Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 20, No. 68, Part (2): 78-98
**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.20.68.2.5

**Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences**
**مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**
**EISSN: 3006-9149**
**PISSN: 1813-1719**

# The impact of digital transformation on small and medium enterprises performance (SMEs): an exploratory study of a sample of projects in Basrah

**Ruqaya Sattar Badr*, Hasan Oudah Abdullah**
College of Administration and Economics/Qurna/ Univirsity of Basrah

***Keywords:***
Digital transformation, performance of small and medium enterprises, SMEs

**A R T I C L E  I N F O**

***Article history:***
Received 08 Jul. 2024
Accepted 24 Jul. 2024
Available online 31 Dec. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
**Ruqaya Sattar Badr**
College of Administration and Economics/Qurna/ Univirsity of Basrah

**Abstract:** This study aims to explore the impact of digital transformation on the performance of small and medium enterprises (SMEs) in Basra Governorate through an exploratory study of a sample of those projects that were identified based on the number of employees. The study population represented small and medium enterprises in Basra Governorate. A random sample of 250 people, including founders and managers of these projects, was targeted. By testing the hypotheses, the study found a positive relationship between digital transformation and the performance of small and medium enterprises. The results also indicated that human and technical factors have a positive impact on the performance of these projects. As for the difference's hypotheses, the study showed that there were no statistical differences in the performance of small and medium enterprises based on differences in gender, age, and marital status, while there were statistical differences in the performance of small and medium enterprises according to differences in academic qualifications. Accordingly, the study emphasized to project managers the need to keep pace and adapt to technological changes in the global and local market in order to prepare for the requirements of digital transformation.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 20, No. 68, Part (2): 78-98
**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.20.68.2.5

# تأثير التحول الرقمي في اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة SMEs: دراسة استطلاعية لعينة من المشروعات في محافظة البصرة

**رقية ستار بدر** **حسن عودة عبدالله**
**كلية الادارة والاقتصاد/ القرنة/ جامعة البصرة**

**المستخلص**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في محافظة البصرة من خلال دراسة استطلاعية لعينة من تلك المشروعات التي تم تحديدها بناء على عدد العاملين. تمثل مجتمع الدراسة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة، تم استهداف عينة عشوائية من 250 شخص بين مؤسسي ومدير لتلك المشروعات. من خلال اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للتحول الرقمي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما أشارت النتائج إلى أن العوامل البشرية والتقنية لها تأثير إيجابي في أداء هذه المشروعات. أما فيما يتعلق بفرضيات الفروق، فقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق احصائية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بناء على الاختلاف في الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، في حين كانت هناك فروق إحصائية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للتباين في المؤهل الدراسي. بناء على ذلك، اكدت الدراسة مديرين المشروعات على ضرورة مواكبتهم وتكيفهم مع التغييرات التكنولوجية في السوق العالمي والمحلي لغرض الاستعداد لمتطلبات التحول الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، SMEs.

**المقدمة**

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولًا جذريًا نتيجة التقدم التكنولوجي السريع والتحول الرقمي، مما أثر بشكل كبير على مختلف جوانب الحياة والأنشطة الاقتصادية. إذ يُعد التحول الرقمي محركًا أساسيًا للنمو والتطور في العديد من القطاعات، ومن بين هذه القطاعات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) الذي يُعد العمود الفقري للاقتصادات العالمية والمحلية. في هذا السياق، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة. تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة محركًا رئيسيًا للتوظيف والنمو الاقتصادي، إلا أنها تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالتنافسية والابتكار. من هنا تأتي أهمية التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية وفتح آفاق جديدة للنمو والتوسع.

المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية للاقتصاد، لأنها تمثل الغالبية العظمى من المنشآت العاملة فيه، ولدورها في تحسين النمو الاقتصادي من خلال المساهمة في القيمة المضافة. ومن أبرز سمات المنشآت الصغيرة والمتوسطة اعتمادها بصورة أساسية على عنصر العمالة واعتمادها على تقنيات بسيطة في الإنتاج، ومساهمتها في تأهيل الشباب وتدريبهم للعمل في المشروعات الكبيرة، ويعزز ذلك دورها في المساعدة في مواجهة مشكلة البطالة. كما أنها لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة للاستثمار كالشركات الكبرى، وتعدّ وعاء للمدخرات المحلية، فضلا عن انتشارها الجغرافي، وعدم حاجتها إلى حيز مكاني كبير واعتمادها على السوق المحلي (البيع المحلي) في تغطية معظم مدخلات الإنتاج، مما يعطيها المرونة العالية في الدخول والخروج من السوق.

وتتمتع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على تسويق منتجاتها من خلال الاتصال من الإنتاج يذهب المباشر بالمستهلك، فضًلا عن أن جزءا مباشرة إلى المشروعات الكبيرة من دون تكاليف تسويقية. وتمتاز المنشآت الصغيرة والمتوسطة بدعمها للميزان التجاري، لكونها قادرة على تصدير منتجات وخدمات متنوعة إلى مختلف أنحاء العالم. لذلك فان الشركات بدأت بمواكبة هذه التحولات وغيرت من استراتيجياتها وطرائق عملها لكن نسبة هذا التحول بالنسبة للشركات العراقية كانت ضئيلة بشكل خاص الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة، اذ لم تتم ملاحظة تحول في استراتيجياتها وطرائق عملها من الطرائق التقليدية للرقمية. مع ذلك، فهناك مبادرات محدودة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تملك سلوكيات ريادة الأعمال في مواكبة التطورات الأخيرة للمصنع الذكي.

تركز الدراسة الاستطلاعية على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البصرة، وتسعى إلى فهم كيفية تبني التكنولوجيا الرقمية وأثرها على الأداء العام لهذه المشروعات. من خلال هذه الدراسة، سيتم تحليل مدى استعمال الأدوات الرقمية والتكنولوجية في العمليات اليومية لهذه المشروعات، وتأثير ذلك على الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، وقدرتها على المنافسة في السوق. تعد هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم ديناميكيات التحول الرقمي في بيئة الأعمال المحلية، وتقديم رؤى قيمة للمسؤولين وأصحاب المشروعات حول كيفية استغلال التكنولوجيا لتعزيز النمو المستدام والتنافسية. تحاول الدراسة أن تسهم في توفير قاعدة معرفية تدعم سياسات التطوير والتنمية الاقتصادية في العراق. ولتحقيق اهداف الدراسة، تم تقسيم الدراسة على أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول الإطار المنهجي والإطار العام للدراسة، في حين يتناول المبحث الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، أما المبحث الثالث يتناول الإطار التحليلي والتطبيقي للدراسة، وأخيراً يتناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

## المبحث الاول: الإطار المنهجي

**أولاً. مشكلة البحث:** في ظل الاهتمام المتزايد حول دور التحول الرقمي في الحياة البشرية في الوقت الراهن وذلك عن طريق الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في خلق فرص ضخمة وكبيرة للمشروعات الحكومية ومشروعات القطاع الخاص على مختلف الجوانب لعل أهمها تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنه. هذا وعلى الرغم من كون التحول الرقمي يساعد كافة المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلا أن استراتيجية التحول الرقمي في كل من المشروعات الصغيرة والمتوسطة لم تناقش بشكل كاف من قبل الباحثين وذلك لندرة الدراسات حول استراتيجيات التحول الرقمي كعامل بيئي قوي يؤثر على جميع المشروعات في المنظمات حيث سيكون على حساب بقاء المنظمات قادرة على المنافسة. تكاد تكون ثورة التحول والتكنولوجيا الرقمية ثورة لا نهاية لها، فيوميا يبدع العلماء بابتكار مستجدات تكنولوجية تسهل حياة الأنسان. هذا وعلى الرغم من كون التحول الرقمي يساعد الانسان في كافة المشروعات منها الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى شريحة أكبر من الزبائن محليا ودوليا من خلال التطبيقات التكنلوجيا إلى أنه توجد العديد من المعوقات التي تواجه هذا التحول منها: (صعوبة تحديد الأولويات لتطبيق آليات التحول الرقمي - نقص الميزانية الكافية لاقتناء الأجهزة والبرامج المناسبة لهذا التحول - فضلاً عن نقص الكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً لقيادة برامج التحول الرقمي). فضلاً عن ذلك، ومن خلال عدد من المقابلات غير المهيكلة مع عدد المديرين للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، توصلت الدراسة إلى أن أغلب المشروعات تواجه

