



العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة: منظور نظرية الاعتماد على الموارد

د. وداد محمد قاسم رقمون

أستاذ مشارك

ليس صالح علي الرجيعي

باحثة دكتوراه

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال والاقتصاد

جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة (SMEs) استناداً إلى نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory)، التي ترى أن الميزة التنافسية لا تتحقق من البيئة الخارجية فحسب، بل من الموارد والقدرات الداخلية التي تمتلكها المنشأة وتنشرها بكفاءة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بهدف استخلاص الموارد والعوامل التي تمكن هذه المنشآت من تنفيذ التحول الرقمي بنجاح. توصلت الدراسة إلى أن العوامل الداخلية الرئيسية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي تمثل في خمس ركائز أساسية هي:

التقنية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية، القيادة الرقمية، وثقافة الابتكار.

وتعد هذه العوامل بمثابة موارد استراتيجية نادرة يصعب تقليلها، تسيّم في تعزيز كفاءة العمليات، وتطوير القدرات التنظيمية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تؤكد الدراسة أن تفاعل هذه العوامل ضمن إطار تنظيمي متكمّل يقود إلى رفع جاهزية المنشآت الصغيرة والمتوسطة للتحول الرقمي وتعظيم أثره على الأداء التنظيمي. توصي الدراسة بضرورة تطوير القيادة الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، مع دمج الاستراتيجية الرقمية في خطط العمل بما يضمن استثمار الموارد الداخلية لتحقيق التحول الرقمي الفعال المستدام.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة؛ نظرية الاعتماد على الموارد؛ عوامل نجاح التحول الرقمي.

المقدمة

أسهم التطور الرقمي والتكنولوجيات الحديثة بشكل كبير في تحسين بيئة الأعمال والمنظمات في مختلف القطاعات، حيث أصبحت مزامنة هذه التقنيات وتوفير الأدوات الازمة للتطور المعرفي والتقني داخل المنظمات من الأولويات بالنسبة للباحثين وأصحاب المنظمات، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم التحول الرقمي كخيار استراتيجي يمكن المنظمات من تبادل المعلومات والمعرفة بين أفرادها ويسمّم في تحسين الأداء التنظيمي.

وعليه، أصبح التحول الرقمي اليوم قضية إدارية استراتيجية تؤثر في عمليات ووظائف المنظمات بشكل شامل، مما دفع العديد من منظمات الأعمال الكبرى والعالمية إلى الاستفادة من هذا الوضع والتحول إلى منظمات أعمال ذكية ومستدامة (OECD, 2021). غير أن التساؤل يظل مطروحاً حول منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تمثل العمود الفقري لأي اقتصاد. فقد ذكر Filotto (2021) أن هناك نقساً في نماذج الأعمال الرقمية الفعالة، وصعوبات في التطبيق والتنفيذ، وهو ما أدى إلى تأخر هذه المنشآت في تبني التحول الرقمي داخل بيئة الأعمال. ويضاف إلى ذلك أن تأثير التحول الرقمي يكون أكبر على المنشآت الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمنظمات الكبرى والعالمية، نظراً لحدودية



* تم استلام البحث في أكتوبر 2025، وقبل للنشر في نوفمبر 2025، وتم نشره إلكترونياً في نوفمبر 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2025.431612.1961

مواردها، إذ تمتلك رأس مال وأصول ومستويات إنتاجية أقل، وكلما صغرت المنظمة، قلت احتمالية تبنيها للحلول الرقمية (EIB, 2021). كما أن التحول الرقمي يُعد هندسة نظامية معقدة تتأثر بعدد متنوع من العوامل، ما يجعل العديد من مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة في حالة ارتباك أمام هذا التنوع، خاصة فيما يتعلق بتحديد النقاط الرئيسية وكيفية وضع خريطة طريق واضحة للرقمنة قبل الشروع في عملية التحول (Kane وآخرون، 2015).

وفي هذا الإطار، تلعب العوامل الداخلية في منظمات الأعمال دوراً محورياً في نجاح تنفيذ التحول الرقمي، إلا أن منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تواجه تحديات في تخصيص الموارد الداخلية واستغلالها بالشكل الأمثل. وتشير النظرية المعتمدة على الموارد إلى أن المنظمة عبارة عن مجموعة من موارد ملموسة وغير ملموسة متعددة، وأن هذه الموارد والقدرات الفريدة تشكل مصدر التفوق التنافسي المستدام للمنظمات (Wernerfelt, 1984). وبالمقارنة مع الظروف الخارجية للمؤسسة، فإن العوامل الداخلية تمثل عنصراً حاسماً في الحصول على ميزة تنافسية في السوق (Teng وآخرون، 2022). ومن ثم، يصبح من الضروري استكشاف العوامل الداخلية الرئيسية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي من أجل تعزيز عملية التنفيذ، وضمان تخصيص الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

بناءً على ذلك، تركز هذه الدراسة على دراسة العوامل الرئيسية الداخلية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، بوصفها مشكلة بحثية تتعلق بضعف استغلال الموارد والإمكانات الداخلية بما يحقق التحول الرقمي الفعال. كما تسعى هذه الدراسة إلى تحديد هذه العوامل وأثرها على نجاح عملية التحول الرقمي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وضمان استدامة الميزة التنافسية لهذه المنشآت.

الإطار النظري

التحول الرقمي

ظهرت الثورة الصناعية الرابعة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين كامتداد للثورة الصناعية الثالثة تحت مسمى «الإنترنت الصناعي» أو «المصنع الرقمي»، لما اعتمدت عليه مظاهر الجمع بين المجالات الرقمية والبيولوجية والفيزيائية لذلك أطلق عليها العلماء تسمية «الأنظمة الفيزيائية الرقمية»، لأنها تعمل على طمس الخطوط الفاصلة بين جميع المجالات، وهي امتداد للثورة الصناعية الثالثة، وتعتمد هذه الثورة على التقنيات الحديثة التي يتم تصنيعها في الدول الغربية كثيفة رأس المال (Bhattacharyya, 2020). وأنتجت الثورة الصناعية الرابعة عدداً كبيراً من التطبيقات من بينها الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence، إنترنت الأشياء Internet of Things، تحليلات البيانات Big Data Analytic، الضخمة Cloud Computing، الحوسبة السحابية Big Data Analytic، الأنظمة الروبوتية Robotic Systems، حزم الكتل Blockchain ، البيوت الذكية Smart Homes ، تكنولوجيا التانو Nano Technology ، والطابعات ثلاثية الأبعاد 3D Printing (Osei وآخرون، 2020). وتتفاعل هذه التقنيات الحديثة فيما بينها لتحولات جذرية في طبيعة الأعمال والاستراتيجيات والهيكل التنظيمية، كما تسهم في إعادة تشكيل نمط الوظائف وطرق إدارة العمليات، مما يعزز التوجه نحو الممارسات الرقمية ويجعل الثورة الصناعية الرابعة بمثابة المحرك الأساسي لانتشار مفهوم التحول الرقمي وترسيخ ثقافته في بيئات العمل الحديثة.

