Forms)، وذلك خلال الفترة من 6 نوفمبر 2025 إلى 19 فبراير 2026. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، مع مراعاة تمثيل مختلف قطاعات الأعمال. وقد تم توزيع 350 استبياناً، واسترداد 312 استبياناً، وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 295 استبياناً، بنسبة استجابة بلغت 84.3%.
- 3- مرحلة تحليل البيانات : تم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، واستخراج النتائج وتفسيرها.
- 4- مرحلة كتابة التقرير النهائي : تم صياغة تقرير الدراسة النهائي، متضمناً النتائج والتوصيات والمقترحات.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في مدينة الرياض، والمسجلة رسمياً في الجهات المختصة (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، وزارة التجارة، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض) ووفقاً لآخر إحصائيات صادرة عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، يبلغ عدد هذه الشركات حوالي 177,850 شركة، موزعة على مختلف القطاعات الاقتصادية في مدينة الرياض، وذلك حتى نهاية عام 2025.

وقد تم تصنيف الشركات المتوسطة والصغيرة وفقاً للتعريف المعتمد من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

- 1- المنشآت المتناهية الصغر : المنشآت التي يعمل بها أقل من 6 موظفين، ولا يتجاوز إيرادها السنوي 3 مليون ريال.
 - 2- المنشآت الصغيرة : المنشآت التي يتراوح عدد العاملين فيها بين 6-49 موظفاً، أو التي يتراوح إيرادها السنوي بين 3-40 مليون ريال.
 - 3- المنشآت المتوسطة : المنشآت التي يتراوح عدد العاملين فيها بين 50-249 موظفاً، أو التي يتراوح إيرادها السنوي بين 40-200 مليون ريال.
- وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بحيث تمثل مختلف أحجام الشركات (صغيرة ومتوسطة) ومختلف القطاعات الاقتصادية (تجارة التجزئة، تجارة الجملة، الصناعة، الخدمات، المقاولات، تقنية المعلومات والاتصالات، وغيرها)

حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تحليل أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة، من خلال دراسة العلاقة بين خمسة أبعاد للتحول الرقمي (القيادة والاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية والموارد البشرية، العمليات والخدمات الرقمية، وإدارة البيانات والتحليلات) وأربعة أبعاد للأداء المؤسسي (الأداء المالي، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية، وأداء التعلم والنمو). ولم تتطرق الدراسة إلى الجوانب التقنية والفنية المتعلقة بتصميم وتطوير الحلول الرقمية.

الحدود المكانية

طبقت الدراسة على الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية، نظراً لكونها تضم أكبر تجمع للشركات المتوسطة والصغيرة في المملكة، ولتنوع قطاعاتها الاقتصادية.

الحدود الزمانية

تم تطبيق الدراسة خلال الفترة من 6 نوفمبر 2025 إلى 19 فبراير 2026، وهي فترة مناسبة لتطبيق الدراسة واستخلاص النتائج في ضوء التطورات المستمرة في مجال التحول الرقمي، وما تشهده المملكة العربية السعودية من جهود حثيثة لتعزيز التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني.

الحدود البشرية

استهدفت الدراسة المدراء العامين ونوابهم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، باعتبارهم الأقدر على تقديم معلومات دقيقة وشاملة عن مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركاتهم، وأثره على الأداء المؤسسي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، حيث يهدف إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باصدار 28 لتحليل البيانات وتفسيرها، مع الاستناد إلى المعايير الإحصائية المناسبة لتفسير النتائج.

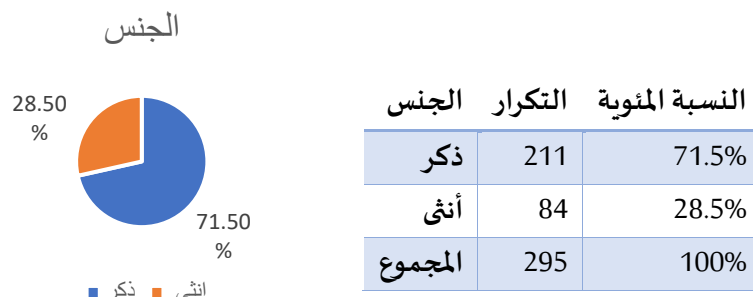
ويبدأ هذا الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم يتناول تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وبعد ذلك يعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وينتهي بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

تحليل البيانات

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على عينة من المدراء والمسؤولين في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة الرياض، وفيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 71.5%، بينما بلغت نسبة الإناث 28.5%، وهذا يعكس طبيعة الواقع في المجتمع السعودي حيث لا يزال الرجال يشكلون النسبة الأكبر في المناصب الإدارية في الشركات المتوسطة والصغيرة، رغم التزايد المستمر في مشاركة المرأة في سوق العمل السعودي خلال السنوات الأخيرة

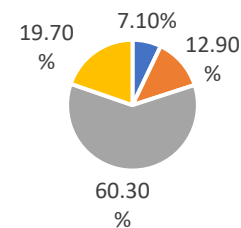
2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:



يظهر الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة هي الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة 38.3%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 30.2%، وهذا يعكس هيمنة الفئة الشابة والمتوسطة على المناصب القيادية والإدارية في الشركات المتوسطة والصغيرة، مما قد يؤثر إيجاباً على تبني وتطبيق التحول الرقمي نظراً لانفتاح هذه الفئات على التكنولوجيا الحديثة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

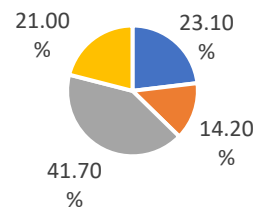
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
7.1%	21	ثانوية عامة أو ما يعادلها
12.9%	38	دبلوم
60.3%	178	بكالوريوس
19.7%	58	دراسات عليا
100%	295	المجموع



يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 60.3%، تليها فئة الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة 19.7%، وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للقيادات في الشركات المتوسطة والصغيرة، مما يعزز من قدرتهم على فهم وإدراك أهمية التحول الرقمي وتطبيقه.

4. توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
23.1%	68	مدير عام
14.2%	42	نائب مدير عام
41.7%	123	مدير إدارة
21.0%	62	رئيس قسم
100%	295	المجموع



يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يشغلون منصب مدير إدارة بنسبة 41.7%، يليهم المدراء العامون بنسبة 23.1%، ثم رؤساء الأقسام بنسبة 21.0%، وأخيراً نواب المدراء العامين بنسبة 14.2%، وهذا التوزيع يعكس تنوع المناصب الإدارية لأفراد العينة مما يساعد في الحصول على رؤية متنوعة حول موضوع الدراسة.

5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
10.5%	31	أقل من 5 سنوات
30.2%	89	من 5 إلى أقل من 10 سنوات

34.9%	103	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24.4%	72	15 سنة فأكثر
100%	295	المجموع

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة المتوسطة والعالية، حيث بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة 34.9%، تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30.2%، ثم فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 24.4%، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرات كافية تمكنهم من تقديم معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة.

6. توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة:

النسبة المئوية	التكرار	حجم الشركة
42.0%	124	شركة صغيرة (6-49 موظف)
58.0%	171	شركة متوسطة (50-249 موظف)
100%	295	المجموع

يتضح من الجدول أن 58.0% من أفراد العينة يعملون في شركات متوسطة (50-249 موظف)، بينما يعمل 42.0% منهم في شركات صغيرة (6-49 موظف)، وهذا يشير إلى تمثيل مناسب لكلا النوعين من الشركات في عينة الدراسة.

7. توزيع أفراد العينة حسب القطاع:

النسبة المئوية	التكرار	القطاع
19.7%	58	تجارة التجزئة
10.8%	32	تجارة الجملة
15.9%	47	الصناعة
21.4%	63	الخدمات
12.2%	36	المقاولات
13.9%	41	تقنية المعلومات والاتصالات
6.1%	18	أخرى
100%	295	المجموع

يتضح من الجدول تنوع القطاعات التي تنتمي إليها الشركات التي يعمل بها أفراد العينة، مع تركيز النسبة الأكبر في قطاع الخدمات بنسبة 21.4%، يليه قطاع تجارة التجزئة بنسبة 19.7%، ثم قطاع الصناعة بنسبة 15.9%، وهذا يعكس التنوع القطاعي للشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض.

8. توزيع أفراد العينة حسب عمر الشركة:

النسبة المئوية	التكرار	عمر الشركة
16.3%	48	أقل من 5 سنوات
29.5%	87	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
31.2%	92	من 10 إلى أقل من 15 سنة
23.0%	68	15 سنة فأكثر
100%	295	المجموع

يتضح من الجدول أن غالبية الشركات التي ينتمي إليها أفراد العينة ذات عمر متوسط إلى مرتفع، حيث بلغت نسبة الشركات التي تتراوح أعمارها بين 10 إلى أقل من 15 سنة 31.2%، تليها الشركات التي تتراوح أعمارها بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 29.5%، ثم الشركات التي بلغ عمرها 15 سنة فأكثر بنسبة 23.0%، وهذا يدل على استقرار هذه الشركات في السوق واكتسابها خبرات متراكمة في مجال عملها.

ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

1. مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة:

لتحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور التحول الرقمي الخمسة، وذلك كما يلي:

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور التحول الرقمي
2	متوسطة	0.86	3.42	القيادة والاستراتيجية الرقمية
1	متوسطة	0.92	3.58	البنية التحتية التكنولوجية
4	متوسطة	0.98	3.15	الثقافة التنظيمية والموارد البشرية
3	متوسطة	0.95	3.27	العمليات والخدمات الرقمية
5	متوسطة	1.03	2.89	إدارة البيانات والتحليلات
	متوسطة	0.91	3.26	المتوسط العام للتحول الرقمي

يتضح من الجدول أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع محاور التحول الرقمي (3.26)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى درجة تطبيق متوسطة.

وقد جاء محور "البنية التحتية التكنولوجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) ودرجة تطبيق متوسطة، يليه محور "القيادة والاستراتيجية الرقمية" بمتوسط حسابي (3.42) ودرجة تطبيق متوسطة، ثم محور "العمليات

والخدمات الرقمية" بمتوسط حسابي (3.27) ودرجة تطبيق متوسطة، فمحور "الثقافة التنظيمية والموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.15) ودرجة تطبيق متوسطة، وأخيراً محور "إدارة البيانات والتحليلات" بمتوسط حسابي (2.89) ودرجة تطبيق متوسطة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض قد قطعت شوطاً لا بأس به في مجال تطبيق التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بتوفير البنية التحتية التكنولوجية ووجود قيادة واستراتيجية داعمة للتحول الرقمي، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من الجهود في مجالات الثقافة التنظيمية والموارد البشرية وإدارة البيانات والتحليلات.

2. مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة:

لتحديد مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور الأداء المؤسسي الأربعة، وذلك كما يلي:

الترتيب	درجة الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور الأداء المؤسسي
2	متوسطة	0.89	3.35	الأداء المالي
1	مرتفعة	0.82	3.63	أداء العملاء
3	متوسطة	0.94	3.21	أداء العمليات الداخلية
4	متوسطة	0.97	3.12	أداء التعلم والنمو
	متوسطة	0.88	3.33	المتوسط العام للأداء المؤسسي

يتضح من الجدول أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الأداء المؤسسي (3.33)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى درجة أداء متوسطة وقد جاء محور "أداء العملاء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) ودرجة أداء مرتفعة، يليه محور "الأداء المالي" بمتوسط حسابي (3.35) ودرجة أداء متوسطة، ثم محور "أداء العمليات الداخلية" بمتوسط حسابي (3.21) ودرجة أداء متوسطة، وأخيراً محور "أداء التعلم والنمو" بمتوسط حسابي (3.12) ودرجة أداء متوسطة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض تولي اهتماماً كبيراً بأداء العملاء وتحقيق رضاهم، مما انعكس إيجاباً على هذا المحور، إلا أنها بحاجة إلى تحسين أدائها في المجالات الأخرى، خاصة في مجال التعلم والنمو.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي بأبعاده الخمسة) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وجاءت النتائج كما يلي:

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	47.382	21.065	5	105.327	الانحدار
		0.445	289	128.693	البواقي
			294	234.020	المجموع

معامل الارتباط المتعدد $R = 0.671$
معامل التحديد $R^2 = 0.450$
معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2 = 0.441$

يتضح من الجدول أن قيمة F بلغت 47.382 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسة الأولى، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض.

كما يتضح أن قيمة معامل التحديد (R^2 بلغت 0.450)، وهذا يعني أن التحول الرقمي بأبعاده الخمسة يفسر 45% من التباين في الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة، بينما تعزى النسبة المتبقية (55%) إلى عوامل أخرى.

ولتحديد أهمية كل بعد من أبعاد التحول الرقمي في التأثير على الأداء المؤسسي، تم حساب معاملات الانحدار ($Beta$) لكل بعد، وجاءت النتائج كما يلي:

مستوى الدلالة	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	أبعاد التحول الرقمي
0.000	6.025	-	0.163	0.982	الثابت
0.000	5.415	0.278	0.053	0.287	القيادة والاستراتيجية الرقمية
0.000	3.608	0.192	0.051	0.184	البنية التحتية التكنولوجية
0.009	2.617	0.137	0.047	0.123	الثقافة التنظيمية والموارد البشرية
0.000	4.100	0.221	0.050	0.205	العمليات والخدمات الرقمية
0.005	2.864	0.147	0.044	0.126	إدارة البيانات والتحليلات

يتضح من الجدول أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي، حيث جاءت جميع قيم t دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وقد جاء بعد "القيادة والاستراتيجية الرقمية" في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على الأداء المؤسسي ($Beta = 0.278$) ويليه بعد "العمليات والخدمات الرقمية" ($Beta = 0.221$) ثم بعد "البنية التحتية التكنولوجية" ($Beta = 0.192$) فبعد "إدارة البيانات والتحليلات" ($Beta = 0.147$) وأخيراً بعد "الثقافة التنظيمية والموارد البشرية" ($Beta = 0.137$)

وتشير هذه النتائج إلى أهمية وجود قيادة واستراتيجية رقمية واضحة ودعم القيادات العليا لجهود التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة، كما تبرز أهمية رقمنة العمليات والخدمات في تعزيز هذا الأداء.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض تعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم الشركة، القطاع، عمر الشركة).

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples t-Test) لمتغير حجم الشركة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغيري القطاع وعمر الشركة، وجاءت النتائج كما يلي:

1. الفروق حسب حجم الشركة:

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حجم الشركة
0.000	-4.862	0.87	3.08	124	شركة صغيرة (6-49 موظف)
		0.79	3.54	171	شركة متوسطة (50-249 موظف)

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى لمتغير حجم الشركة، حيث بلغت قيمة (-4.862) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.000، وكانت الفروق لصالح الشركات المتوسطة بمتوسط حسابي (3.54) مقابل (3.08) للشركات الصغيرة. وهذا يشير إلى أن الشركات المتوسطة أكثر تطبيقاً للتحول الرقمي مقارنة بالشركات الصغيرة، وقد يعزى ذلك إلى توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة للتحول الرقمي بشكل أكبر في الشركات المتوسطة.

2. الفروق حسب القطاع:

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.001	3.985	3.057	6	18.342	بين المجموعات
		0.767	288	221.678	داخل المجموعات
			294	240.020	المجموع

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى لمتغير القطاع، حيث بلغت قيمة (3.985) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.001.

ولمعرفة اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين قطاع تقنية المعلومات والاتصالات من جهة وقطاعات تجارة التجزئة والصناعة والمقاولات من جهة أخرى، لصالح قطاع تقنية المعلومات والاتصالات الذي سجل أعلى متوسط حسابي (3.78)، يليه قطاع الخدمات (3.42)، ثم تجارة الجملة (3.29)، فالصناعة (3.15)، فتجارة التجزئة (3.13)، فالمقاولات (2.97)، وأخيراً القطاعات الأخرى (3.01).

