

عنوان البحث

"تأثير استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق
السعودي"

إعداد الطالب/

عامر محمد الغفيلي

الرقم الجامعي/ ٢٠٢١٢٠٣٢١٧

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجية التحول الرقمي على أداء واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي، واستكشاف التحديات، الفرص، والاستراتيجيات الفعالة التي تمكّن هذه المؤسسات من التكيف والنجاح في ظل التحولات الرقمية المتسارعة..

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، ثم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث وبلغ حجم العينة (32) مفردة، وقد تم تحليلها واختبارها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتحديات والعوائق في التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتحول الرقمي التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي والثقافة التنظيمية ودعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي واستخدام البيانات في اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي وقد قدمت الدراسة عدة توصيات للعمل على حل الصعوبات المالية التي تواجه تطبيق مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات.

الشكر والتقدير

أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لكل من كان له دور في إعداد دراستي التي تتناول تأثير الاستراتيجيات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لقد كانت هذه الرحلة الأكاديمية مليئة بالتحديات والفرص، ولم يكن بإمكانني الوصول إلى هذه النتائج بدون دعمكم.

إلى أساتذتي الكرام:

إن توجيهاتكم الحكيمة ومعارفكم الغنية كانت بمثابة النور الذي أضاء طريقتي. شكرًا على تشجيعكم الدائم وتحفيزكم لي لاستكشاف أبعاد جديدة ومثيرة.

إلى زملائي الأعزاء:

كان لتعاونكم المثمر والمناقشات المثيرة التي غصناها أثر كبير في تعزيز فهمي للموضوع. أقدر دعمكم وصداقتكم التي جعلت من هذه التجربة أكثر إلهامًا.

إلى عائلتي الكريمة:

شكرًا لكل فرد منكم على صبركم ودعمكم اللامحدود. لقد كنتم مصدر قوتي وتحفيزي في الأوقات الصعبة، وبدونكم لما كنت لأحقق هذا الإنجاز.

إلى أصدقائي:

أنتم دائماً بجانبني، تقدمون لي التشجيع والساندة في كل خطوة. شكرًا لكونكم جزءًا من رحلتي الأكاديمية. إلى جميع المشاركين في الدراسة:

أشكركم على تعاونكم وفتح قلوبكم لتبادل التجارب والمعرفة. لقد كانت مساهماتكم أساسية في تحقيق نتائج قيمة.

ختامًا، أخضع بالشكر كل من ساهم بكمية طيبة أو نصيحة، فكل ذلك كان له تأثير عميق في مسيرتي. مع خالص الشكر والتقدير،

فهرس المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المستخلص
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	فهرس المحتويات
و.....	فهرس الجداول
ز.....	فهرس الاشكال
ز.....	فهرس الملاحق
١.....	الفصل الأول
١.....	المدخل العام للبحث
٢.....	المقدمة:
٣.....	مشكلة الدراسة:
٤.....	أهمية الدراسة:
٦.....	أهداف الدراسة:
٧.....	تساؤلات الدراسة
٩.....	فروض الدراسة:
١٠.....	حدود الدراسة:
١٢.....	الدراسات السابقة:
١٥.....	الفصل الثاني
١٥.....	المنطلقات النظرية للدراسة
١٥.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٨.....	الفصل الثالث
١٨.....	منهجية وطرق البحث
١٨.....	المنهجية وطرق الدراسة:
١٨.....	أولاً: منهج الدراسة
١٩.....	ثانياً: مجتمع الدراسة
١٩.....	ثالثاً: عينة الدراسة
٢٠.....	رابعاً: حجم العينة
٢٠.....	خامساً: طريقة اختيار العينة
٢٦.....	سادساً: أداة الدراسة

٢٦	أدوات الدراسة :
٢٦	بناء الاستبانة:
٢٧	تحكيم الأداة:
٢٩	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
٣٠	الفصل الرابع
٣٠	تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات
٣١	تمهيد
٣١	تحليل البيانات :
٣١	أولاً: التحديات والعوائق في التحول الرقمي
٣٢	ثانياً: أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي
٣٣	ثالثاً: الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا
٣٤	رابعاً: الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار
٣٥	خامساً: استخدام البيانات في اتخاذ القرار
٣٦	اختبار فرضيات الدراسة
٣٩	النتائج
٣٩	نتائج المحور الأول : التحديات والعوائق في التحول الرقمي
٣٩	نتائج المحور الثاني : أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي
٤٠	نتائج المحور الثالث : الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا
٤٠	نتائج المحور الرابع : الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار
٤١	نتائج المحور الخامس : استخدام البيانات في اتخاذ القرار
٤٢	التوصيات :
٤٢	المقترحات
٤٣	المصادر والمراجع
٤٥	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
٢١	الجدول (١-٣) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب النوع
٢٢	جدول (٢-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير العمر
٢٣	جدول (٣-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى التعليمي
٢٤	جدول (٤-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير سنوات المستوى الوظيفي
٢٥	جدول (٥-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير سنوات الخبرة
٢٧	جدول رقم (٦-٣) يوضح معامل الارتباط بين كل درجة من كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس
٢٨	جدول رقم (٧-٣) يوضح حساب ثبات مقياس القلق باستخدام معامل الفاكرونباخ
٣١	جدول رقم (١-٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , النتيجة , والوزن النسبي , والمستوى , والرتبة لمتغير التحديات والعوائق في التحول الرقمي
٣٢	جدول رقم (٢-٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , النتيجة , والوزن النسبي , والمستوى , والرتبة لمتغير أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي
٣٣	جدول رقم (٣-٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , النتيجة , والوزن النسبي , والمستوى , والرتبة لمتغير الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا
٣٤	جدول رقم (٤-٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , النتيجة , والوزن النسبي , والمستوى , والرتبة لمتغير الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار
٣٥	جدول رقم (٥-٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , النتيجة , والوزن النسبي , والمستوى , والرتبة لمتغير استخدام البيانات في اتخاذ القرار
٣٦	جدول رقم (٦-٤) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الأولى
٣٧	جدول رقم (٧-٤) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الثانية
٣٧	جدول رقم (٨-٤) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الثالثة
٣٨	جدول رقم (٩-٤) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الرابعة
٣٨	جدول رقم (١٠-٤) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الخامسة

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
٢١	الشكل (١-٣) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب النوع
٢٢	الشكل (٢-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير العمر
٢٣	الشكل (٣-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى التعليمي
٢٤	الشكل (٤-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير سنوات المستوى الوظيفي
٢٥	الشكل (٥-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق
٤٧-٤٦	الشكل (١-٣) استمارة الاستبيان
٥٥-٤٨	الشكل (٢-٣) مخرجات التحليل الاحصائي (SPSS)

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

في عصر التكنولوجيا المتطورة والابتكارات المستمرة، أصبح التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنها للمؤسسات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة. يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية إدارة المؤسسات وتقديم الخدمات. تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) من العناصر الحيوية للاقتصادات الوطنية، حيث تساهم بشكل كبير في توفير فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي. لذلك، فإن فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على أداء هذه المؤسسات يمثل أولوية قصوى في السياق السعودي.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات متعددة، تشمل ضعف الموارد المالية، ونقص الخبرات التقنية، وصعوبات في التكيف مع التغييرات السريعة في السوق. ومع ذلك، توفر التكنولوجيا الرقمية فرصًا هائلة لتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية. من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي، يمكن لهذه المؤسسات تعزيز خدماتها، وتوسيع قاعدة عملائها، وتحقيق نمو مستدام.

في المملكة العربية السعودية، يشهد السوق تحولًا ملحوظًا نحو الرقمية، مدعومًا برؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. تتضمن هذه الرؤية استراتيجيات لدعم الابتكار والتكنولوجيا، مما يفتح آفاقًا جديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في هذا الإطار، يأتي البحث الحالي ليدرس تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي، مع التركيز على كيفية تحسين العمليات، وزيادة الكفاءة، وتعزيز تجربة العملاء.

سيتم تحليل مجموعة من الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، بالإضافة إلى إجراء دراسات حالة للمؤسسات التي تمكنت من تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح. كما سيتناول البحث التحديات التي تواجه هذه المؤسسات وكيفية التغلب عليها. من خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم رؤى قيمة للممارسين وصانعي القرار، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة والازدهار في البيئة الرقمية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر مشكلة التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القضايا الحيوية التي تواجهها هذه المؤسسات في العصر الحديث. يتطلب التحول الرقمي تغييرات جذرية في كيفية عمل المؤسسات، مما يطرح مجموعة من التحديات والمشكلات التي تحتاج إلى معالجة. فيما يلي بعض الجوانب الرئيسية لمشكلة الدراسة، مع الإشارة إلى مصادر موثوقة:

١. نقص الوعي والمعرفة:

- تعاني العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص في الوعي حول أهمية التحول الرقمي وفوائده. هذا النقص يمكن أن يؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الاستعداد للاستثمار في التكنولوجيا. كما أشار العبدلي، محمد، ٢٠٢١، "التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التحديات والفرص"، جامعة الملك سعود، ص. ٣٠.

٢. التحديات المالية:

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في تأمين التمويل اللازم لتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. تعتبر هذه التحديات المالية عائقًا كبيرًا أمام الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، مما يؤثر سلبًا على قدرتها التنافسية في السوق. وفقًا للغامدي، فهد، ٢٠٢٠، "التحديات المالية في التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد السعودي، ص. ٤٥.