على الرغم من أن مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) قد حظي باهتمام كبير في الآونة الأخيرة في الأوساط الأكademie أو في الممارسة العملية، إلا أنه لا يزال يفتقر إلى اتفاق موحد فيما يتعلق بتعريفه (Morakanyane وآخرون، 2017؛ Osmundsen وآخرون، 2018؛ Bharadwaj وآخرون، 2013؛ Cichosz وآخرون، 2018؛ Hansen وآخرون، 2011؛ Marshall وآخرون، 2014؛ Berman وآخرون، 2016؛ Hausberg وآخرون 2019) أو نموذجاً تجارياً (Henriette وآخرون، 2016). ويعرف (Vial, 2019) التحول الرقمي بعد مراجعته لـ 23 تعريفاً نموذجياً، بأنه يُشير إلى عملية تدفع المنظمات إلى تقديم استجابات استراتيجية من خلال توظيف التقنيات الرقمية مثل تقنيات المعلومات والحوسبة وغيرها، بما يستلزم تغيير هياكلها وحدودها ومسارات توليد القيمة، ومن ثم إدراك التحول بوصفه عملية مستمرة لتطور الكيان التنظيمي. كما يعرف Vogelsang وآخرون (2019) التحول

الرقمي بأنه استخدام التقنية الجديدة والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة كوسائل التواصل الاجتماعي، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء والحوسبة السحابية لتحقيق الكفاءة التشغيلية وإنشاء نماذج الأعمال الجديدة.

وبناءً على ما سبق، فإننا نستخلص أن التحول الرقمي (Digital Transformation) هو مجال معرفى حديث لا يقتصر على كونه مجرد توظيف للتقنيات الحديثة الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة، بل يتجاوز ذلك ليشكل عملية استراتيجية وتنظيمية شاملة تعيد صياغة نماذج الأعمال، والعمليات الداخلية، والعلاقات مع العملاء. ومن هنا بزرت الحاجة إلى تناول التحول الرقمي بصورة أعمق من خلال تحديد مقوماته الجوهرية التي تطرقت إليها الأدبيات، والتي توضح العوامل الرئيسية لنجاحه وتفسر اختلاف أثره بين المنظمات.

نظريّة الموارد

شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً للفكر الاستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المنظمة وتفوقها مرتبطة بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية، مثل: نموذج (SWOT) التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة (BCG, Mackensey, ADL) ثم أضاف (Porter) إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينيات من القرن الماضي تصورات جديدة مثل: نموذج هيكل الصناعة (Structure Industry) أو ما يعرف بنموذج تحليل القوى الخمس (Model Analysis Forces Five)، حيث جعلت الأفضلية في المنافسة محور اهتمام الفكر الاستراتيجي، وحسب (Porter) يتحقق التفوق التنافسي للمنظمة ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية بالأفضلية التنافسية التي تميز بها من منافسيها بفضل عواملها الخارجية (Hunger وآخرون، 1996). لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أكثر القطاعات تنافسية تبين أن أهم العوامل في تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها الداخلية. وعليه، فإن الذي يحدد بشكل أساسى تنافسية المنظمة ليس العوامل الخارجية، بل الأمر يتعلق بقدرة المنظمة على استثمار وتفعيل مواردها الداخلية بشكل أفضل، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي لموارد المنظمة، وتوجه الاهتمام إلى النظرية المبنية على الموارد (Resource-Based Theory) (Grant, 1991).

كانت الاقتصادية الأمريكية Penrose (1959) واحدة من أوائل الباحثين الذين نادوا بمفهوم موارد المؤسسات. وتعرف Penrose (1959) الموارد بأنها «الأشياء المادية التي تشتريها أو تستأجرها أو تصنعها المنظمة لاستخدامها الخاص، بالإضافة إلى القوة العاملة التي يتم توظيفها بشروط معينة». تُشير أيضاً إلى أن اختلاف الخدمات الإنتاجية التي تقدمها المنظمات من مواردها الخاصة، بدلاً من تشابهها، وهو ما يمنع كل منظمة ميزاتها الفريدة (Penrose, 1995). يوضح مؤسس المقارنة المبنية على الموارد Wernerfelt (1984) أن موارد المنظمة تمثل في مجموعة الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية معينة. فبالإضافة إلى الأصول الملموسة التي تؤخذ عادة بعين الاعتبار عند الاقتصاديين كالموارد المادية، المالية، البشرية... إلخ، نجد أيضاً الأصول غير الملموسة كسمعة المنظمة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، الميزات، المعلومات، المعرفة، ... إلخ والتي تراكمها المنظمة وتسمح لها بتصميم تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنتها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها. لذلك، تركز نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory) على الخيارات الاستراتيجية، وتوؤكد أن المهمة الاستراتيجية لإدارة المنظمات هي تحديد وتطوير وتصنيف الجزء المميز من الموارد الرئيسية بهدف تعظيم العوائد التجارية. ووفقاً لوجهة نظر Peteraf (1993)، يجب أن تلبى الموارد التي تسيطر عليها الشركة أربعة شروط (أن تكون قيمة نادرة، يصعب تقليدها، وغير قابلة للاستبدال) لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة.

لذلك وبالاستناد إلى نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory) فإن المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمنظمة يأتي من مزيج من مواردها الداخلية (الملموسة - غير الملموسة) التي تتصف بالقيمة والندرة ولا يمكن تقليدها بشكل كامل ولا يمكن استبدالها (Barney, 2001). وانطلاقاً من هذه النظرية فإن التعرف على ظروف البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد أهم الفرص مهم، ولكن لا يفسر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادرها، حيث إنه يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة وطريقة المزج والتنسيق بينها، وليس إلى ظروف البيئة الخارجية للمنظمة وخصائص الصناعة.

ومن ثم، يمكن القول إن تركيز هذه الدراسة ينطلق من المنظور الداخلي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة استناداً إلى نظرية الموارد (Resource-Based Theory)، التي ترى أن جوهر التميز والتنافسية لا يتحدد فقط بعوامل البيئة الخارجية، بل بقدرة المنشآة على استثمار مواردها الداخلية وتطويرها بما يحقق الكفاءة والفعالية. عليه، تتناول هذه الدراسة تحليل أثر مجموعة من الموارد الداخلية التي أبرزتها الأدبيات بوصفها محددات رئيسية لنجاح التحول الرقمي، واستكشاف إسهام كل منها في تعزيز فاعلية التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

عوامل التحول الرقمي

واجهت منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة العديد من الصعوبات في تنفيذ التحول الرقمي، فهو ليس مجرد تحديد تقني فقط، بل هو تغيير شامل في فلسفة الأعمال، والاستراتيجية، والتنظيم، وعمليات التشغيل. إن تنفيذ التحول الرقمي عملية معقدة، وتتطلب عدداً من العوامل والموارد التي تؤدي إلى النجاح أو فشل في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة. لذلك كان من الضروري تحديد العوامل والموارد الازمة لتحقيق نجاح عملية التحول الرقمي وفهم طبيعتها.