وتعزى هذه الفروق إلى طبيعة عمل قطاع تقنية المعلومات والاتصالات الذي يرتبط بشكل مباشر بالتكنولوجيا والتحول الرقمي، مما يجعل الشركات العاملة في هذا القطاع أكثر وعياً وتطبيقاً للتحول الرقمي.

3. الفروق حسب عمر الشركة:

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.001	5.403	4.230	3	12.689	بين المجموعات
		0.782	291	227.331	داخل المجموعات
			294	240.020	المجموع

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى لمتغير عمر الشركة، حيث بلغت قيمة (5.403) F وهي دالة عند مستوى دلالة 0.001.

ولمعرفة اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين الشركات التي عمرها أقل من 5 سنوات من جهة والشركات التي تتراوح أعمارها بين 10 إلى أقل من 15 سنة والشركات التي عمرها 15 سنة فأكثر من جهة أخرى، لصالح الشركات الأحدث (أقل من 5 سنوات) التي سجلت أعلى متوسط حسابي (3.65)، تليها الشركات التي تتراوح أعمارها بين 5 إلى أقل من 10 سنوات (3.33)، ثم الشركات التي تتراوح أعمارها بين 10 إلى أقل من 15 سنة (3.17)، وأخيراً الشركات التي عمرها 15 سنة فأكثر (3.09).

وتعزى هذه الفروق إلى أن الشركات الحديثة التأسيس تكون في العادة أكثر مرونة وتقبلاً للتغيير والتطوير، وأكثر استعداداً لتبني التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي، كما أنها قد تكون قد تأسست أصلاً وفق نموذج أعمال رقمي، في حين أن الشركات القديمة قد تواجه مقاومة أكبر للتغيير وصعوبة في التحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية.

النتائج

في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

1. مستوى تطبيق التحول الرقمي: جاء مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة الرياض بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي (3.26)، حيث كان أعلى مستوى تطبيق في محور "البنية التحتية التكنولوجية" (3.58)، وأدنى مستوى تطبيق في محور "إدارة البيانات والتحليلات" (2.89).
2. مستوى الأداء المؤسسي: جاء مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة والصغيرة بمدينة الرياض بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي (3.33)، حيث كان أعلى مستوى أداء في محور "أداء العملاء" (3.63) بدرجة مرتفعة، وأدنى مستوى أداء في محور "أداء التعلم والنمو" (3.12) بدرجة متوسطة.
3. أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، حيث فسر التحول الرقمي بأبعاده الخمسة 45% من التباين في الأداء المؤسسي. وجاء بعد "القيادة والاستراتيجية الرقمية" في المرتبة الأولى من

- حيث قوة التأثير، يليه بعد "العمليات والخدمات الرقمية"، ثم بعد "البنية التحتية التكنولوجية"، فبعد "إدارة البيانات والتحليلات"، وأخيراً بعد "الثقافة التنظيمية والموارد البشرية".
4. الفروق في مستوى تطبيق التحول الرقمي حسب المتغيرات التنظيمية:
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى لمتغير حجم الشركة، لصالح الشركات المتوسطة.
 - وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى لمتغير القطاع، لصالح قطاع تقنية المعلومات والاتصالات.
 - وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التحول الرقمي تعزى لمتغير عمر الشركة، لصالح الشركات الأحدث عمراً (أقل من 5 سنوات).
5. تحديات تطبيق التحول الرقمي: من خلال تحليل استجابات أفراد العينة على السؤال المفتوح حول تحديات تطبيق التحول الرقمي، يمكن تلخيص أبرز التحديات فيما يلي:
- ارتفاع تكاليف التحول الرقمي وضعف الموارد المالية.
 - نقص المهارات والكفاءات الرقمية لدى الموظفين.
 - مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين وضعف الثقافة الرقمية.
 - ضعف البنية التحتية التكنولوجية.
 - صعوبة تكامل الأنظمة القديمة مع التقنيات الجديدة.
 - مخاوف تتعلق بأمن المعلومات والخصوصية.
 - عدم وضوح استراتيجية التحول الرقمي ونقص الرؤية.
 - محدودية الدعم الحكومي والحوافز للتحول الرقمي.
6. مقترحات تحسين التحول الرقمي: من خلال تحليل استجابات أفراد العينة على السؤال المفتوح حول مقترحات تحسين تطبيق التحول الرقمي، يمكن تلخيص أبرز المقترحات فيما يلي:
- تقديم برامج دعم وحوافز حكومية للشركات المتوسطة والصغيرة لتبني التحول الرقمي.
 - تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية لتنمية المهارات الرقمية للموظفين.
 - تعزيز الوعي بأهمية وفوائد التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.
 - تطوير خطط واستراتيجيات واضحة للتحول الرقمي تتناسب مع حجم وطبيعة نشاط الشركة.
 - تعزيز التعاون بين الشركات المتوسطة والصغيرة ومقدمي الخدمات التقنية.
 - تبني نهج تدريجي في تطبيق التحول الرقمي بما يتناسب مع قدرات وموارد الشركة.
 - تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز أمن المعلومات.
 - تشجيع الابتكار وريادة الأعمال الرقمية.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. توصيات للشركات المتوسطة والصغيرة:

- تطوير استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي: ينبغي على الشركات المتوسطة والصغيرة وضع استراتيجية واضحة ومحددة للتحويل الرقمي تتوافق مع استراتيجيتها العامة وأهدافها، وتأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والتحديات المحتملة.
- تعزيز القيادة الرقمية: يجب على قيادات الشركات المتوسطة والصغيرة تبني نهج القيادة الرقمية من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم الرقمية، وتعزيز الوعي بأهمية التحويل الرقمي، ودعم جهود التغيير وتوفير الموارد اللازمة له.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية: ينبغي على الشركات الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتحديثها بشكل مستمر، والاستفادة من التقنيات السحابية والحلول البرمجية كخدمة ((SaaS التي تقلل من التكاليف الرأسمالية.
- تنمية المهارات الرقمية للموظفين: ينبغي على الشركات تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتنمية المهارات الرقمية لموظفيها، وتشجيع ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
- تعزيز الثقافة الرقمية: ينبغي على الشركات العمل على تعزيز الثقافة الرقمية داخل المنظمة من خلال نشر الوعي بأهمية وفوائد التحويل الرقمي، وتشجيع الابتكار والإبداع، ومكافأة المبادرات الرقمية.
- رقمنة العمليات والخدمات: ينبغي على الشركات العمل على رقمنة عملياتها وخدماتها بشكل تدريجي، والتركيز في البداية على العمليات ذات القيمة المضافة الأعلى والتي يمكن أن تحقق عائداً سريعاً على الاستثمار.
- تطوير قدرات إدارة البيانات والتحليلات: ينبغي على الشركات تطوير قدراتها في مجال إدارة البيانات والتحليلات، والاستفادة من البيانات الضخمة في تحسين عملياتها واتخاذ قرارات أكثر فعالية.
- تعزيز أمن المعلومات: ينبغي على الشركات إيلاء اهتمام كبير لأمن المعلومات والخصوصية من خلال تطبيق سياسات وإجراءات أمنية فعالة، وتدريب الموظفين على أفضل ممارسات أمن المعلومات.
- التعاون والشراكات: ينبغي على الشركات تعزيز التعاون والشراكات مع مقدمي الخدمات التقنية والشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا، والاستفادة من خبراتهم وحلولهم في تسريع جهود التحويل الرقمي.

2. توصيات للجهات الحكومية ومؤسسات الدعم:

- تقديم الدعم المالي: ينبغي على الجهات الحكومية ومؤسسات الدعم تقديم الدعم المالي للشركات المتوسطة والصغيرة لتبني التحويل الرقمي من خلال توفير قروض ميسرة ومنح وحوافز ضريبية.
- تقديم الدعم الفني والاستشاري: ينبغي على الجهات المعنية تقديم الدعم الفني والاستشاري للشركات المتوسطة والصغيرة في مجال التحويل الرقمي من خلال توفير خدمات استشارية مجانية أو مدعومة، وإنشاء مراكز دعم فني ومساعدة.
- تنظيم برامج تدريبية: ينبغي على الجهات المعنية تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال التحويل الرقمي وتقنية المعلومات للعاملين في الشركات المتوسطة والصغيرة.

- تعزيز البنية التحتية الرقمية: ينبغي على الجهات الحكومية تعزيز البنية التحتية الرقمية في المملكة من خلال توسيع نطاق تغطية الإنترنت عالي السرعة، وتطوير خدمات الحكومة الإلكترونية، وتسهيل الربط الإلكتروني بين القطاعين العام والخاص.
- تطوير التشريعات والأنظمة: ينبغي على الجهات التشريعية تطوير الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالتحول الرقمي وتقنية المعلومات بما يضمن حماية الملكية الفكرية والخصوصية وأمن المعلومات، ويسهل ممارسة الأعمال الرقمية.
- إنشاء منصات للتواصل والتعاون: ينبغي على الجهات المعنية إنشاء منصات للتواصل والتعاون بين الشركات المتوسطة والصغيرة ومقدمي الخدمات التقنية والجهات الأكاديمية، لتبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز الابتكار.

3. توصيات للباحثين والدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات مماثلة على قطاعات محددة للتعرف على خصوصية كل قطاع في مجال التحول الرقمي.
- إجراء دراسات تستهدف تحديد أفضل الممارسات في مجال التحول الرقمي للشركات المتوسطة والصغيرة، واقتراح نماذج وأطر عمل للتطبيق.
- إجراء دراسات تركز على تحليل العائد على الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي للشركات المتوسطة والصغيرة.
- إجراء دراسات تتناول تأثير التحول الرقمي على نماذج الأعمال والميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة.
- إجراء دراسات تستكشف دور التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين وإنترنت الأشياء في تعزيز التحول الرقمي للشركات المتوسطة والصغيرة.

وفي الختام، يمكن القول إن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية للشركات المتوسطة والصغيرة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية المستمرة. وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجهها هذه الشركات في رحلة التحول الرقمي، إلا أن الفوائد والمزايا التي يمكن أن تجنيها تفوق بكثير التكاليف والصعوبات، خاصة مع وجود الدعم والتوجيه المناسب. ولذلك، فإن تضافر جهود جميع الأطراف المعنية (الشركات، الجهات الحكومية، مؤسسات الدعم، الباحثون) يعد أمراً ضرورياً لتسريع وتيرة التحول الرقمي وتعظيم فوائده.