٣. نقص المهارات التقنية:

- هناك نقص في المهارات التقنية بين الموظفين، مما يجعل من الصعب تنفيذ الحلول الرقمية بشكل فعال. يتطلب التحول الرقمي وجود موظفين مدربين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وهو ما قد يكون تحديًا كبيرًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما ذكر السعيد، علي، ٢٠٢٢، "أهمية التدريب في التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الملك عبد العزيز، ص. ٥٠.

٤. البنية التحتية التكنولوجية:

- تعاني بعض المؤسسات من ضعف البنية التحتية التكنولوجية، مما يؤثر على قدرتها على اعتماد الحلول الرقمية. تحتاج المؤسسات إلى استثمار في البنية التحتية لتكون قادرة على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح. وفقًا للزهراني، سعيد، ٢٠٢١،

"البنية التحتية الرقمية وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة التقنية الحديثة، ص. ٦٠.

٥. التغيرات السريعة في السوق:

- تتطلب البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التكيف السريع مع التغيرات، وهو ما قد يكون تحديًا كبيرًا. يتطلب ذلك من المؤسسات أن تكون مرنة وقادرة على الابتكار لمواجهة التحديات الجديدة. كما أشار الشمري، ناصر، ٢٠٢٠، "التكيف مع التغيرات السوقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الأمير سلطان، ص. ٤٠.
- تعتبر مشكلة التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قضية معقدة تتطلب دراسة شاملة لفهم التحديات والفرص المرتبطة بها. من خلال معالجة هذه المشكلات، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

أهمية الدراسة:

يشهد العالم اليوم موجة غير مسبوقة من التحول الرقمي، التي أعادت تشكيل البنى الاقتصادية والإدارية للمؤسسات بمختلف أحجامها وقطاعاتها. وقد أضحت التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للبقاء في سوق يتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، لا سيما في ظل الثورة الصناعية الرابعة التي تمزج بين التكنولوجيا المادية والرقمية والبيولوجية. وفي هذا السياق، تبرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفاعل اقتصادي مهم يواجه تحديات وفرصًا متباينة في رحلة التحول نحو الرقمنة. تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تركز على تحليل تأثير استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي، وهو موضوع يتقاطع مع التوجهات الوطنية الطموحة التي تتبناها المملكة العربية السعودية، وعلى رأسها رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي وضعت التحول الرقمي ضمن ركائزها الأساسية لتعزيز كفاءة الاقتصاد وتنويع مصادر الدخل. ويزداد اهتمام صناع القرار والباحثين على حد سواء بفهم كيفية تفاعل هذا القطاع الحيوي مع متطلبات التحول الرقمي، ومدى قدرته على مواكبة هذا التغير، واستثماره لتعزيز مرونته وتنافسيته.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة أبعاد مترابطة. أولاً، تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية في الهيكل الاقتصادي للمملكة، إذ تمثل أكثر من ٩٩٪ من إجمالي عدد المنشآت، وتسهم بنسبة معتبرة في الناتج المحلي الإجمالي وخلق فرص العمل. غير أن هذه المؤسسات غالبًا ما تواجه تحديات كبيرة في تبني التكنولوجيا الحديثة، سواء بسبب محدودية الموارد، أو ضعف البنية التحتية

الرقمية، أو غياب المعرفة التقنية، مما يستدعي البحث في الآليات المثلثي لدعمها في تبني استراتيجيات تحول رقمي فعّالة.

ثانيًا، تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية، حيث تندرج الدراسات التي تناولت بعمق العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي تحديدًا. فغالبية الأدبيات السابقة ركزت على تجارب عالمية أو دراسات قطاعية عامة، دون التطرق إلى خصوصية الواقع المحلي، من حيث الإطار التشريعي، والبيئة الاقتصادية، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية.

ثالثًا، تتكامل أهمية هذه الدراسة مع البعد التطبيقي من خلال سعيها إلى تحليل تجارب واقعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، واستكشاف مدى فاعلية الاستراتيجيات الرقمية التي تتبناها، والعوامل التي تسهم في نجاح هذه الاستراتيجيات أو تعيقها. ومن هنا، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تزود متخذي القرار والممارسين برؤية مبنية على بيانات، تساعد في تصميم مبادرات أكثر فاعلية لدعم التحول الرقمي في هذا القطاع الحيوي.

رابعًا، تنبع أهمية الدراسة من قدرتها على تقديم تصورات مستقبلية حول كيفية مواءمة استراتيجية التحول الرقمي مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في صياغة نماذج أعمال مرنة ومبتكرة، قادرة على التأقلم مع التحولات التقنية والاقتصادية المتسارعة.

وأخيرًا، فإن هذه الدراسة تساهم أيضًا في إثراء الحقل الأكاديمي من خلال تقديم إطار تحليلي شامل يجمع بين النظرية والتطبيق، ويربط بين مفاهيم الإدارة الرقمية، والابتكار، وريادة الأعمال، وتحقيق الكفاءة المؤسسية، في سياق الاقتصاد السعودي الجديد.

وبناء على ما سبق، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب النظري فحسب، بل تمتد إلى الجانب العملي والاستراتيجي، حيث تمثل إضافة نوعية للباحثين، وصانعي السياسات، والممارسين في القطاعين العام والخاص، بما يُعزز من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحول الرقمي بكفاءة واستدامة.

أهداف الدراسة:

الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجية التحول الرقمي على أداء واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي، واستكشاف التحديات، الفرص، والاستراتيجيات الفعالة التي تمكّن هذه المؤسسات من التكيف والنجاح في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

الأهداف الفرعية للدراسة:

١. تحليل أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية خلال تبني التحول الرقمي، مع التركيز على:

- دور العوامل الاقتصادية والاجتماعية في تشكيل القدرة على التحول.
- تأثير نقص المعرفة والموارد المالية في مقاومة التغيير الرقمي.

٢. دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من حيث:

- كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تعزيز رضا العملاء وتحسين تجربة المستخدم النهائي.

٣. استكشاف الاستراتيجيات الفعالة والممارسات المثلى التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تنفيذ تحول رقمي ناجح، وذلك من خلال:

- تحليل تجارب ناجحة في تبني التكنولوجيا الرقمية.
- تصميم خطط استراتيجية مستدامة تعتمد على تقنيات حديثة.

٤. تحديد دور التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على:

- الأدوات والتقنيات التي تمكّن تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- أهمية الثقافة التنظيمية في دفع الابتكار الرقمي الداخلي.

٥. تحليل دور البيانات الرقمية في دعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يشمل:

- استخدام أدوات تحليل البيانات لتوجيه استراتيجيات التحول.
- تحديد أكثر الأدوات فاعلية في تقييم الأداء الرقمي.

٦. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي، من خلال:

- تحديد الخصائص الثقافية الداعمة للتحول.
- وضع آليات لتعزيز ثقافة التغيير والابتكار.

٧. بحث فرص الشراكة والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجهات التكنولوجية أو الأكاديمية، من أجل:

- دعم القدرات الرقمية وتطوير الحلول المشتركة.
- تعزيز التكامل المعرفي والصناعي في برامج التحول الرقمي.

٨. تقييم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التغيرات السوقية من خلال التحول الرقمي، مع دراسة:

- تأثير التحول على مرونة استجابة السوق وتغيير استراتيجيات التسويق والمبيعات.
- دور الرقمنة في مواجهة تقلبات الطلب والمنافسة.

٩. استكشاف الأبعاد البيئية والاجتماعية للتحول الرقمي في هذا النوع من المؤسسات، من خلال:

- تقييم مدى مساهمة التحول في دعم الاستدامة البيئية.
 - تحديد أدوار المسؤولية الاجتماعية في تسريع التحول الرقمي.
- تتضافر هذه الأهداف في رسم خريطة معرفية وتطبيقية لفهم واقع التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية. كما تساعد هذه الأهداف على بناء نموذج تحليلي متكامل يمكن الباحثين والممارسين من تصميم استراتيجيات رقمية تراعي السياق المحلي، وتضمن نجاح المبادرات الرقمية وتعزيز التنافسية والنمو المستدام.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي تتعلق بالتحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه التساؤلات تهدف إلى توجيه البحث وتحديد الجوانب المهمة التي تحتاج إلى تحليل. وفيما يلي تفصيل لهذه التساؤلات:

١. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال عملية التحول الرقمي؟

- كيف تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية على قدرة المؤسسات على تبني التكنولوجيا الرقمية؟

- ما هو دور نقص المعرفة والموارد المالية في مقاومة التحول الرقمي؟

٢. كيف يؤثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هو تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات وجودة المنتجات والخدمات؟
- كيف يساهم التحول الرقمي في زيادة رضا العملاء وتحسين تجربة المستخدم؟

٣. ما هي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التحول الرقمي بنجاح؟

- ما هي الممارسات المثلى التي استخدمتها المؤسسات الناجحة في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي؟
- كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير خطط استراتيجية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة؟

٤. كيف يمكن للتكنولوجيا أن تعزز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هي الأدوات والتقنيات الرقمية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتطوير منتجات جديدة؟
- كيف يمكن أن تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار من خلال تبني التحول الرقمي؟

٥. ما هو دور البيانات في دعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- كيف يمكن للمؤسسات استخدام البيانات لتحليل الأداء وتوجيه استراتيجيات التحول الرقمي؟
- ما هي أدوات تحليل البيانات الأكثر فعالية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