عرفت كلية إدارة الأعمال في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT Sloan Management Review, 2016) أبعاد النجاح في التحول الرقمي بأنها الأمور التي يجب القيام بها أو توفرها لنجاح المنظمة أو المشروع. وبناءً على ذلك، تُعرف أبعاد التحول الرقمي، لأغراض هذه الدراسة، على أنها العناصر والشروط التي يجب مراعاتها أو توفيرها لنجاح مشاريع التحول الرقمي. وسيتناول القسم الآتي هذه العناصر والشروط التي أشار إليها الباحثون في الدراسات السابقة باعتبارها ضرورية للتحول الرقمي، وسيتم تصنيفها بالاستناد إلى نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory)

الدراسات السابقة:

نظراً لاختلاف آراء الباحثين حول مفهوم التحول الرقمي، اختلفت تبعاً لذلك وجهات نظرهم حول أبعاد التحول، لذلك فقد تم إجراء العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة حول العوامل التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي، فقد تناولت دراسة Meier وأخرون (2025) مفهوم التحول الرقمي مبيناً اختلافه عن كلٍ من الرقمنة (Digitisation) والرقمنة الشاملة (Digitalisation)، حيث عرفته بأنه عملية متعددة الأبعاد تهدف إلى تحسين الكيان عبر تغييرات جوهرية في خصائصه من خلال الدمج بين المعلومات والحوسبة والاتصال. وقد حدّدت دراسة Meier وأخرون (2025) أربعة أبعاد رئيسية لنجاح التحول الرقمي، هي: البنية التحتية التقنية (تكامل الأجهزة والبرمجيات والمنصات)، الميكل التنظيمية (مرنة العمليات وإعادة التصميم بما يتلاءم مع البيئة الرقمية)، الثقافة/ المعرفة (تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر)، والوكالة (دور القيادة والتزام الإدارة العليا بتبني مبادرات التحول الرقمي).

وبالمقابل، ركزت دراسة Gurbaxani وأخرون (2019) التي استعرضت الأدبيات في المنظمات الخاصة الكبيرة على مجموعة من العوامل التي تعزز نجاح التحول الرقمي، من أبرزها: الرؤية الاستراتيجية، التوافق الاستراتيجي، ثقافة الابتكار، الملكية الفكرية، المهارات الرقمية، والأصول التقنية. كما أظهرت دراسة Mhlungu وأخرون (2019) النوعية، في سياق المنظمات الكبيرة، أن عوامل مثل التركيز على العملاء، الحكومة، الابتكار، وتحقيق الموارد تلعب دوراً محورياً في دعم التحول الرقمي.

وفي دراسة أخرى، اعتمد Ghobakhloo وأخرون (2021) على التحليل العاطلي الاستكشافي في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وحددوا أحد عشر محدداً لنجاح التحول الرقمي، شملت: نصوص شريك الأعمال رقمياً، نصوص الأمان السيبراني، وكفاءة إدارة التغيير، وتقدير جاهزية الترقية الرقمية، والدعم الخارجي، وجاهزية تكنولوجيا المعلومات والعمليات، والخبرة التقنية، الكفاءة الإدارية، والرسم الاستراتيجي لترقية التصنيع الرقمي. ومن جانب آخر، أوضحت دراسات Stief وأخرون (2016) Sebastian وOsmundsen وأخرون (2018) في سياق المنظمات العامة أن عوامل مثل دعم الإدارة العليا، الاستعداد الرقمي بما يشمل القدرات التقنية والموارد البشرية، وجود استراتيجية رقمية واضحة تحدد القيمة المستمدّة من التقنيات، البنية التحتية التي تدعم التميز التشغيلي، ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار، استغلال المعرفة الداخلية والخارجية، مشاركة الموظفين، والقدرات الديناميكية تمثل ركائز أساسية لإنجاح التحول الرقمي.

أما في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فقد أظهرت نتائج Eller وآخرون (2020) باستخدام تحليل الانحدار أن التقنية الرقمية، مهارات الموظفين، والاستراتيجية الرقمية من أبرز محددات النجاح. في حين ركزت دراسة (Hai 2021) النوعية على الموارد الداخلية باعتبارها حجر الأساس في تمكين التحول الرقمي، حيث حددت ثلاثة موارد رئيسية هي: التقنية الرقمية التي تمثل البنية التحتية والأدوات الداعمة للتغيير، والموارد البشرية التي تشمل المهارات والمعرفة والقدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة، واستراتيجية الأعمال التي تضمن توجيه التحول الرقمي نحو أهداف واضحة ومتکاملة مع خطط المنشأة. وأوضحت الدراسة أن التوازن بين هذه الموارد الثلاثة شرط أساسي لتحقيق التحول الرقمي المستدام في بيئة تتسم بالتغيير السريع.

في ضوء ما سبق، يمكن استخلاص أن أبعاد التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة تتبلور حول خمسة محاور رئيسية، هي: التقنية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة، وثقافة الابتكار. وتتمثل هذه الأبعاد الركائز الجوهرية التي تدعم قدرة هذه المنشآت على دمج التقنيات الحديثة في عملياتها، ومواءمتها مع استراتيجيةها، وتنمية مهارات موظفها، وتعزيز دور القيادة في توجيه عملية التغيير، إلى جانب بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجديد.

تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتبنّيها منظور نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory) في تفسير العوامل الداخلية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة وفي تطوير إطار نظري تكاملي يوضح العلاقة بين خمسة موارد داخلية رئيسة (التقنية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الابتكار) باعتبارها ركائز استراتيجية مترابطة تمثل محددات نجاح التحول الرقمي وفقاً لمنظور الموارد. كذلك تسلط الدراسة الضوء على واقع منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بدلاً من منشآت الأعمال الكبيرة، وهو سياق لم يتناول بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، مما يُسهم فيسد فجوة معرفية تتعلق بهم تأثير الموارد الداخلية في نجاح التحول الرقمي في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

بالرغم من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، فقد تبين أن عوامل نجاحها جاءت من الموارد والقدرات الداخلية أكثر من العوامل الخارجية، وهو ما تؤكد عليه نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Based Theory) (Grant, 1991) التي ترى أن الموارد الداخلية تمثل المصدر الأساس للميزة التنافسية والاستمرارية. ومع التطور السريع للتقنيات الرقمية مثل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والابتكار الرقمي، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة هيكلة عملياتها لتحقيق الاستدامة وتحسين الأداء التنظيمي (Zhang وآخرون, 2022). لذلك بات التحول الرقمي نهجاً استراتيجياً لاكتساب ميزة تنافسية، غير أن نتائجه في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة (SMEs) لم تصل للمستوى المطلوب بسبب اختلاف خصائصها عن المنشآت الكبيرة.