المراجع

-المراجع العربية

- 1- أبو النصر، مدحت. (2020). التحول الرقمي في المنظمات: المفهوم والمتطلبات ومقومات النجاح. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- أبو حمور، فراس. (2021). أثر التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 157-176.
- 3- الأكاديمية السعودية للتحول الرقمي. (2023). التقرير السنوي لحالة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- 4- البشاشة، سامر وأبو رمان، أسعد. (2022). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(1)، 121-142.
- 5- الجابري، محمد. (2021). مستوى التحول الرقمي وعلاقته بتحسين أداء المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 425-458.
- 6- الجبني، فايز. (2022). تحديات التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 36(2)، 89-112.
- 7- الحارثي، بندر. (2023). واقع التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على منطقة الرياض. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 53(1)، 187-214.
- 8- الحربي، عبد الله. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(3)، 213-242.
- 9- الرشيد، سعد. (2022). استراتيجيات التحول الرقمي ودورها في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الكويتية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 12(1)، 78-103.
- 10- الزهراني، سلطان. (2020). معوقات تطبيق التحول الرقمي في منظمات الأعمال السعودية من وجهة نظر الإدارة العليا. مجلة الاقتصاد والإدارة، 11(4)، 215-244.

- 11- السعيد، يوسف. (2019). التحول الرقمي وأثره على تنمية قطاع الأعمال في دول مجلس التعاون الخليجي. المجلة العربية للإدارة، 39(4)، 176-157.
- 12- السكارنة، بلال. (2021). التحول الرقمي: مدخل استراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 13- الشمري، تركي وآل سعود، سلطان. (2022). مدى جاهزية المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية للتحول الرقمي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 33(2)، 236-213.
- 14- الصبيحي، عبدالعزيز. (2021). استراتيجية التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة على شركات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 10(3)، 139-118.
- 15- الطائي، رعد والعبادي، هاشم. (2020). التحول الرقمي: الأسس والمتطلبات. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 16- العتيبي، فيصل. (2023). متطلبات نجاح التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، 32(1)، 172-145.
- 17- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد. (2019). أثر عناصر التحول الرقمي في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(116)، 222-200.
- 18- الغامدي، سعيد. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 106-87.
- 19- المطيري، فهد. (2021). معوقات التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 35(3)، 242-213.
- 20- المنصور، جاسم وفاضل، فراس. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 64، 232-209.
- 21- الناصر، عامر. (2022). العوامل المؤثرة في تبني التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 139-118.
- 22- بن سالم، محمد. (2023). نموذج مقترح للتحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 30(2)، 154-132.
- 23- بوعلي، فايزة وزواوي، حميدة. (2021). أثر التحول الرقمي على أداء المنظمات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 12(1)، 347-326.
- 24- جعفر، أمل. (2022). تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للمؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 43(2)، 222-197.

- 25- حمدي، أحمد. (2021). أثر القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، 48(2)، 106-87.
- 26- رضوان، رأفت. (2020). الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المنظمات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 27- شوقي، أحمد. (2022). تقييم دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات المالية السعودي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(2)، 267-238.
- 28- صالح، ماجد. (2023). نموذج مقترح لتقييم نضج التحول الرقمي في المؤسسات العامة السعودية. مجلة الإدارة العامة، 63(1)، 103-78.
- 29- عبد الرحمن، طارق. (2021). استراتيجيات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. دار الفكر العربي.
- 30- عطية، محمود. (2019). التحول الرقمي وتأثيره على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(4)، 347-321.
- 31- عوض، ناصر. (2022). دور التحول الرقمي في تعزيز تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48(3)، 213-186.
- 32- قاسم، سامر. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 9(3)، 136-115.
- 33- محمد، خالد وعلي، أحمد. (2020). تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. مجلة التجارة والتمويل، 4(3)، 242-213.
- 34- مركز الإحصاء الخليجي. (2023). تقرير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي. الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- 35- هاشم، عمار والعبيدي، نور. (2021). التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(129)، 333-312.
- 36- هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (2022). التقرير السنوي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- 37- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). تقرير مؤشر النضج الرقمي للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- 38- يوسف، بسام. (2021). تحليل واقع التحول الرقمي في المنظمات الفلسطينية وسبل تطويره. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 203-178.

- 39- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckey, R. P. (2020). *The RegTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries in Regulation*. John Wiley & Sons.
- 40- Arteta, B. M., & Giachetti, C. (2021). Digital Transformation and Strategy Implementation in Small and Medium Enterprises. *Strategic Change*, 30(5), 423-433.
- 41- Berghaus, S., & Back, A. (2019). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, 22.
- 42- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2022). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-4
- 42- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1-11
- 43-Brown, J. S., & Hagel, J. (2020). *From Push to Pull: The Next Frontier of Innovation*. McKinsey Quarterly.
- 44- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- 45- Castro, M. L., & Zermeno, M. G. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19—resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(5).
- 46- Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A., & Lanzolla, G. (2020). Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery. *California Management Review*, 62(4), 5-16.
- 48- Chanas, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.