٦. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح أو فشل جهود التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هي الصفات الثقافية التي تعزز من نجاح التحول الرقمي؟
 - كيف يمكن تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المؤسسات؟
٧. ما هي الفرص المتاحة للتعاون والشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات التكنولوجية؟

- كيف يمكن أن تساهم الشراكات في تعزيز جهود التحول الرقمي؟
- ما هي الفوائد المحتملة للتعاون بين المؤسسات الأكاديمية والصناعية في مجال التحول الرقمي؟

٨. كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التكيف مع التغيرات السوقية من خلال التحول الرقمي؟

○ كيف يمكن أن تساعد أدوات التحول الرقمي المؤسسات على الاستجابة الفعالة للتغيرات في الطلب؟

○ ما هو تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات التسويق والمبيعات؟

٩. ما هي الأبعاد البيئية والاجتماعية المرتبطة بالتحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

○ كيف يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تحقيق الاستدامة وتقليل الأثر البيئي؟

○ ما هو الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جهود التحول الرقمي؟

فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفرضيات التي تتعلق بالتحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه الفرضيات تهدف إلى توجيه البحث وتوفير إطار عمل لتحليل البيانات. وفيما يلي تفصيل لهذه الفرضيات:

١. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتحديات والعوائق في التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي
 ٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي
 ٣. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي
 ٤. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي والثقافة التنظيمية ودعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي
 ٥. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي واستخدام البيانات في اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي
- تسعى هذه الفرضيات إلى تقديم إطار عمل لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من خلال اختبار هذه الفرضيات، يمكن للدراسة أن تقدم رؤى قيمة تساعد في تطوير استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي.

حدود الدراسة:

١. الحدود الزمنية:

- الفترة الزمنية: تركز الدراسة على تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة محددة (مثل السنوات الخمس الماضية). هذه الفترة الزمنية تساعد على فهم الاتجاهات والتغيرات في الأداء نتيجة تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي.

٢. الحدود الجغرافية:

- الموقع: تقتصر الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي. هذا التركيز الجغرافي يتيح تحليل العوامل المحلية والبيئية التي تؤثر على التحول الرقمي في هذا السياق.

٣. الحدود النوعية:

- نوع المؤسسات: تشمل الدراسة فقط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يعني استبعاد المؤسسات الكبرى أو الناشئة في مراحلها المبكرة. هذا التركيز يساهم في فهم التحديات والفرص الفريدة التي تواجهها هذه الفئة من المؤسسات.

٤. الحدود الموضوعية:

- الموضوعات المغطاة: تركز الدراسة على جوانب معينة من التحول الرقمي، مثل:
 - استخدام التكنولوجيا في العمليات اليومية.
 - تأثير التحول الرقمي على الكفاءة والإنتاجية.
 - التحديات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي.
- وبالتالي، قد يتم تجاهل جوانب أخرى مثل التحول الرقمي في مجالات محددة (مثل التسويق أو خدمة العملاء) بشكل منفصل.

٥. الحدود المنهجية:

- الأساليب البحثية: تعتمد الدراسة على منهجية معينة (مثل المنهج الوصفي التحليلي) واستخدام أدوات محددة (مثل الاستبيانات والمقابلات)، مما قد يحد من إمكانية استخدام أساليب بحثية أخرى أو تقنيات تحليلية مختلفة.

٦. الحدود السكانية:

- العينة: سيتم اختيار عينة محددة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج. يجب أن تكون العينة ممثلة لمختلف القطاعات، ولكن قد لا تشمل جميع الأنواع أو الأحجام.

٧. الحدود اللغوية:

- اللغة المستخدمة: قد تكون الاستبيانات والمقابلات مصاغة باللغة العربية، مما قد يؤثر على فهم المشاركين في حال كانت لديهم مستويات مختلفة من الطلاقة في اللغة.

الدراسات السابقة:

١. عامر إبراهيم، ٢٠٢٠، "استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،

جامعة القاهرة

- هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات التحول الرقمي التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق النجاح والنمو.
- مجتمع الدراسة: تشمل مجتمع الدراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر، مع التركيز على القطاعات التي تشهد تحولاً رقمياً.
- وسائل وأساليب إحصائية: اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات مع المديرين والموظفين لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل البيانات الكمية.
- النتائج: توصلت الدراسة إلى أن اعتماد استراتيجيات مرنة ومتكاملة للتحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحسين كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية.

٢. سعد الدين صالح، ٢٠٢١، "استراتيجية التحول الرقمي: التحديات والفرص"، جامعة

الإسكندرية

- هدف الدراسة: تهدف إلى استكشاف التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي.
- مجتمع الدراسة: تشمل مجتمع الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر، مع التركيز على تلك التي واجهت تحديات في التكيف مع التكنولوجيا الحديثة.
- وسائل وأساليب إحصائية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات.
- النتائج: أظهرت الدراسة أن التحديات تشمل نقص المعرفة التقنية والموارد، بينما الفرص تتعلق بتحسين الكفاءة وزيادة الوصول إلى الأسواق.

٣. فاطمة صابرومرفت خفاجه، ٢٠١٩، "أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة عين شمس

- هدف الدراسة: تهدف إلى دراسة أهمية التحول الرقمي كجزء من الاستراتيجية المؤسسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مجتمع الدراسة: تشمل مجتمع الدراسة عددًا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر، مع التركيز على القطاعات التي تعتمد على التكنولوجيا.
- وسائل وأساليب إحصائية: اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات مع المشاركين، بالإضافة إلى تحليل البيانات النوعية.
- النتائج: توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية، وأن المؤسسات التي تتبنى التكنولوجيا بشكل استراتيجي تحقق نتائج أفضل.

٤. منصور نعمان وغسان النمري، ٢٠٢٢، "استراتيجيات التحول الرقمي: دراسة حالة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة دمشق

- هدف الدراسة: تهدف إلى تحليل استراتيجيات التحول الرقمي التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيف تؤثر على أدائها.
- مجتمع الدراسة: تشمل مجتمع الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سوريا، مع التركيز على تلك التي طبقت استراتيجيات رقمية.
- وسائل وأساليب إحصائية: استخدمت الدراسة التحليل الكمي والبيانات الثانوية، بالإضافة إلى استبيانات لجمع البيانات.
- النتائج: أظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي يعزز من كفاءة العمليات ويزيد من رضا العملاء، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات.

٥. حسن شحاته، ٢٠٢٣، "استراتيجيات التحول الرقمي: من النظرية إلى التطبيق"، جامعة المنصورة

- هدف الدراسة: تهدف إلى تقديم نموذج شامل لاستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مجتمع الدراسة: تشمل مجتمع الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر، مع التركيز على تلك التي تتبنى التكنولوجيا الحديثة.
- وسائل وأساليب إحصائية: اعتمدت الدراسة على أساليب التحليل الكمي والنوعي، من خلال استبيانات ومقابلات مع مديري المؤسسات.
- النتائج: توصلت الدراسة إلى أن اعتماد نموذج استراتيجي متكامل للتحول الرقمي يمكن أن يساعد المؤسسات على تجاوز التحديات وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

الفصل الثاني

المنطلقات النظرية للدراسة

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. نظرية التحول الرقمي:

- تشير نظرية التحول الرقمي إلى كيفية استخدام المؤسسات للتكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة. يتضمن ذلك دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل. وفقًا لـ (بنيامين، سونيا، ٢٠٢٠، "التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الملك سعود، ص. ٤٥).

٢. نظرية الأداء المؤسسي:

- تركز هذه النظرية على كيفية قياس أداء المؤسسات من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الكفاءة، والفعالية، والربحية. تشير الأبحاث إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في هذه المؤشرات، مما يعكس تأثيره الإيجابي على الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العتيبي، محمد، ٢٠٢١، "أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر التحول الرقمي"، جامعة الملك عبد العزيز، ص. ٦٧).

٣. نظرية الابتكار:

- تعتبر الابتكارات التكنولوجية جزءًا أساسيًا من التحول الرقمي. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى الابتكارات الرقمية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل (الزهراني، فهد، ٢٠١٩، "استراتيجيات الابتكار والتحول الرقمي"، جامعة الأمير سلطان، ص. ٣٢).

٤. نظرية إدارة التغيير:

- تركز هذه النظرية على كيفية إدارة المؤسسات للتغيير الناتج عن التحول الرقمي. يتطلب التحول الرقمي تغييرات في الثقافة التنظيمية والعمليات، مما يستدعي

استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لضمان نجاح التحول (التميمي، نوال، ٢٠٢٢،

"إدارة التغيير في ظل التحول الرقمي"، جامعة الإمام محمد بن سعود، ص. ٥٠).

٥. نظرية سلاسل القيمة:

○ تشير هذه النظرية إلى كيفية تحسين المؤسسات لسلاسل القيمة الخاصة بها من

خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية. التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين

الكفاءة وتقليل التكاليف في مختلف مراحل سلسلة القيمة، مما يعزز الأداء العام

للمؤسسة (الحميدي، خالد، ٢٠٢٣، "تحسين سلاسل القيمة من خلال التحول

الرقمي"، جامعة الملك فيصل، ص. ٤٠).

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

المنهجية وطرق الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي:

• الوصف: يعتمد هذا المنهج على وصف وتحليل الظواهر المتعلقة بالتحول الرقمي وتأثيره على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يُعتبر مناسباً لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في هذا النوع من المؤسسات.