وتواجه منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة تحديات متعددة تمثل في محدودية الموارد وضعف البنية التحتية وسيطرة المالك والافتقار إلى الثقافة الرسمية وارتفاع مستوى عدم اليقين (Deng وآخرون، 2019؛ King وآخرون، 2012؛ Nagahawatta وآخرون، 2021). كما يصعب على مدريّتها تحديد أولويات واضحة وخطط شاملة للتحول الرقمي، مما يزيد من الأعباء المالية عليها. وقد أبرزت دراسات سابقة أهمية الموارد التكنولوجية والتنظيمية والبيئية لنجاح التحول الرقمي (Zhang وآخرون، 2022). إضافة إلى أن الاستثمار في التحول الرقمي يشكل عبئاً قصيراً للأجل لكنه يحقق فوائد طويلة الأمد (Tariq وآخرون، 2023). كما أظهرت نتائج أخرى أن استغلال التقنية الرقمية يمكن هذه المنشآت من تعزيز المرونة والاستجابة لمتطلبات العملاء (Meier وآخرون، 2025؛ Wong وآخرون، 2020).

ورغم أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعتبر جهات فاعلة محورية في الاقتصاد العالمي، وذلك نظراً لعددتها الكبير، وأهميتها الاقتصادية، والبصرة البيئية التراكمية الناتجة عن أنشطتها (Chen وآخرون، 2024؛ Mason وآخرون، 2008؛ Sohal وآخرون 2022). إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على المنشآت الكبيرة، مما يكشف عن فجوة بحثية تتعلق بغياب فهم واضح للعوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي في هذه المنشآت.

في ضوء ما سبق عرضه من الإطار النظري والدراسات السابقة للتحول الرقمي ونظريه الاعتماد على الموارد، تبرز الحاجة إلى استكشاف واقع العوامل الداخلية التي تمكّن منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة من تحقيق التحول الرقمي بنجاح، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه المنشآت في توظيف مواردها المحدودة بفاعلية، ومن هنا تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة عبر تحديد الموارد والعوامل الداخلية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، استناداً إلى نظرية الاعتماد على الموارد (Grant, 1991)، بما يسهم في تعزيز قدراتها التنافسية واستدامتها.

تساؤلات الدراسة

- ما أبرز العوامل والموارد الداخلية التي تناولتها الأدبيات العلمية بوصفها مؤثرة في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة (SMEs)؟
- كيف فسرت الأدبيات العلمية أثر العوامل الداخلية في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة؟

أهداف الدراسة

تمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد العوامل والموارد الداخلية الرئيسة التي تدعم نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة كما تناولتها الأدبيات العلمية.
- تحليل كيفية تناول الأدبيات العلمية لأثر العوامل الداخلية في تفسير نجاح التحول الرقمي وتوضيح أدوارها المختلفة.

فرضيات الدراسة

استناداً إلى نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory) التي تفترض أن الموارد الداخلية ذات القيمة والندرة تمثل الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، تفترض هذه الدراسة أن نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة يعتمد على مجموعة من الموارد الداخلية الرئيسة، ويمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

- **الفرضية الأولى:** تؤثر التقنية الرقمية تأثيراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.
 - **الفرضية الثانية:** تؤثر الاستراتيجية الرقمية تأثيراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.
 - **الفرضية الثالثة:** تؤثر المهارات الرقمية تأثيراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.
 - **الفرضية الرابعة:** تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.
 - **الفرضية الخامسة:** تؤثر ثقافة الابتكار تأثيراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.
- تمثل هذه الفرضيات الأساس النظري الذي يفسر العلاقة بين الموارد الداخلية ونجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، في ضوء نظرية الاعتماد على الموارد التي تركز على القدرات الداخلية بوصفها مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية.

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى جانبيين رئيسيين هما:

- من الناحية العلمية، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، حيث انصببت معظم البحوث السابقة على المنظمات الكبيرة بينما ظلت العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة أقل تناولاً وبصورة مجزأة. وبالاعتماد على نظرية الموارد (Resource-Based Theory)، مما يساعم في تقديم إطار نظري يوضح كيف يمكن للموارد الداخلية أن تُشكل الأساس لتحقيق تحول رقمي ناجح، الأمر الذي يعزز من ثراء المعرفة الأكademية حول العلاقة بين الموارد الداخلية والأداء التنظيمي.

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة ستتوفر لأصحاب القرار وصانعي السياسات ومديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة رؤى عملية حول كيفية استثمار الموارد المحدودة بكفاءة أعلى لتبني التحول الرقمي بما يضمن تعزيز القدرة التنافسية واستدامة النمو. ومن خلال النتائج والتوصيات التي تقدمها الدراسة، يمكن أن تكون نقطة انطلاق لمزيد من الدراسات والتحليلات حول التحول الرقمي وتأثيره في بيئة العمل المحلية والدولية، مما يفتح المجال أمام الباحثين والمختصين لتطوير ممارسات إدارية مبتكرة تعزز من فاعلية تطبيق التحول الرقمي وتدعم استدامة الأعمال في ظل التغيرات التقنية المتسارعة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة. يهدف هذا المنهج إلى تحليل العوامل والموارد الداخلية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، والمتمثلة في: التقنية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة، وثقافة الابتكار. وقد جرى توظيف نظرية الاعتماد على الموارد (RBT) كإطار تفسيري لشرح كيفية إسهام هذه الموارد الداخلية في دعم قدرة المنشآت على تبني التحول الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويساعد هذا المنهج على تقديم رؤية متكاملة ومبينة على الأدلة النظرية، بما يسهم في سد الفجوة الدراسية وتوضيح أبرز العوامل الجوهرية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

مناقشة نتائج الدراسة

1- أثر التقنية الرقمية في نجاح التحول الرقمي

تؤكد الأدبيات أن التقنية الرقمية تمثل أحد المركبات الجوهرية للتحول الرقمي داخل المؤسسات، لما توفره من إمكانات لإعادة تشكيل نماذج الأعمال وتحديث العمليات التشغيلية وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء. فقد بينت دراسة Asgary وأخرون (2020) أن منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة اضطررت للتكييف مع البيئة التقنية المتغيرة للبقاء في موقع تنافسي، فيما أشار Costa وأخرون (2020) إلى اعتمادها استراتيجيات متنوعة مثل الأتمتة والابتكار والتقنيات الرقمية المتقدمة. وفي السياق ذاته، أوضح Kane وأخرون (2015) أن المنظمات تسعى إلى إحداث ثورة في أنشطتها عبر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وتحليلات الأجهزة المحمولة، والحوسبة السحابية. كما بين Meier وأخرون (2025) أن البنية التحتية التقنية تمثل الركيزة الأولى للتحول الرقمي من خلال تكامل الأجهزة، البرمجيات، والمنصات الرقمية، بما يعزز مرونة المنظمة وقدرتها على الابتكار.