- 49- Deloitte. (2022). Digital Transformation: From Threat to Opportunity. Deloitte Digital Series.
- 50 - Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2021). Adoption of Digital Technologies in Organizations and Society: A Resource-Based View Perspective. *Sustainability*, 13(11), 6325
- 51- Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: A four levels approach. *Management Decision*, 58(8), 1543-1562.
- 52- Gauthier, C., Bastianutti, J., & Haggège, M. (2018). Managerial capabilities to address digital business models: The case of digital health. *Strategic Change*, 27(2), 173-180.
- 53 -Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R. X. R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 19(1), 31-54.
- 54- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2020). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- 55 -Kääriäinen, J., Pussinen, P., Saari, L., Kuusisto, O., Saarela, M., & Hänninen, K. (2021). Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for SMEs: Toward systematic development of digitalization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(4), 24-43.
- 56- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- 57- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2020). *Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- 57 -Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353-375
- 58- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2020). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- 59- McKinsey & Company. (2022). *The Digital Transformation: The Organization of Today*. McKinsey Quarterly.

- 60- Mhlungu, N. S., Chen, J. Y., & Alkema, P. (2019). The underlying factors of a successful organizational digital transformation. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1-10.
- 61- Ravarini, A., Locoro, A., & Martinez, M. (2020). Digital transformation projects maturity and managerial competence: A first research study. *Proceedings of the 33rd Bled eConference Enabling Technology for a Sustainable Society*.
- 62- Rogers, D. L. (2019). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.
- 63- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2020). Digital transformation of business models — Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740014
- 64- Schwertner, K. (2019). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393
- 65- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- 66- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2020). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- 67- Wade, M. (2022). *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. Global Center for Digital Business Transformation.
- 68- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press
- 69- World Economic Forum. (2023). *Digital Transformation of Industries: In Collaboration with Accenture*. World Economic Forum White Paper.

الملاحق

-الاستبانة

أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في الرياض

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على منحنا جزءاً من وقتكم الثمين للمشاركة في هذه الدراسة. أنا طالب مرشح لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة ميداوثن، وأقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان:

أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة والصغيرة في الرياض

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، وأثره على الأداء المؤسسي لهذه الشركات، وذلك بهدف تقديم توصيات تساهم في تعزيز قدرة هذه الشركات على الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها.

أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية وشفافية، علماً بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

يستغرق الاستبيان حوالي 10-15 دقيقة.

مع خالص الشكر والتقدير،

الباحث / عمران العمران

القسم الأول: المعلومات الشخصية والتنظيمية

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ أقل من 30 سنة

○ من 30 إلى أقل من 40 سنة

○ من 40 إلى أقل من 50 سنة

○ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

○ ثانوية عامة أو أقل

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

○ مدير عام / مالك

○ نائب مدير عام

○ مدير إدارة

○ رئيس قسم

○ أخرى (يرجى التحديد):

5. عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

○ أقل من 5 سنوات

○ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

○ من 10 إلى أقل من 15 سنة

○ 15 سنة فأكثر

ثانياً: المعلومات التنظيمية

6. عمر الشركة:

○ أقل من 3 سنوات

○ من 3 إلى أقل من 5 سنوات

○ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

○ 10 سنوات فأكثر

7. عدد الموظفين في الشركة:

○ أقل من 6 موظفين

○ من 6 إلى 49 موظف

○ من 50 إلى 249 موظف

8. النشاط الرئيسي للشركة:

○ تجارة التجزئة

○ تجارة الجملة

○ الصناعة

○ الخدمات

- المقاولات
- تقنية المعلومات والاتصالات
- أخرى (يرجى التحديد):

القسم الثاني: مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية والتي تصف مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركتكم:

المحور الأول: القيادة والاستراتيجية الرقمية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9. تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة للتحول الرقمي					
10. تدعم الإدارة العليا مبادرات التحول الرقمي وتوفر الموارد اللازمة لها					
11. لدى الشركة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي مرتبطة باستراتيجية الأعمال العامة					
12. يوجد في الشركة قياديون مسؤولون عن قيادة مبادرات التحول الرقمي					

المحور الثاني: البنية التحتية التكنولوجية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13. تمتلك الشركة بنية تحتية تكنولوجية حديثة (أجهزة حاسب، شبكات، خوادم)					
14. تستخدم الشركة أنظمة وتطبيقات متكاملة لإدارة العمليات الداخلية					
15. تعتمد الشركة على تقنيات الحوسبة السحابية في أعمالها					
16. تستثمر الشركة في تطوير البنية التحتية التكنولوجية بشكل مستمر					

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					17. تشجع ثقافة الشركة على التغيير والابتكار الرقمي
					18. يمتلك موظفو الشركة المهارات الرقمية اللازمة للتحويل الرقمي
					19. توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين
					20. يشارك الموظفون بفعالية في مبادرات التحول الرقمي

المحور الرابع: العمليات والخدمات الرقمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					21. قامت الشركة بتطوير موقع إلكتروني تفاعلي يقدم معلومات عن منتجاتها وخدماتها
					22. توفر الشركة خدمات إلكترونية للعملاء (طلب، دفع، متابعة)
					23. تم أتمتة العمليات الداخلية الرئيسية في الشركة
					24. تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء والترويج لمنتجاتها

المحور الخامس: إدارة البيانات والتحليلات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					25. تمتلك الشركة نظاماً لجمع وتخزين البيانات بشكل آمن
					26. تستخدم الشركة تحليلات البيانات لفهم سلوك العملاء واتجاهات السوق
					27. تعتمد الشركة على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
					28. تطبق الشركة إجراءات وتقنيات لحماية البيانات وخصوصية العملاء