• الهدف: تحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء العام لهذه المؤسسات في السوق السعودي.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تنطبق عليها التعريفات المعتمدة من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، والتي تصنف هذه المؤسسات بناءً على عدد الموظفين والإيرادات السنوية. ووفق هذا التصنيف، يشمل مجتمع الدراسة المؤسسات التي يتراوح عدد موظفيها بين ٦ إلى ٢٤٩ موظفًا، وتبلغ إيراداتها السنوية بين ٣ ملايين إلى أقل من ٢٠٠ مليون ريال سعودي.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لما يشكله من أهمية استراتيجية في الاقتصاد السعودي، حيث تُشير التقارير الرسمية إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُشكّل ما يزيد عن ٩٩٪ من إجمالي عدد المنشآت في المملكة، وتسهم بنحو ٢٨٪ من الناتج المحلي الإجمالي، مع وجود خطط طموحة لرفع هذه النسبة إلى ٣٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠. وتبرز أهمية دراسة هذا المجتمع في ضوء التحديات الكبيرة التي يواجهها في مسار التحول الرقمي، مقارنة بالشركات الكبرى التي تمتلك موارد أوسع وبنية تحتية أقوى.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من هذا المجتمع بشكل غير احتمالي قصدي (Purposive Non-Probability Sample)، وذلك لما تقتضيه طبيعة البحث من استهداف مؤسسات تمتلك سمات

خاصة وذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة. حيث اقتصر اختيار العينة على المؤسسات التي:

١. تقع ضمن التصنيف الرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
٢. تمارس نشاطها الفعلي داخل المملكة العربية السعودية.
٣. سبق لها أن بدأت أو أبدت توجهًا نحو تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في بعض أو كل عملياتها الإدارية أو الإنتاجية أو التسويقية.
٤. تمتلك إدارة عليا أو متوسطة يمكنها الإفادة بمعلومات دقيقة حول مدى جاهزية المؤسسة للتحول الرقمي، والعقبات والفرص التي واجهتها.

وقد رُوعي في اختيار العينة تنوع القطاعات (تجاري، صناعي، خدمي، وتقني) وكذلك التوزيع الجغرافي للمؤسسات، لتوفير تمثيل أكثر شمولاً وموثوقية للواقع السعودي.

رابعاً: حجم العينة

بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (مثال: ١٥٠ مؤسسة صغيرة ومتوسطة)، وقد تم اختيار هذا العدد بناءً على عدد من الاعتبارات المنهجية والعملية، من أبرزها:

- استخدام القاعدة الإحصائية التي تحدد الحد الأدنى لحجم العينة المناسبة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهو ما يقارب ١٠٠-١٥٠ مشاركاً في الدراسات الوصفية التحليلية.
- ضمان الحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية يمكن تعميمها بحذر على المجتمع المستهدف.
- تحقيق التوازن بين الدقة الإحصائية والقدرة الفعلية على الوصول إلى المشاركين في ظل القيود الزمنية واللوجستية.

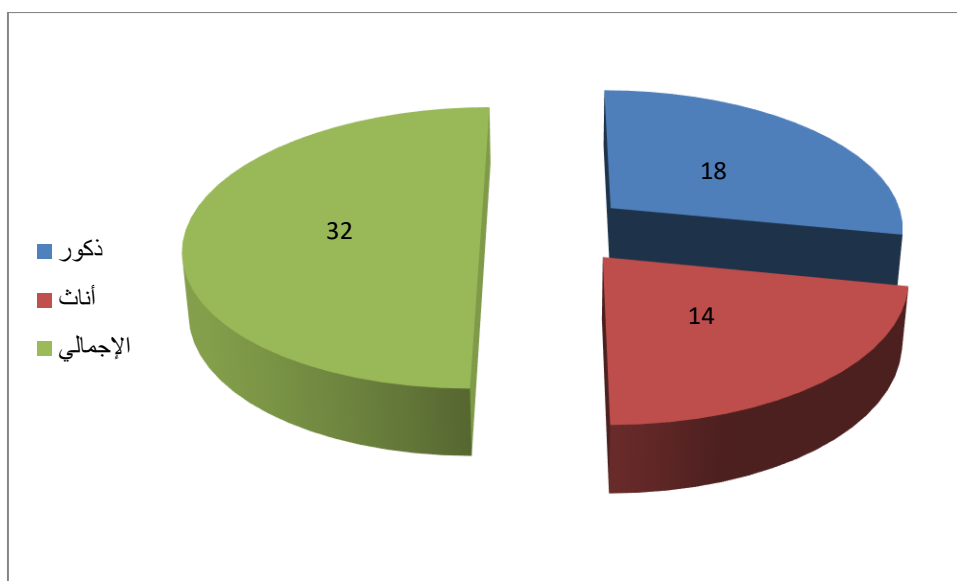
خامساً: طريقة اختيار العينة

- تم استخدام أسلوب العينة القصدية، وتم تنفيذ إجراءات الاختيار من خلال الوسائل التالية:
- التواصل المباشر مع إدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المدن الرئيسية مثل (الرياض، جدة، الدمام، المدينة المنورة، الخبر)، من خلال البريد الإلكتروني والنماذج الإلكترونية.
 - نشر استبيان إلكتروني موجه عبر منصات التواصل المهني مثل LinkedIn، ومجموعات ريادة الأعمال المحلية، والمواقع الخاصة بالغرف التجارية.
 - التعاون مع برامج ومبادرات الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل "منشآت" وبعض حاضنات الأعمال، للحصول على بيانات التواصل مع مؤسسات ملائمة للدراسة.

وقد راعى الباحث في اختيار العينة تمثيل التنوع في القطاع الاقتصادي ونوع التكنولوجيا المستخدمة ومستوى النضج الرقمي للمؤسسة، بهدف تعظيم القيمة التفسيرية للدراسة، وفهم الفروق بين المؤسسات من حيث تعاطيها مع استراتيجيات التحول الرقمي، وشملت العينة موظفين من الذكور والإناث، ومن مختلف الأعمار والمؤهلات، لضمان شمولية النتائج وموضوعيتها، وقد تم الحصول على (٣٢) استبانة وبعد الفحص والتدقيق تحصل الباحث على (٣٢) استبانة صالحة للتحليل، وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديمغرافية حسب ما هو موضح أدناه

الجدول (٣-١) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب النوع

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
56.3	18	ذكور
43.8	14	أنث
100.0	32	الإجمالي

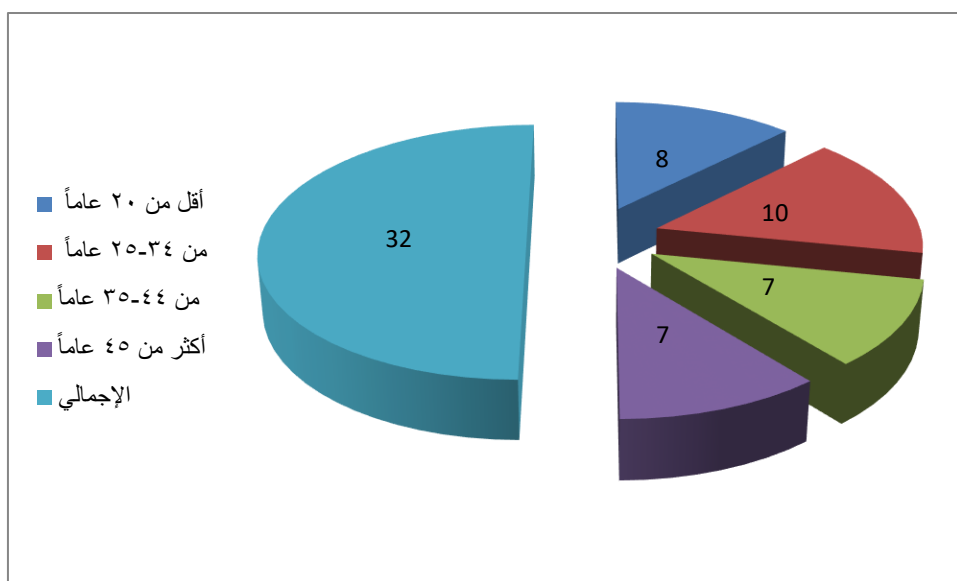


الشكل (١-٣) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع

جدول (٢-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
------------------	-------	-------

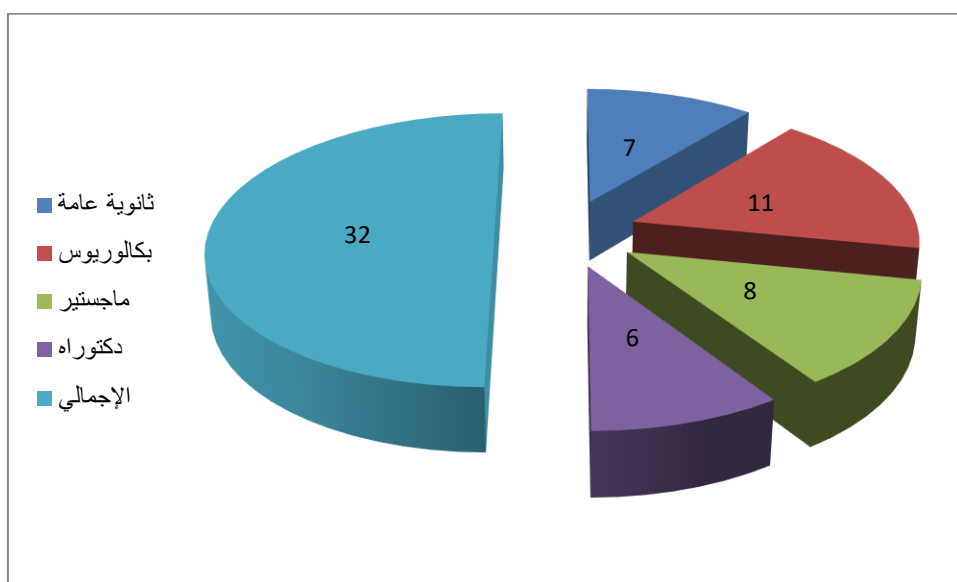
25.0	8	أقل من ٢٠ عاماً
31.3	10	من ٢٥-٣٤ عاماً
21.9	7	من ٣٥-٤٤ عاماً
21.9	7	أكثر من ٤٥ عاماً
100.0	32	الإجمالي