وقد صنف Vial (2019) التقنيات الرقمية ضمن ست فئات رئيسة تُعرف باختصار SMACIT، وهي: وسائل التواصل الاجتماعي، والتقنيات المحمولة، وتحليلات البيانات، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والمنصات الرقمية. كما أكدت الأدبيات أن القيمة لا تكمن في تقنية منفردة، بل في تكامل هذه الأدوات بما يتسم مع السياق الاستراتيجي للمؤسسة Sebastian وأخرون، 2017؛ Günther وآخرون، 2017). وكذلك أوضحت دراسات Westerman وأخرون (2015)، و Newell وأخرون (2015) أن دمج هذه التقنيات يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية ودعم القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق وهو ما يُعد شرطاً حاسماً لنجاح أي مبادرة تحول رقمي.

وتشير بحوث حديثة إلى أن هذه التقنيات باتت ضرورة استراتيجية لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، حيث تساعد في تحسين سلاسل التوريد، الابتكار المنتجات، تسريع معالجة المعلومات، وتقليل استهلاك الطاقة، بما يعزز التنافسية والاستدامة Costa وأخرون، 2020). وفي هذا السياق أيضاً، تستخدم منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى عملاء عالميين، وبناء الوعي بالعلامة التجارية، والتفاعل المباشر مع العملاء بتكليف أقل من الطرق التقليدية Meske وآخرون، 2013). فيما يلعب الذكاء الاصطناعي في هذه المنشآت دوراً محورياً من خلال تحسين العمليات، وزيادة المبيعات، وتقليل التكاليف، وتحسين إدارة العملاء (alil Jalal وآخرون، 2024). وعلى الرغم من التحديات مثل محدودية رأس المال ومتطلبات الالتزام التنظيمي، فإن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تتيح لمنشآت فرصاً لتحسين الكفاءة وقدرات اتخاذ القرار، وهي عناصر حاسمة لحفظها على التنافسية Žigienė وآخرون، 2019؛ Wang وآخرون، 2021).

كما تعد الحوسبة السحابية أداة جوهرية تتيح بنية تحتية مرنّة وفعالة من حيث التكلفة لتخزين البيانات والوصول إلى التطبيقات البرمجية Kumar وآخرون، 2022). كما تُتيح تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analysis) للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تحليل مجموعات كبيرة من البيانات في الوقت الفعلي، مما يوفر رؤى تدعم اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وتوقعات السوق Egwuonwu وآخرون، 2024؛ Babu وآخرون، 2021). أما إنترنت الأشياء (IoT) فيُسهم في توليد رؤى قائمة على البيانات تعيد تشكيل عمليات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزز قدرتها على التكيف في بيئات أعمال ديناميكية Sestino وآخرون، 2020؛ Hongyun وآخرون، 2023). وتوفر الدردشات الذكية (Chatbots) المدعومة بتقنيات مثل النماذج التوليدية المدرية مسبقاً (GPT - Generative Pre-trained Transformers) حلولاً قابلة للتتوسيع في خدمة العملاء وتحسين التفاعل معهم Cordero وآخرون، 2022).

يتضح من الأدبيات السابقة أن تبني التقنيات الرقمية يُعد من المقومات الأساسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، فهو لا يمثل خياراً تكميلياً بل ضرورة استراتيجية لتعزيز مرونة هذه المنشآت وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات المتتسارعة في بيئه الأعمال. إذ يُسهم امتلاك تقنيات رقمية متنوعة وبنية تحتية رقمية آمنة ومتكاملة في رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة في عصر الاقتصاد الرقمي. ومن ثم تؤكد الدراسات أن التقنية الرقمية تمثل عاملًا جوهرياً في تمكين منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة من تحقيق التحول الرقمي بنجاح، من خلال ما توفره من مرونة تشغيلية ودعم لاتخاذ القرار وقدرة على الابتكار والاستجابة للتغيرات البيئية، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن التقنية الرقمية تؤثر تأثيراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

2- أثر الاستراتيجية الرقمية في دعم التحول الرقمي

تُعد الاستراتيجية الرقمية من الركائز الأساسية للتحول الرقمي، إذ تمثل الإطار الذي يحدد كيفية توظيف التقنيات الرقمية لتحقيق أهداف المنظمة. وقد تناولت الأدبيات تعريفات متعددة للاستراتيجية الرقمية، حيث يرى Nayal وآخرون (2022) يُعرف مفهوم استراتيجية التحول الرقمي بأنها الإطار العام الذي يحدد أهداف المنظمة في مجال الرقمنة، إلى جانب الخطوات التكتيكية الازمة لتحقيق هذه الأهداف. كما عرفها Chi وآخرون (2016) تُعد الاستراتيجية الرقمية نوعاً من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، تُحدد كيفية استخدام الموارد والقدرات الرقمية. وأكد Matt وآخرون (2015) بأنها مخطط يدعم المنظمات في إدارة التحوّلات التي تنشأ نتيجة لتكامل التقنيات الرقمية، وكذلك في عملياتها بعد التحول. أما Bharadwaj وآخرون (2013) فقد أشاروا إلى أنها استراتيجية تنظيمية تصاغ وتُتنفيذ من خلال الاستفادة من الموارد الرقمية لخلق قيمة متميزة.

وتبرز أهمية الاستراتيجية الرقمية من خلال قدرتها على تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات عبر تبني تقنيات مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية Wang وآخرون، 2023). كما أكدت دراسات أخرى أن استراتيجيات التحول الرقمي الناجحة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل Dalenogare وآخرون، 2018؛ Vial، 2021). وبين Martínez-Caro وآخرون (2020) إلى أن وضع استراتيجية رقمية يُسهل على المنظمات الرقمنة، كما يُمكّنها من تحقيق قيمة مضافة من استخدام التقنيات الرقمية، مما يُؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي. وفي هذا الإطار، اتفق Morakanyane وآخرون (2020)، أنه لنجاح المنظمات في رحلتها نحو التحول الرقمي لابد من وجود رؤية واضحة تُحدد ما الذي ترغب المنظمة في تحويله ولماذا.