القسم الثالث: الأداء المؤسسي للشركة

يرجى تحديد مستوى التغير في الأداء المؤسسي لشركتكم خلال السنوات الثلاث الماضية، نتيجة لتطبيق التحول الرقمي:

المحور الأول: الأداء المالي

العبارة	زيادة كبيرة جداً	زيادة كبيرة	زيادة متوسطة	زيادة قليلة	لا يوجد تغيير
29. إيرادات الشركة					
30. ربحية الشركة					
31. تكاليف التشغيل (تحول إلى انخفاض)					
32. كفاءة استخدام الموارد المالية					

المحور الثاني: أداء العملاء

العبارة	زيادة كبيرة جداً	زيادة كبيرة	زيادة متوسطة	زيادة قليلة	لا يوجد تغيير
33. رضا العملاء					
34. ولاء العملاء					
35. اكتساب عملاء جدد					
36. الحصة السوقية للشركة					

المحور الثالث: أداء العمليات الداخلية

العبارة	زيادة كبيرة جداً	زيادة كبيرة	زيادة متوسطة	زيادة قليلة	لا يوجد تغيير
37. كفاءة وسرعة العمليات الداخلية					
38. جودة المنتجات والخدمات					
39. مرونة الشركة في الاستجابة للتغيرات					
40. القدرة على الابتكار وتطوير منتجات/خدمات جديدة					

المحور الرابع: أداء التعلم والنمو

لا يوجد تغيير	زيادة قليلة	زيادة متوسطة	زيادة كبيرة	زيادة كبيرة جداً	العبارة
					41. مهارات وكفاءات الموظفين
					42. إنتاجية الموظفين
					43. رضا الموظفين والاحتفاظ بهم
					44. قدرة الشركة على التعلم والتكيف مع المتغيرات

القسم الرابع: تحديات تطبيق التحول الرقمي والمقترحات

45. ما هي أهم التحديات التي واجهتكم أو تواجهكم في تطبيق التحول الرقمي في شركتكم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- ارتفاع تكلفة التقنيات والأنظمة الرقمية
- نقص المهارات والكفاءات الرقمية لدى الموظفين
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين
- صعوبة دمج التقنيات الجديدة مع الأنظمة القائمة
- مخاوف تتعلق بأمن المعلومات والخصوصية
- عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية الرقمية
- نقص الدعم الحكومي والتمويل
- محدودية البنية التحتية التكنولوجية
- أخرى (يرجى التحديد):

46. من وجهة نظرهم، ما هي أبرز المقترحات لتعزيز نجاح التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في الرياض؟

.....
.....
.....

شكرو تقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير على تعاونكم ومشاركتكم القيمة في هذه الدراسة، والتي ستساهم بإذن الله في تطوير التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الرياض، وتعزيز قدرتها على المنافسة في ظل الاقتصاد الرقمي.

مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح،،

الباحث / عمران العمران

رابط الاستبانة / <https://forms.gle/kRj3nVJsAn9m4T6g8>

abstract

This study aimed to investigate the impact of digital transformation on the institutional performance of small and medium enterprises (SMEs) in Riyadh city the study examined five dimensions of digital transformation : (digital leadership and strategy, technological infrastructure, organizational culture and human resources, digital operations and services, data management and analytics) and four dimensions of institutional performance according to the Balanced Scorecard: (financial performance, customer performance, internal processes performance, learning and growth performance). It also aimed to identify differences in the level of digital transformation implementation according to organizational variables (company size, sector, company age) The study adopted a descriptive analytical approach, using a questionnaire consisting of three parts: demographic information, digital transformation dimensions, and institutional performance dimensions the questionnaire was distributed to a stratified random sample of managers and officials in SMEs in Riyadh city, with 295 valid responses obtained for analysis.

The results showed that the level of digital transformation implementation in SMEs was moderate with a mean of (3.26). The "technological infrastructure" dimension received the highest mean (3.58), while the "data management and analytics" dimension received the lowest mean (2.89) Similarly, the level of institutional performance was moderate with a mean of (3.33), with "customer performance" scoring the highest mean (3.63) at a high level, while "learning and growth performance" scored the lowest mean (3.12) at a moderate level, The study revealed a statistically significant impact of digital transformation on institutional performance, with the five dimensions of digital transformation explaining 45% of the variance in institutional performance the "digital leadership and strategy" dimension had the strongest influence, followed by the "digital operations and services" dimension.

The results also showed statistically significant differences in the level of digital transformation implementation attributable to company size in favor of medium-sized companies, to sector in favor of information technology and communications companies and to company age in favor of newer companies (less than 5 years old) Based on these findings, the study provided several recommendations for SMEs, including: developing a clear digital transformation strategy, strengthening digital leadership, investing in technological infrastructure, developing employees' digital skills, promoting digital culture, digitizing operations and services, and developing data management and analytics capabilities. The study also provided recommendations for government agencies and support institutions regarding providing financial, technical, and training support to SMEs to adopt digital transformation.

The study contributes to enriching the literature on digital transformation in the Saudi business environment and provides practical guidelines for SMEs seeking to improve their performance through digital transformation it also provides insights for policymakers and support institutions to develop appropriate policies and programs to accelerate digital transformation in the SME sector.

Keywords: Digital Transformation, Institutional Performance, Small and Medium Enterprises, Balanced Scorecard, Riyadh

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

The Impact of Implementing Digital Transformation on the Organizational Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Riyadh

Prepared by:

Omran Ahmed Omran Alomran

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year: 2026