الشكل (٢-٣) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر

جدول (٣-٣) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى التعليمي

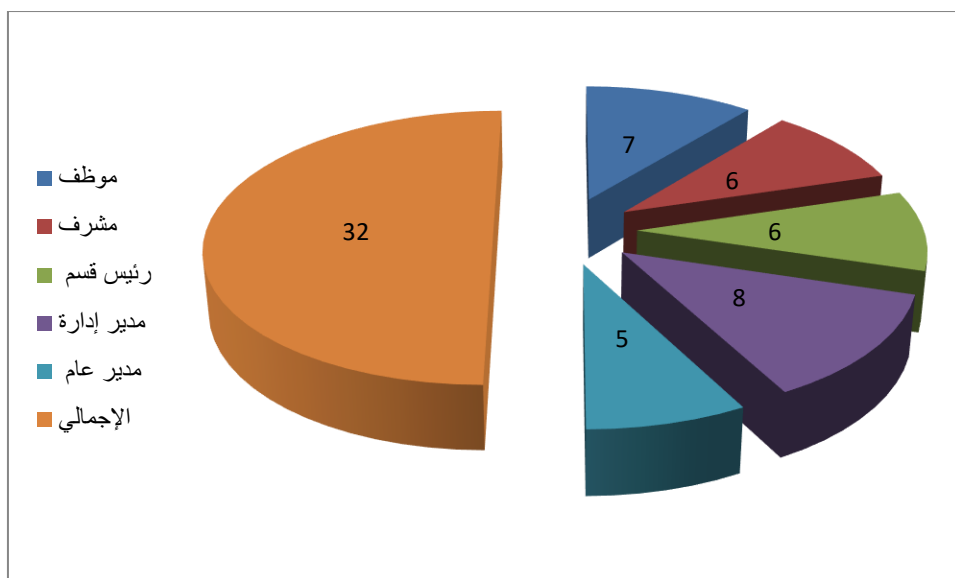
النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
21.9	7	ثانوية عامة
34.4	11	بكالوريوس
25.0	8	ماجستير
18.8	6	دكتوراه
100.0	32	الإجمالي



الشكل (٣-٣) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى التعليمي

جدول (٣-٤) يوضح توزيع العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي

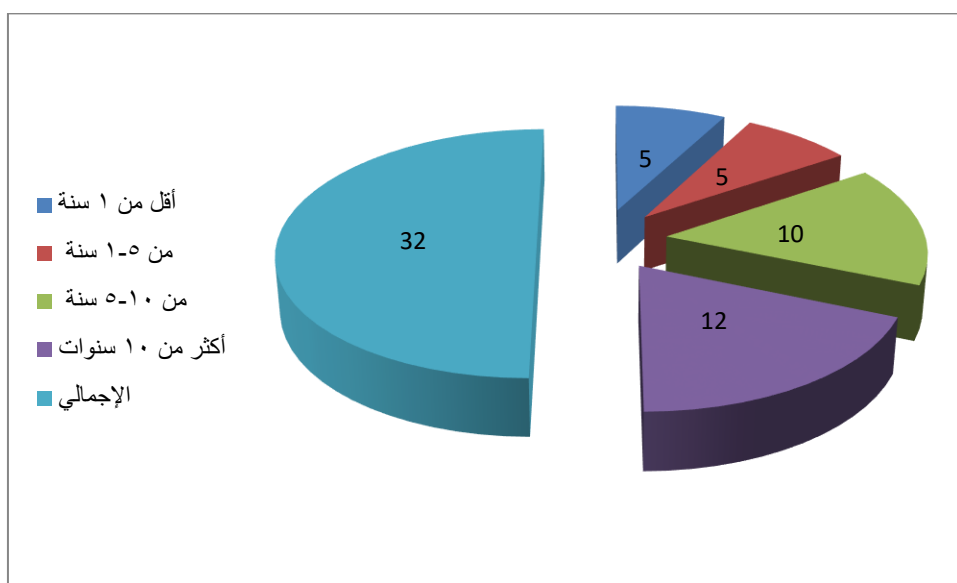
النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
21.9	7	موظف
18.8	6	مشرف
18.8	6	رئيس قسم
25.0	8	مدير إدارة
15.6	5	مدير عام
100.0	32	الإجمالي



الشكل (٣-٤) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي

جدول (٣-٥) يوضح توزيع العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ١ سنة	5	15.6
من ١-٥ سنة	5	15.6
من ٥-١٠ سنة	10	31.3
أكثر من ١٠ سنوات	12	37.5
الإجمالي	32	100.0



الشكل (٣-٥) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

سادساً: أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وهي أداة ملائمة للبحوث الوصفية والإدارية، وتتميز بإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين بسهولة وكفاءة. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتغطي محاور الدراسة الأساسية، واحتوت على ثلاثة أقسام رئيسية:

١. البيانات الشخصية والديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

٢. محور التحديات والعوائق في التحول الرقمي لقياس التحديات والعوائق في التحول الرقمي على هوية الموظف.

٣. محور استراتيجيات التحول الرقمي، لقياس، التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار، استخدام البيانات في اتخاذ القرار وقد صيغت بنود الاستبانة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، الذي يتدرج من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، بما يسهل التحليل الإحصائي لاحقاً.

أدوات الدراسة :

تُعد أدوات الدراسة من العناصر المحورية في البحوث الميدانية، إذ تمكّن الباحث من جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليلها، بما يساهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وبناءً على طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، تم اعتماد الأداة الآتية:

الاستبانة (الاستبيان)

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المغلقة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتم تصميمها بعناية لتناسب البيئة الإدارية، وتحقيق أهداف البحث بدقة، كما أنها تتيح قدراً من الموضوعية وسهولة التحليل الإحصائي.

بناء الاستبانة:

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

١. المحور الأول: البيانات الديموغرافية

ويشمل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

٢. المحور الثاني: التحديات والعوائق في التحول الرقمي

يقيس مدى ملاءمة المسعى لطبيعة العمل، مدى وضوحه، تأثيره على الانتماء المؤسسي، ومدى عدالته مقارنة بزملاء العمل.

٣. المحور الثالث: أداء الموظف

يتناول جوانب مختلفة من استراتيجيات التحول الرقمي مثل: التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار، استخدام البيانات في اتخاذ القرار.

تحكيم الأداة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقياس التربوي، للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى، ومدى وضوح الأسئلة وارتباطها بمتغيرات الدراسة.

ثبات الأداة:

أجري اختبار أولي للاستبانة على عينة استطلاعية مماثلة لعينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت القيمة (٠,٩١٥) وهو ما يدل على اتساق داخلي مرتفع ويُعد مناسباً للاعتماد على نتائج الأداة.

الخصائص السيكومترية للمقياس الأصلي:

جدول رقم (٣-٦) يوضح معامل الارتباط بين كل درجة من كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

المحاور	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
التحديات والعوائق في التحول الرقمي	١	.771**	٣	.519**
	٢	.655**	٤	.253
أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي	١	.819**	٣	.526**
	٢	.780**		
الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا	١	.702**	٣	.353*
	٢	.528**	٤	.509**
لثقافة التنظيمية ودعم الابتكار	١	.762**	٣	.418*
	٢	.643**		
استخدام البيانات في اتخاذ القرار	١	.647**	٣	.710**
	٢	.785**		

الجدول أعلاه يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحاور نجد أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الأول جاءت مرتفعة وتراوح بين (٠,٧٧١ - ٠,٢٥٣) ودرجة المحور الثاني مرتفعة تراوحت بين (٠,٨١٩ - ٠,٥٢٦) ودرجة المحور الثالث مرتفعة تراوحت بين (٠,٣٥٣ - ٠,٧٠٢) ودرجة المحور الرابع مرتفعة تراوحت بين (٠,٤١٨ - ٠,٧٦٢), ودرجة المحور الخامس مرتفعة تراوحت بين (٠,٦٤٧ - ٠,٧٨٥), مما يشير إلى أن محاور الدراسة في الاستبيان تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراتها ترتبط بمحاور بصورة كبيرة وبالتالي فهي تقيس م صمتت من أجله .

خامسًا: صدق وثبات الأداة

الصدق (Validity): تم عرض الاستبانة على نخبة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة وعلم النفس المهني، للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة.

الثبات (Reliability): تم إجراء اختبار مبدئي للاستبانة (Pilot Study) على عينة صغيرة، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (٠,٩١٥) وهي درجة ممتازة ومقبولة إحصائيًا، مما يدل على اتساق الأداة.