وبالتالي، تُعد الاستراتيجية الرقمية من المقومات الأساسية لنجاح التحول الرقمي داخل منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، إذ توفر الإطار العام الذي يوجه تبني التقنيات الرقمية وتكاملها ضمن أنشطتها التشغيلية والإدارية. ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على تحديد الأدوات التقنية فحسب، بل تمتد لتشمل رسم الرؤية الرقمية، وتوضيح الأولويات، وتنسيق الموارد البشرية والتقنية والمالية بما يتاسب مع قدراتها المحدودة. ومن ثم فإن صياغة استراتيجية رقمية متكاملة ومنسجمة مع الاستراتيجية العامة للمنشأة تُعد ركيزة أساسية لضمان استدامة جهود التحول الرقمي ورفع كفاءته في هذه المنشآت، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن الاستراتيجية الرقمية تؤثر تأثيراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

3- أثر المهارات الرقمية في نجاح التحول الرقمي

تأثير الاتجاهات التقنية على القوى العاملة كبير، ويجب على المنظمات الاستثمار في استقطاب أفراد يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات. ومن الضروري أن تنظر المنظمات إلى كيفية تأثير التقنية عليها على المدى القصير والطويل، وما هي القدرات والمهارات الالزمة لمواكبة التطورات. تُظهر الدراسات أن مهارات الأفراد في تقنية المعلومات ضرورية لنجاح تنفيذ مشاريع الرقمنة Rueckel وآخرون (2020). يقدمون أدلة من الأدبيات تدعم الفرضية البديلة بأن مهارات التقنية الرقمية للأفراد داخل المنظمة هي عامل حاسم في نجاح مبادرات التحول الرقمي. كما يعرفون القدرة على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات بأنها: «القدرة على استخدام التقنية الرقمية، وأدوات الاتصالات وأو الشبكات للوصول إلى المعلومات وإدارتها وتكاملها وتقديمها وابتكرها بهدف العمل في مجتمع معرفي، ولتمكين الابتكار، والتحول الفردي، والتغيير المجتمعي على أعلى مستوى». ويؤكد كذلك في نفس دراسته على أن الإمام الرقمي يساعد الأفراد على تعظيم فوائد التحول الرقمي. في نفس السياق، يجادل Zhang وآخرون (2022) بأن المنظمات تحتاج إلى معرفة كيفية استخدام أدوات تقنية المعلومات بشكل فعال، ويجب أن يكون هناك استعداد داخل المنظمة في استخدام هذه الأدوات لضمان نجاح التحول الرقمي. وبينت دراسة Meier وآخرون (2025) أن الثقافة/ المعرفة تمثل أحد الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي، وتشمل رفع وعي الموظفين وفهمهم للتقنيات الرقمية، وتشجيع التعلم المستمر، وغرس ثقافة تدعم الابتكار والتغيير. وأكدت الدراسة أن هذا البعد البشري يُعد عنصراً حاسماً لنجاح التحول الرقمي، إذ لا يكفي الاستثمار في البنية التقنية فقط، بل يجب تمكين الكوادر البشرية من استخدام التقنيات بكفاءة ودعمهم لاكتساب معارف ومهارات رقمية جديدة تتماشى مع متطلبات بيئة العمل الرقمية. تخطيط وتطوير القوى العاملة يُعد كذلك عاملاً أساسياً لنجاح التحول الرقمي. وفقاً لاستطلاع أجراه McKinsey & Company، تزداد احتمالية نجاح التحول الرقمي لدى المنظمات التي تزيد من اهتمامها بتخطيط القوى العاملة (Martin, 2018).

وبناءً على ذلك، تُعد المهارات الرقمية من المقومات الأساسية لنجاح التحول الرقمي، إذ تمكّن الموظفين من التكيف مع التقنيات الحديثة وتطبيقها بفعالية. ويمكن تعزيز ذلك من خلال تحديد أهداف توظيف مبنية على المهارات المطلوبة، مع التخطيط لسد الفجوات في الكفاءات الرقمية على المدى القصير والطويل. ويعُد تطوير رؤية واضحة للمهارات وتنفيذ خطط استباقية لبناءها ضرورة خاصة في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة لضمان استدامة التحول الرقمي وتعزيز التنافسية، مما يؤكّد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن المهارات الرقمية تؤثّر تأثراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

4- دور القيادة في نجاح التحول الرقمي:

لا يعمل التحول الرقمي بقوة الدفع الذاتي، بل يحتاج إلى دعم إداري رفيع المستوى. ومع انطلاق العديد من المنظمات في مسيرتها نحو الرقمنة وتطوير نماذج أعمال مبتكرة، تزايدت أهمية القيادة بوصفها القوة الموجهة لهذا التغيير Sainger (2018). وقد وضح Earley (2017) أن العديد من الأهداف الرقمية للمنظمات لا تتحقق بسبب غياب الدعم القيادي. وبين Haffke وآخرون (2016) أن التحول الرقمي يتطلب قيادة رقمية للأعمال. واعتبرت دراسة Meier وآخرون (2025) الوكالة (Agency) كبعد أساسي للتحول الرقمي، ويقصد بها القيادة الفاعلة التي تمثل المحرك الرئيس للمبادرات الرقمية، حيث يقوم القادة بتخصيص الموارد، ودعم ثقافة التغيير، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الرقمية. وأكدت أن التزام الإدارة العليا وتبنيّها لاستراتيجية واضحة للتحول الرقمي من العوامل الحاسمة في نجاحه، خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من محدودية الموارد.

ونظراً لأن التحول الرقمي يحدث تغييرات جوهرية في البنية والعمليات التنظيمية، فإنه لا يمكن أن ينجح دون اكتساب الشرعية وقبول نظام المعتقدات المؤسسي. وتعزز دراسات متعددة هذا الطرح، حيث أظهرت أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل مباشر على دعم الإدارة العليا وتبنيّها للمبادئ الحديثة، مثل الشفافية، وتمكين الموظفين، وتوليد الأفكار عبر التفاعل مع الشركاء والعملاء (McCarthy وآخرون، 2021). كما يضيف Engesmo وآخرون (2021) أنه القيادة المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي تشمل قدرة القيادة على وضع رؤية واضحة ومفهومة لعملية الرقمنة، وكذلك القدرة على تنفيذ استراتيجيات التوجّه نحو التحول الرقمي.

كما وأشارت عدة دراسات إلى أن بعض المؤسسات باتت ترى أن تعيين قيادي رقمي متخصص أصبح ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لنجاح التحول الرقمي، مثل دراسة Singh وآخرون (2017) التي أوضحت أن غياب قيادة رقمية عليا يضعف فرص نجاح المبادرات الرقمية، ودراسة Tumbas وآخرون (2020) التي أبرزت أن دور الـ CDO يكتسب أهمية خاصة في المؤسسات التي تمر بمرحلة انتقالية رقمية جذرية، إضافة إلى ما أكدته Haffke وآخرون (2016) من أن وجود قائد رقمي مختص يضمن دمج الاستراتيجية الرقمية مع استراتيجية الأعمال. وهذا يوضح أن القيادة الرقمية ليست مجرد دعم تنظيمي عام، بل إطار عمل يمكن المؤسسات من تحويل التقنيات الرقمية إلى نتائج ملموسة تعزز الأداء والتنافسية.