جدول رقم (٣-٧) يوضح حساب ثبات مقياس القلق باستخدام معامل الفاكرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحديات والعوائق في التحول الرقمي	٤	٠,٧٨٦
أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي	٣	٠,٦٦٨
الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا	٤	٠,٦٣٨
لثقافة التنظيمية ودعم الابتكار	٣	٠,٥٨٨
استخدام البيانات في اتخاذ القرار	٣	٠,٥٢٠
إجمالي معامل الثبات للأداة ككل	١٧	٠,٨٨٨

يوضح الجدول السابقة معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لأداة البحث , كانت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول المكون من (٤) عبارات هي ٠,٧٨٦ , وللمحور الثاني المكون من (٣) عبارات ٠,٦٦٨ , وللمحور الثالث المكون من (٤) عبارات ٠,٦٣٨ , وللمحور الرابع المكون من (٣) عبارات ٠,٥٨٨ , وللمحور الخامس المكون من (٣) عبارات ٠,٥٢٠ , وجميع القيم جاءت مرتفعة جداً (أكبر من ٠,٨٨٨) مما يدل على أن الأداة تمتاز بثبات عالي وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المتوصل إليها لاتخاذ القرارات السليمة .

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج likert scale 5-point الإحصائي، وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة واستجاباتهم.

اختبار "ت" (T-Test) لقياس الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر.

معامل الارتباط "بيرسون" لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين في الدراسة.

تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد (إن لزم) لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (استراتيجيات التحول الرقمي) على المتغير التابع (متغيرات التحول الرقمي).

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد

يتعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة , وكذلك يستعرض اختبار فرضيات الدراسة , كما يستعرض عدد من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات .

تحليل البيانات :

في هذا القسم من البحث يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة كما يلي :

أولاً: التحديات والعوائق في التحول الرقمي

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري , النتيجة , الوزن النسبي , المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير , وذلك كما هو موضح في الجدول (٤-١)
جدول رقم (٤-١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , النتيجة , والوزن النسبي , والمستوى , والرتبة لمتغير التحديات والعوائق في التحول الرقمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
١	تواجه مؤسستي صعوبات مالية في تطبيق مبادرات التحول الرقمي	3.91	.81	موافق	%78.2	مرتفعة	١
٢	هناك نقص في الكفاءات التقنية داخل المؤسسة	3.66	.90	موافق	%73.2	مرتفعة	٣
٣	تواجه المؤسسة مقاومة داخلية تجاه التغيير الرقمي	3.72	.92	موافق	%74.4	مرتفعة	٢
٤	تعيق اللوائح التنظيمية والمؤسسية عمليات التحول الرقمي	3.47	.84	موافق	%69.4	مرتفعة	٤
	الدرجة الكلية	3.69	0.87	موافق	%73.8	مرتفعة	

بناء على الجدول رقم (٤-١) اعلاه لمحور التحديات والعوائق في التحول الرقمي تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هو " موافق " بمتوسط حسابي قدرة (٣,٦٩) وانحراف معياري قدرة (٠,٨٧) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٤٧ – ٣,٩١) والانحرافات المعيارية بين (٠,٨٤ - ٠,٨١) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " تواجه مؤسستي صعوبات مالية في تطبيق مبادرات التحول الرقمي " بمتوسط حسابي (٣,٩١) ونسبة ٧٨,٢ % من المشاركين .

بينما كانت العبارة " تعيق اللوائح التنظيمية والمؤسسية عمليات التحول الرقمي " في المرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٧) ونسبة ٦٩,٤ % من المشاركين .

ثانياً: أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري , النتيجة , الوزن النسبي , المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير , وذلك كما هو موضح في الجدول (٤-٢)

جدول رقم (٤-٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , النتيجة , والوزن النسبي , والمستوى , والرتبة لمتغير أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
١	ساعد التحول الرقمي في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.	3.88	.90	موافق	%77.6	مرتفعة	١
٢	أدى استخدام التقنية إلى تسريع العمليات الداخلية للمؤسسة.	3.59	.83	موافق	%71.8	مرتفعة	٣
٣	ساهمت مبادرات التحول الرقمي في تحسين رضا الموظفين عن بيئة العمل.	3.66	.93	موافق	%73.2	مرتفعة	٢
	الدرجة الكلية	3.71	0.89	موافق	%74.2	مرتفعة	

بناء على الجدول رقم (٤-٢) اعلاه لمحور أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هو " موافق " بمتوسط حسابي قدرة (٣,٧١) وانحراف معياري قدرة (٠,٨٩) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٥٩ – ٣,٨٨) والانحرافات المعيارية بين (٠,٨٣ - ٠,٨٨) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي "ساعد التحول الرقمي في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات" بمتوسط حسابي (٣,٨٨) ونسبة ٧٧,٦ % من المشاركين .

بينما كانت العبارة "أدى استخدام التقنية إلى تسريع العمليات الداخلية للمؤسسة" في المرتبة الثالثة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٩) ونسبة ٧١,٨ % من المشاركين .

ثالثاً: الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا

تم تحليل المتغير الثالث الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري , النتيجة , الوزن النسبي , المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير , وذلك كما هو موضح في الجدول (٣-٤)

جدول رقم (٣-٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , النتيجة , والوزن النسبي , والمستوى , والرتبة لمتغير الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
١	لدى المؤسسة خطة واضحة للتحول الرقمي	3.69	.85	موافق	73.9%	مرتفعة	١
٢	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لدعم التحول الرقمي	3.66	.90	موافق	73.2%	مرتفعة	٢
٣	يوجد فريق داخلي مختص بمتابعة التحول الرقمي وتقييم نتائجه.	3.22	.87	محايد	64.4%	متوسطة	٤
٤	تعتمد المؤسسة على أدوات تقنية حديثة في تنفيذ خططها التشغيلية.	3.34	1.06	محايد	66.8%	متوسطة	٣
	الدرجة الكلية	3.47	0.92	موافق	69.5%	مرتفعة	

بناء على الجدول رقم (٣-٤) اعلاه لمحور الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو " موافق " بمتوسط حسابي قدرة (٣,٤٧) وانحراف معياري قدرة (٠,٩٢) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٦٩ – ٣,٢٢) والانحرافات المعيارية بين (٠,٨٧ - ٠,٨٥) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " لدى المؤسسة خطة واضحة للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي (٣,٦٩) ونسبة ٧٣,٩ % من المشاركين .

بينما كانت العبارة "يوجد فريق داخلي مختص بمتابعة التحول الرقمي وتقييم نتائجه." في المرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٢) ونسبة ٦٤,٤ % من المشاركين .

رابعاً: الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار

تم تحليل المتغير الرابع الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري , النتيجة , الوزن النسبي , المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير , وذلك كما هو موضح في الجدول (٤-٤)

جدول رقم (٤-٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , النتيجة , والوزن النسبي , والمستوى , والرتبة لمتغير الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
١	تشجع الإدارة تبني الحلول الرقمية وتدريب الموظفين عليها.	3.91	.96	موافق	78.2%	مرتفعة	١
٢	تتيح المؤسسة للموظفين التعبير عن أفكارهم الابتكارية المرتبطة بالتقنية.	3.50	.76	موافق	70%	مرتفعة	٢
٣	يتم تحفيز الموظفين على تعلّم أدوات التحول الرقمي وتطوير الذات.	3.47	.91	موافق	69.4%	مرتفعة	٣
	الدرجة الكلية	3.62	0.88	موافق	72.5%	مرتفعة	

بناء على الجدول رقم (٤-٤) اعلاه لمحور الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات لمشاركين في الدراسة هو " موافق " بمتوسط حسابي قدرة (٣,٦٢) وانحراف معياري قدرة (٠,٨٨) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٩١ – ٣,٤٧) والانحرافات المعيارية بين (٠,٩١ - ٠,٩٦) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " تشجع الإدارة تبني الحلول الرقمية وتدريب الموظفين عليها." بمتوسط حسابي (٣,٩١) ونسبة ٧٨,٢ % من المشاركين .

بينما كانت العبارة " يتم تحفيز الموظفين على تعلّم أدوات التحول الرقمي وتطوير الذات." في المرتبة الثالثة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٧) ونسبة ٦٩,٤ % من المشاركين .

خامساً: استخدام البيانات في اتخاذ القرار

تم تحليل المتغير الخامس الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، النتيجة ، الوزن النسبي ، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير ، وذلك كما هو موضح في الجدول (٥-٤)

جدول رقم (٥-٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، النتيجة ، والوزن النسبي ، والمستوى ، والرتبة لمتغير استخدام البيانات في اتخاذ القرار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
١	تعتمد الإدارة على تحليل بيانات العملاء لتطوير الخدمات	3.63	.97	موافق	72.6%	مرتفعة	٢
٢	تستخدم المؤسسة أدوات تقنية لتحليل الأداء والتقارير الداخلية	3.44	1.04	موافق	68.8%	مرتفعة	٣
٣	يتم اتخاذ قرارات بناءً على تقارير تحليل البيانات بشكل مستمر	3.75	.98	موافق	75%	مرتفعة	١
	الدرجة الكلية	3.60	1.01	موافق	72.1%	مرتفعة	

بناءً على الجدول رقم (٥-٤) اعلاه لمحور استخدام البيانات في اتخاذ القرار تبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هو " موافق " بمتوسط حسابي قدرة (٣,٦٠) وانحراف معياري قدرة (١,٠١) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٤٤ – ٣,٧٥) والانحرافات المعيارية بين (١,٠٤ - ٠,٩٨) مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " يتم اتخاذ قرارات بناءً على تقارير تحليل البيانات بشكل مستمر." بمتوسط حسابي (٣,٧٥) ونسبة ٧٥ % من المشاركين .

بينما كانت العبارة " تستخدم المؤسسة أدوات تقنية لتحليل الأداء والتقارير الداخلية." في المرتبة الثالثة والاختيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٤) ونسبة ٦٨,٨ % من المشاركين .

اختبار فرضيات الدراسة

في هذا القسم من البحث تم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتحديات والعوائق في التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي
 - فرض العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتحديات والعوائق في التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي.
 - الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتحديات والعوائق في التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي
- جدول رقم (٤-٦) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	141.261	1	141.261	378.121	.000 ^b
	Residual	11.208	30	.374		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: التحديات والعوائق في التحول الرقمي						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.000 < 0.05$) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتحديات والعوائق في التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي.

الفرضيات الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي

جدول رقم (٧-٤) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.164	1	51.164	15.151	.001 ^b
	Residual	101.305	30	3.377		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.001 < 0.05$) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي

الفرضيات الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتبني

التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي

جدول رقم (٨-٤) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.920	1	25.920	6.145	.019 ^b
	Residual	126.549	30	4.218		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: تبني التكنولوجيا						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.019 < 0.05$) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتحول الرقمي وتبني التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي

الفرضيات الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي والثقافة التنظيمية ودعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي
جدول رقم (٩-٤) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.638	1	60.638	19.810	.000 ^b
	Residual	91.831	30	3.061		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.000 < 0.05$) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي والثقافة التنظيمية ودعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي.

الفرضيات الخامسة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي واستخدام البيانات في اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي
جدول رقم (١٠-٤) اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الخامسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.817	1	53.817	16.366	.000 ^b
	Residual	98.652	30	3.288		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: استخدام البيانات في اتخاذ القرار						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة ($0.000 < 0.05$) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي واستخدام البيانات في اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي.

النتائج

نتائج المحور الأول : التحديات والعوائق في التحول الرقمي

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور الأول أعلاه هو " موافق " بمتوسط قدرة (٣,٦٩) تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٤٧ – ٣,٩١) فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " تواجه مؤسستي صعوبات مالية في تطبيق مبادرات التحول الرقمي " بنتيجة " موافق " وبمتوسط حسابي (٣,٩١) وبنسبة ٧٨,٢ % من المشاركين .

وفي المرتبة الثانية أتت العبارة " تواجه المؤسسة مقاومة داخلية تجاه التغيير الرقمي " بنتيجة " موافق " وبمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبنسبة ٧٤,٤ % من المشاركين .

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " هناك نقص في الكفاءات التقنية داخل المؤسسة " بنتيجة " موافق " وبمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبنسبة ٧٣,٢ % من المشاركين .

بينما كانت العبارة " تعيق اللوائح التنظيمية والمؤسسية عمليات التحول الرقمي " في المرتبة الرابعة والاخيرة بنتيجة " موافق " وبمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبنسبة ٦٩,٤ % من المشاركين .

نتائج المحور الثاني : أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور الثاني أعلاه هو " موافق " بمتوسط قدرة (٣,٧١) تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٥٩ – ٣,٨٨)

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " ساعد التحول الرقمي في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات. " بنتيجة " موافق " وبمتوسط حسابي (٣,٨٨) وبنسبة ٧٧,٦ % من المشاركين .

وفي المرتبة الثانية أتت العبارة " ساهمت مبادرات التحول الرقمي في تحسين رضا الموظفين عن بيئة العمل. " بنتيجة " موافق " وبمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبنسبة ٧٣,٢ % من المشاركين .

بينما كانت العبارة " أدى استخدام التقنية إلى تسريع العمليات الداخلية للمؤسسة. " في المرتبة الثالثة والاخيرة بنتيجة " موافق " وبمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبنسبة ٧١,٨ % من المشاركين .

نتائج المحور الثالث : الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور الثالث أعلاه هو " موافق " بمتوسط قدرة (٣,٤٧) تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٢٢ – ٣,٦٩) فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " لدى المؤسسة خطة واضحة للتحول الرقمي. " بنتيجة " موافق " بمتوسط حسابي (٣,٦٩) ونسبة ٧٣,٩ % من المشاركين . وفي المرتبة الثانية أتت العبارة " يتم تخصيص ميزانية مستقلة لدعم التحول الرقمي " بنتيجة " موافق " بمتوسط حسابي (٣,٦٦) ونسبة ٧٣,٢ % من المشاركين. كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة "تعتمد المؤسسة على أدوات تقنية حديثة في تنفيذ خططها التشغيلية " بنتيجة " محايد " بمتوسط حسابي (٣,٣٤) ونسبة ٦٦,٨ % من المشاركين. بينما كانت العبارة " يوجد فريق داخلي مختص بمتابعة التحول الرقمي وتقييم نتائجه. " في المرتبة الرابعة والاحيرة بنتيجة " محايد " بمتوسط حسابي (٣,٢٢) ونسبة ٦٤,٤ % من المشاركين .

نتائج المحور الرابع : الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور الرابع أعلاه هو " موافق " بمتوسط قدرة (٣,٦٢) تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٤٧ – ٣,٩١) فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " تشجع الإدارة تبني الحلول الرقمية وتدريب الموظفين عليها. " بنتيجة " موافق " بمتوسط حسابي (٣,٩١) ونسبة ٧٨,٢ % من المشاركين . وفي المرتبة الثانية أتت العبارة "تتيح المؤسسة للموظفين التعبير عن أفكارهم الابتكارية المرتبطة بالتقنية " بنتيجة " موافق " بمتوسط حسابي (٣,٥٠) ونسبة ٧٠ % من المشاركين. بينما كانت العبارة " يتم تحفيز الموظفين على تعلّم أدوات التحول الرقمي وتطوير الذات. " في المرتبة الثالثة والاحيرة بنتيجة " موافق " بمتوسط حسابي (٣,٤٧) ونسبة ٦٩,٤ % من المشاركين .

نتائج المحور الخامس : استخدام البيانات في اتخاذ القرار

كانت نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة للمحور الخامس أعلاه هو " موافق " بمتوسط قدرة (٣,٦٠) تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (٣,٤٤ – ٣,٧٥)

فيما يتعلق بالعبارات الفردية التي حصلت على الترتيب الأول وهي " يتم اتخاذ قرارات بناءً على تقارير تحليل البيانات بشكل مستمر " موافق " و بمتوسط حسابي (٣,٧٥) ونسبة ٧٥ % من المشاركين . وفي المرتبة الثانية أتت العبارة "تعتمد الإدارة على تحليل بيانات العملاء لتطوير الخدمات " بنتيجة " موافق " و بمتوسط حسابي (٣,٦٣) ونسبة ٧٢,٦ % من المشاركين.

بينما كانت العبارة " تستخدم المؤسسة أدوات تقنية لتحليل الأداء والتقارير الداخلية . " في المرتبة الثالثة والاخيرة بنتيجة " موافق " و بمتوسط حسابي (٣,٦٣) ونسبة ٧٢,٦ % من المشاركين .

التوصيات :

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بعدد من التوصيات أهمها :-

١. العمل على حل الصعوبات المالية التي تواجه تطبيق مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات .
٢. يجب تعزيز تطبيق اللوائح التنظيمية في المؤسسية من اجل تطبيق استراتيجيات عمليات التحول الرقمي فيها .
٣. يجب أن تساهم مبادرات التحول الرقمي في تحسين رضا الموظفين عن بيئة العمل في المؤسسات في البيئة السعودية .
٤. ضرورة تخصيص ميزانية مستقلة لدعم التحول الرقمي في بيئة العمل في المؤسسات في البيئة السعودية .
٥. ضرورة تشجيع الإدارة من اجل تبني الحلول الرقمية وتدريب الموظفين عليها
٦. ينبغي تحفيز الموظفين على تعلّم أدوات التحول الرقمي وتطوير الذات.

المقترحات

١. إجراء المزيد من الدراسة حول تأثير استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي.
٢. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي وربطه بمتغيرات اخرى .

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

١. بنيامين، سونيا. (٢٠٢٠). "التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". جامعة الملك سعود.
٢. التميمي، نوال. (٢٠٢٢). "إدارة التغيير في ظل التحول الرقمي". جامعة الإمام محمد بن سعود.
٣. حسن شحاته، ٢٠٠٠، "البحث العلمي"، جامعة المنصورة، ص ٥٨.
٤. الحميدي، خالد. (٢٠٢٣). "تحسين سلاسل القيمة من خلال التحول الرقمي". جامعة الملك فيصل.
٥. الزهراني، سعيد، ٢٠٢١، "البنية التحتية الرقمية وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة التقنية الحديثة، ص. ٦٠.
٦. الزهراني، فهد. (٢٠١٩). "استراتيجيات الابتكار والتحول الرقمي". جامعة الأمير سلطان.
٧. سعد الدين صالح، ١٩٩٨، "منهجية البحث العلمي"، جامعة الإسكندرية، ص ١٤.
٨. السعيد، علي، ٢٠٢٢، "أهمية التدريب في التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الملك عبد العزيز، ص. ٥٠.
٩. عامر إبراهيم، ١٩٩٩، "منهجية البحث العلمي"، جامعة القاهرة، ص ١١.
١٠. العبدلي، محمد، ٢٠٢١، "التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التحديات والفرص"، جامعة الملك سعود، ص. ٣٠.
١١. العتيبي، محمد. (٢٠٢١). "أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر التحول الرقمي". جامعة الملك عبد العزيز.
١٢. الغامدي، فهد، ٢٠٢٠، "التحديات المالية في التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد السعودي، ص. ٤٥.
١٣. فاطمة صابر ومرفت خفاجه، ٢٠٠٢، "البحث العلمي"، جامعة عين شمس، ص ٢٥.
١٤. منصور نعمان وغسان النمري، ١٩٩٨، "البحث العلمي"، جامعة دمشق، ص ١٧.
١٥. ناصر، ٢٠٢٠، "التكيف مع التغيرات السوقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الأمير سلطان، ص. ٤٠.