وقد دعمت دراسة Ramadan وآخرون (2023) هذه المفاهيم، إذ أظهرت نتائجها أن القيادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من تبني التحول الرقمي، من خلال رسم التوجهات الاستراتيجية، وتحفيز الأفراد، وتهيئة المناخ التنظيمي لتبني التقنيات الحديثة. وأكدت الدراسة أن غياب القيادة الفعالة قد يؤدي إلى تعثر جهود التحول الرقمي، حتى في حال توفر البنية التحتية التقنية، مما يُبرّز ضرورة التركيز على بناء القدرات القيادية كعنصر أساسي في نجاح أي مبادرة رقمية.

يتضح مما سبق أن القيادة تعد من المقومات الأساسية لنجاح التحول الرقمي، فهي ليست مجرد عنصر داعم، بل قوة استراتيجية تضمن ترجمة الإمكانيات التقنية إلى نتائج ملموسة. إذ يبرز دورها في صياغة الرؤية الرقمية، وتحصيص الموارد، وتبني ثقافة التغيير، وتمكين العاملين، وهو ما يجعلها الركيزة الجوهرية التي يقوم عليها نجاح مبادرات التحول الرقمي. وتؤكد الأدبيات السابقة أن غياب القيادة الفعالة، خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يُضعف فرص الاستفادة من التقنيات الرقمية مهما بلغت درجة نضجها. عليه، فإن القيادة تمثل شرطاً رئيساً لتحقيق التحول الرقمي المستدام وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أن القيادة الرقمية تؤثر تأثيراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

5- أثر الثقافة الابتكار في نجاح التحول الرقمي

يحظى الابتكار في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد من الباحثين، وأصبح أمراً حيوياً لبقاء المنظمات في العصر الرقمي، ومرتبطاً بالنمو والقدرة التنافسية طويلاً الأمد. يعرف الابتكار بأنه قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة (Svahn وآخرون، 2017). ويضيف Dobni (2008) أن ثقافة الابتكار تمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل عدة عناصر منها: دعم القيادة، وتمكين الموظفين، والاستعداد للمخاطرة، والتعلم من الفشل.

بين Hartl وآخرون (2017) أن الثقافة التنظيمية الابتكارية تعد أحد أبرز العوامل التي تُعزز الابتكار والإبداع والعقلية الريادية داخل المؤسسات. ويدعم ذلك ما توصل إليه Linke وآخرون (2011) من وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة الابتكار وأداء المنظمات. وفي السياق ذاته، أثبتت دراسة Chen وآخرون (2019) أن الابتكار، سواء على مستوى الثقافة أو الممارسة، يُمثل عامل نجاح أساسى لمبادرات التحول الرقمي. وأكدت الدراسة ذاتها أنه لدعم الابتكار في المنظمات لابد من التركيز على عدد من الجوانب، أبرزها: إنشاء آلية فعالة لتدفق الابتكار، واستكشاف نماذج أعمال رقمية جديدة، وتحصيص وحدة مستقلة للابتكار، إلى جانب تعزيز ثقافة تحويلية داعمة.

ونظراً لأن إطلاق أفكار ابتكارية جديدة وتبني نماذج أعمال رقمية غالباً ما يتطلب درجة عالية من التعاون الداخلي وإعادة هيكلة الأساليب التقليدية للعمل، فقد أكدت عدد من الدراسات (Chen وآخرون، 2019؛ Kane وآخرون، 2015؛ Matt وآخرون، 2015) على أهمية الثقافة التنظيمية الابتكارية وربطها جزئياً بنجاح التحول الرقمي. وفي الإطار ذاته، يشير Osmundsen وآخرون (2018) إلى أن النجاح في التحول الرقمي يتطلب من المنظمة تبني ثقافة تنظيمية داعمة، تسمح بازدهار المبادرات المشتركة بين مجال الأعمال وتقنية المعلومات.

ويؤكد Osmundsen وآخرون (2018)، أن القيم التنظيمية الأكثر دعماً للتحول الرقمي تشمل القدرة على تقبّل الأفكار الجديدة، والاستعداد للتغيير، والانفتاح على التجربة. وأكدوا أيضاً أن المؤسسات التي تتسم بثقافة تُشجع على تقبّل الفشل، وتدعّم الريادة، والثقة، والمشاركة، والتواصل، والتعاون، تحقق نجاحاً أكبر في مبادرات التحول الرقمي مقارنة بتلك التي تهيمن عليها ثقافات صارمة قائمة على السيطرة. وفي السياق نفسه، وجد Rueckel وآخرون (2020)

أن الثقافة التنظيمية المبتكرة تُعد عاملاً رئيساً لدى المنظمات التي تواجه تحديات التحول الرقمي، وأكدت دراساتهم أن الموظفين في المنظمات المبتكرة يُشجعون على تبني قيم مثل: التكيف، وتقدير الفشل، والاستعداد للتعلم، والمشاركة، والثقة، وتحمل المخاطر.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن ثقافة الابتكار من المقومات الأساسية لنجاح التحول الرقمي، إذ تسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي مع التقنيات الحديثة وتشجيع تبني الأفكار الجديدة وتحوilyها إلى حلول عملية. فالمؤسسات التي تبني بيئه عمل مرنّة وتدعم التجربة وتقدير الفشل كجزء من عملية التعلم تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات الرقمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتزداد أهمية هذا البعض في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على الإبداع والتجدد لتعويض محدودية مواردها وضمان استمرارية تطورها في الاقتصاد الرقمي، مما يؤكد صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أن ثقافة الابتكار تؤثر تأثيراً إيجابياً في نجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

الوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز فهم العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وهي كما يلي:

- 1 تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بما يضمن توفير أساس تقني قوي قادر على دعم مبادرات التحول الرقمي وتحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة.
- 2 بناء استراتيجيات رقمية واضحة ومتقدمة تنسجم مع الأهداف العامة للمنشأة، مع ضرورة وضع خطط تفصيلية قابلة للقياس والتتبع لدعم عمليات التحول الرقمي وضمان استمراريتها.
- 3 الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للموظفين من خلال التدريب المستمر والتأهيل على التقنيات الحديثة، بما يرفع من جاهزية رأس المال البشري ويتمكنه من التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.
- 4 تمكين القيادة العليا والمتوسطة من لعب دور فاعل في توجيه مسار التحول الرقمي عبر تخصيص الموارد الازمة، ودعم ثقافة الابتكار، وتوفير بيئة تنظيمية تعزز من فرص النجاح.
- 5 تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنشآت من خلال تشجيع التجارب الجديدة وتبني الأفكار الخلاقة، بما يدعم تطوير المنتجات والخدمات الرقمية ويزيد من القدرة التنافسية.
- 6 إجراء المزيد من الدراسات المقارنة بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة في البيئات المحلية والدولية، لاكتشاف أوجه التشابه والاختلاف في تبني العوامل الرئيسية لتحول الرقمي، بما يسهم في تطوير إطار تطبيقية أكثر شمولًا.

حدود الدراسة

تركزت هذه الدراسة على تحليل العوامل الداخلية الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة بالاستناد إلى نظرية الاعتماد على الموارد، وذلك ضمن الإطار النظري دون إجراء تطبيقات ميدانية.

- وبناءً على طبيعتها النظرية، فقد واجهت الدراسة عدداً من الحدود العلمية والمنهجية، من أبرزها:
- اقتصرت الدراسة على تحليل الأدب النظري السابقة دون جمع بيانات ميدانية، مما يجعل نتائجها ذات طابع تفسيري نظري أكثر من كونها تطبيقية.
 - ركزت الدراسة على خمسة متغيرات داخلية رئيسة هي: التقنية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الابتكار، ولم تشمل العوامل الخارجية مثل البيئة التشريعية والتنظيمية.
 - لم تتناول الدراسة الاختلافات القطاعية بين أنواع المنشآت الصغيرة والمتوسطة مثل الصناعية والتعليمية والخدمية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات الاقتصادية.
 - واجهت الدراسة محدودية في توافر بعض الدراسات العربية الحديثة التي تناولت التحول الرقمي من منظور نظرية الموارد، مما استلزم الاعتماد بدرجة أكبر على الأدب النظري الأجنبي.

المراجع

- Asgary, A., Ozdemir, A. I., & Özyürek, H. (2020). Small and medium enterprises and global risks: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster Risk Science*, 11 (1), 59-73. <https://doi.org/10.1007/s13753-020-00247-0>
- Babu, M. M., Rahman, M., Alam, A., & Dey, B. L. (2021). Exploring big data-driven innovation in the manufacturing sector: Evidence from UK firms. *Annals of Operations Research*, 333 (2-3), 689-716. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04077-1>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. E., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37 (2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bhattacharyya, S., & Mitra, A. (2020). Fourth industrial revolution and India's 'employment problem.' *International Journal of Social Economics*, 47(7), 851–866. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2019-0540>
- Chen, C. (2019). Value creation by SMEs participating in global value chains under Industry 4.0 trend: Case study of textile industry in Taiwan. *Journal of Global Information Technology Management*, 22(2), 120-145. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1603512>
- Chi, M., Zhao, J., & Li, Y. (2016). Digital business strategy and firm performance: The mediation effects of E-collaboration capability, *Proceedings of WHICEB 2016*, p. 58. <https://aisel.aisnet.org/whiceb2016/58/>
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: Barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209-238. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229>
- Costa, J., & Matias, J. C. (2020). Open innovation 4.0 as an enhancer of sustainable innovation ecosystems. *Sustainability*, 12 (19), 8112. <https://doi.org/10.3390/su12198112>
- Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383-394. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.019>
- Deng, H., Duan, S. X., & Feng, L. (2019). Critical determinants for electronic market adoption. *Journal of Enterprise Information Management*, 33 (2), 335-352. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2019-0106>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4), 539-559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Filotto, U., Caratelli, M., & Fornezza, F. (2021). Shaping the digital transformation of the retail banking industry. *European Management Journal*, 39(3), 366-375. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.08.004>
- Ghobakhloo, M., & Ching, N. T. (2019). Adoption of digital technologies of smart manufacturing in SMEs. *Journal of Industrial Information Integration*, 16, 100107. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2019.100107>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. E. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209-220. <https://doi.org/10.17705/2MSQE.00017>
- Hai, N. T. (2021). Digital transformation barriers for small and medium enterprises in Vietnam today. *Laplace em Revista*, 7(3A), 416-426. <https://doi.org/10.24115/s2446-6220202173a1424p.416-426>
- Hausberg, J. P., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation: A literature review and future research directions. *Journal of Business Economics*, 89(8-9), 931–963. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00956-z>
- Henriet, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges, *Proceedings of MCIS 2016*. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. *MIT Sloan Management Review*, Deloitte University Press.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2021). Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis. *Journal of Decision Systems*, 32 (1), 79-109. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1908934>
- Meier, A., Eller, R., & Peters, M. (2025). Creating competitiveness in incumbent SMEs: A revised perspective on digital transformation. *Journal of Business Research*, 186, 115028. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115028>
- Mhlungu, N. S., Chen, J. Y., & Alkema, P. J. (2019). The underlying factors of a successful organisational digital transformation. *SA Journal of Information Management*, 21 (1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.995>
- Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017). *Conceptualizing digital transformation in business organizations*. University of Maribor Press. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications. *MCIS*, 37. <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37/>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Ramadan, M., Zakhem, N. B., Baydoun, H., & Daouk, A. (2023). Toward digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer. *Administrative Sciences*, 13(8), 185. <https://doi.org/10.3390/admsci13080185>
- Rueckel, D., Mühlburger, M., & Koch, S. (2020). An updated framework of factors enabling digital transformation. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 12, 1-26. <https://doi.org/10.17705/1PAIS.12401>
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 19(1), 31-44.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Successful Factors of Digital Transformation in Small and Medium Enterprises: A Resource-Based View

Lamis Saleh Ali Al-Rajee'i

PhD Researcher

Department of Business Administration

College of Business & Economics

Qassim University - Saudi Arabia

431214076@qu.edu.sa

Dr. Wided Ragmoun

Associate Professor

Department of Business Administration

College of Business & Economics

Qassim University – Saudi Arabia

W.ragmoun@qu.edu.sa

ABSTRACT

This study aims to analyze the key success factors of digital transformation in small and medium-sized enterprises (SMEs) based on the Resource-Based Theory (RBT), which asserts that competitive advantage primarily stems from internal resources and capabilities rather than external conditions. Using a descriptive-analytical approach, the study reviews prior literature and empirical studies on SMEs to identify the internal factors that enable successful digital transformation.

The findings indicate that five core internal factors underpin digital transformation success: digital technology, digital strategy, digital skills, digital leadership, and innovation culture. These factors represent strategic, rare, and inimitable resources that collectively enhance operational efficiency, foster adaptability, and ensure sustainable competitive advantage.

The study emphasizes that the effective integration of these resources within an aligned organizational framework is essential for maximizing the impact of digital transformation in SMEs. The study recommends strengthening digital leadership, developing digital skills, and promoting an innovation-driven culture, alongside embedding digital strategy into business operations to leverage internal resources for achieving sustainable digital transformation.

Keywords: *Digital Transformation; Small and Medium Enterprises (SMEs); Resource-Based Theory*