الملاحق

استبيان دراسة ماجستير

عنوان الدراسة: تأثير استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

المعلومات الديموغرافية

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٢٠ عامًا

☐ 25-34 عامًا

☐ 35-44 عامًا

☐ 45 عامًا أو أكثر

٣. المستوى التعليمي:

☐ ثانوية عامة

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ الدكتوراه

٤. المستوى الوظيفي (اختياري)

☐ موظف

☐ مشرف

☐ رئيس قسم

☐ مدير إدارة

☐ مدير عام

٥. سنوات الخبرة:

☐ أقل من ١ سنة

☐ 1-5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 10 سنوات أو أكثر

٦. المسمى الوظيفي (اختياري) :

المحور الأول: التحديات والعوائق في التحول الرقمي

١. تواجه مؤسستي صعوبات مالية في تطبيق مبادرات التحول الرقمي.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

٢. هناك نقص في الكفاءات التقنية داخل المؤسسة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

٣. تواجه المؤسسة مقاومة داخلية تجاه التغيير الرقمي.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٤. تعيق اللوائح التنظيمية والمؤسسية عمليات التحول الرقمي.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
المحور الثاني: أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

١. ساعد التحول الرقمي في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٢. أدى استخدام التقنية إلى تسريع العمليات الداخلية للمؤسسة.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٣. ساهمت مبادرات التحول الرقمي في تحسين رضا الموظفين عن بيئة العمل.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

المحور الثالث: الاستراتيجيات الرقمية وتبني التكنولوجيا

١. لدى المؤسسة خطة واضحة للتحول الرقمي.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٢. يتم تخصيص ميزانية مستقلة لدعم التحول الرقمي.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٣. يوجد فريق داخلي مختص بمتابعة التحول الرقمي وتقييم نتائجه.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٤. تعتمد المؤسسة على أدوات تقنية حديثة في تنفيذ خططها التشغيلية.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار

١. تشجع الإدارة تبني الحلول الرقمية وتدريب الموظفين عليها.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٢. تتيح المؤسسة للموظفين التعبير عن أفكارهم الابتكارية المرتبطة بالتقنية.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٣. يتم تحفيز الموظفين على تعلم أدوات التحول الرقمي وتطوير الذات.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

المحور الخامس: استخدام البيانات في اتخاذ القرار

١. تعتمد الإدارة على تحليل بيانات العملاء لتطوير الخدمات.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٢. تستخدم المؤسسة أدوات تقنية لتحليل الأداء والتقارير الداخلية.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة
٣. يتم اتخاذ قرارات بناءً على تقارير تحليل البيانات بشكل مستمر.
☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

Frequencies

Statistics

الخبرة	الوظيفة	المستوى	العمر	الجنس
--------	---------	---------	-------	-------

N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	18	56.3	56.3	56.3
Valid انثى	14	43.8	43.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عاماً 20 من أقل	8	25.0	25.0	25.0
Valid عاماً 25-34 من	10	31.3	31.3	56.3
Valid عاماً 35-44 من	7	21.9	21.9	78.1
Valid عاماً 45 من أكثر	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عامّة ثانوية	7	21.9	21.9	21.9
Valid بكالوريوس	11	34.4	34.4	56.3
Valid ماجستير	8	25.0	25.0	81.3
Valid دكتوراه	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف	7	21.9	21.9	21.9
Valid مشرف	6	18.8	18.8	40.6
Valid قسم رئيس	6	18.8	18.8	59.4
Valid إدارة مدير	8	25.0	25.0	84.4
Valid عام مدير	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 1 من أقل	5	15.6	15.6	15.6
سنوات 1-5 من	5	15.6	15.6	31.3
Valid سنوات 5-10 من	10	31.3	31.3	62.5
سنوات 10 من أكثر	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	32	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	32	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.688	3

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	32	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.638	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.588	3

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.520	3

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	17

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
a1	32	3.91	.818	.145
a2	32	3.66	.902	.159
a3	32	3.72	.924	.163
a4	32	3.47	.842	.149
b1	32	3.88	.907	.160
b2	32	3.59	.837	.148
b3	32	3.66	.937	.166
c1	32	3.69	.859	.152
c2	32	3.66	.902	.159
c3	32	3.22	.870	.154
c4	32	3.34	1.066	.188
d1	32	3.91	.963	.170
d2	32	3.50	.762	.135
d3	32	3.47	.915	.162
e1	32	3.63	.976	.172
e2	32	3.44	1.045	.185
e3	32	3.75	.984	.174

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
a1	27.029	31	.000	3.906	3.61	4.20
a2	22.931	31	.000	3.656	3.33	3.98
a3	22.766	31	.000	3.719	3.39	4.05
a4	23.309	31	.000	3.469	3.17	3.77
b1	24.169	31	.000	3.875	3.55	4.20
b2	24.288	31	.000	3.594	3.29	3.90
b3	22.073	31	.000	3.656	3.32	3.99
c1	24.283	31	.000	3.688	3.38	4.00
c2	22.931	31	.000	3.656	3.33	3.98

c3	20.927	31	.000	3.219	2.91	3.53
c4	17.746	31	.000	3.344	2.96	3.73
d1	22.958	31	.000	3.906	3.56	4.25
d2	25.983	31	.000	3.500	3.23	3.77
d3	21.439	31	.000	3.469	3.14	3.80
e1	21.021	31	.000	3.625	3.27	3.98
e2	18.602	31	.000	3.438	3.06	3.81
e3	21.564	31	.000	3.750	3.40	4.10

Correlations

		a1	a2	a3	a4
التحدييات	Pearson Correlation	.771**	.857**	.791**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32
a1	Pearson Correlation	1	.655**	.519**	.253
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.162
	N	32	32	32	32
a2	Pearson Correlation	.655**	1	.500**	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.002
	N	32	32	32	32
a3	Pearson Correlation	.519**	.500**	1	.424*
	Sig. (2-tailed)	.002	.004		.016
	N	32	32	32	32
a4	Pearson Correlation	.253	.516**	.424*	1
	Sig. (2-tailed)	.162	.002	.016	
	N	32	32	32	32

Correlations

		b1	b2	b3
التحول	Pearson Correlation	.819**	.780**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	32	32	32
b1	Pearson Correlation	1	.526**	.403*
	Sig. (2-tailed)		.002	.022
	N	32	32	32
b2	Pearson Correlation	.526**	1	.351*
	Sig. (2-tailed)	.002		.049
	N	32	32	32
b3	Pearson Correlation	.403*	.351*	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.049	
	N	32	32	32

Correlations

		c1	c2	c3	c4
	Pearson Correlation	.702**	.528**	.760**	.778**
الاستراتيجيات	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000
	N	32	32	32	32
	Pearson Correlation	1	.107	.353*	.509**
c1	Sig. (2-tailed)		.561	.047	.003
	N	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.107	1	.304	.093
c2	Sig. (2-tailed)	.561		.090	.611
	N	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.353*	.304	1	.473**
c3	Sig. (2-tailed)	.047	.090		.006
	N	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.509**	.093	.473**	1
c4	Sig. (2-tailed)	.003	.611	.006	
	N	32	32	32	32

Correlations

		d1	d2	d3
	Pearson Correlation	.762**	.647**	.806**
الثقافة	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	32	32	32
	Pearson Correlation	1	.198	.418*
d1	Sig. (2-tailed)		.278	.017
	N	32	32	32
	Pearson Correlation	.198	1	.347
d2	Sig. (2-tailed)	.278		.052
	N	32	32	32
	Pearson Correlation	.418*	.347	1
d3	Sig. (2-tailed)	.017	.052	
	N	32	32	32

Correlations

		e1	e2	e3
	Pearson Correlation	.643**	.785**	.710**
الاستخدام	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	32	32	32
	Pearson Correlation	1	.261	.134
e1	Sig. (2-tailed)		.149	.463

	N	32	32	32
e2	Pearson Correlation	.261	1	.392*
	Sig. (2-tailed)	.149		.026
	N	32	32	32
e3	Pearson Correlation	.134	.392*	1
	Sig. (2-tailed)	.463	.026	
	N	32	32	32

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	141.261	1	141.261	378.121	.000 ^b
	Residual	11.208	30	.374		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: التحديات والعوائق في التحول الرقمي						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.164	1	51.164	15.151	.001 ^b
	Residual	101.305	30	3.377		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.920	1	25.920	6.145	.019 ^b
	Residual	126.549	30	4.218		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: تبني التكنولوجيا						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.638	1	60.638	19.810	.000 ^b
	Residual	91.831	30	3.061		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.817	1	53.817	16.366	.000 ^b
	Residual	98.652	30	3.288		
	Total	152.469	31			
a. Dependent Variable: استخدام البيانات في اتخاذ القرار						
b. Predictors: (Constant), استراتيجية التحول الرقمي						