مشكلة أو تحدي التغييرات التكنلوجية والرقمية المتزايدة، والتي تخلق بدورها بيئة تنافسية شديدة تدفع تلك المشاريع إلى اعادة النظر بجدية بالمتطلبات والجدوى الاقتصادية والمالية لتبني التحول الرقمي وتأثير ذلك في مشروعاتهم. بناء على ما تقدم، يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:
"ما هو تأثير التحول الرقمي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟ "
ويمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
2. ما المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة
3. ماهي المعايير الواجب توافرها في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي؟
4. ماهي العلاقة بين التحول الرقمي والفروقات الشخصية لأفراد المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

**ثانياً. أهداف البحث:**

1. التعرف على دور التحول الرقمي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
2. التعرف على دور ادارة تمويل التحول الرقمي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. التعرف على دور المتطلبات البشرية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4. التعرف على دور المتطلبات التقنية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
5. التعرف على الفروق المحتملة في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبعاً لنوع الجنس.
6. التعرف على الفروق المحتملة في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبعاً للعمر.
7. التعرف على الفروق المحتملة في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبعاً للمؤهل الدراسي.
8. التعرف على الفروق المحتملة في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبعاً للحالة الاجتماعية.

**ثالثاً. اهمية البحث:** هذه الدراسة ذات أهمية من جانبين هما:

**الأهمية النظرية:**

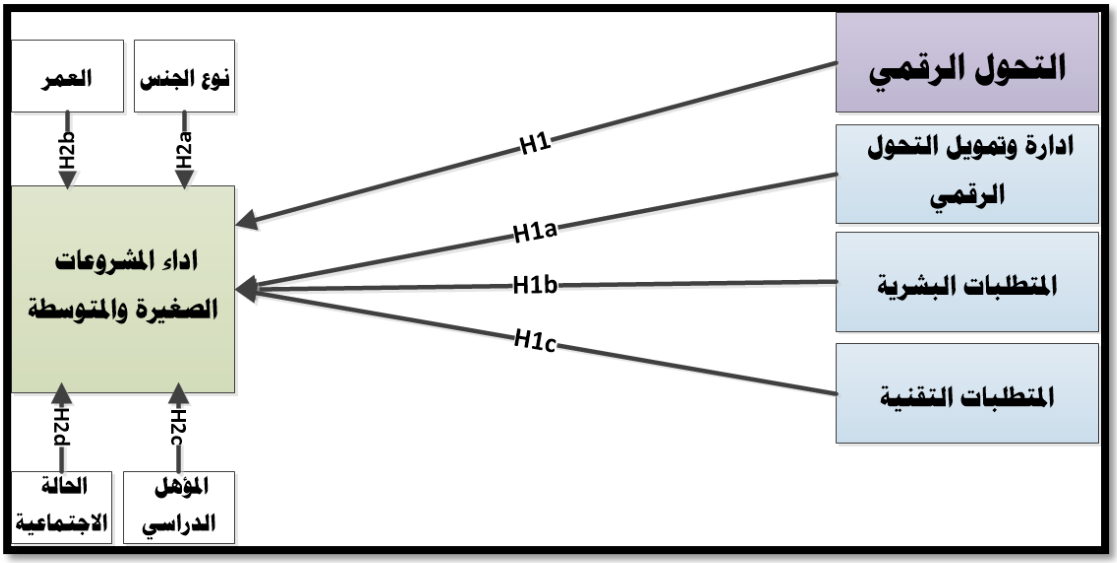
1. تساهم الدراسة في توسيع المعرفة حول تأثير التحول الرقمي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهي إضافة قيمة للأبحاث القائمة في هذا المجال.
2. توفر الدراسة نظرة متعمقة على كيفية تأثير التحول الرقمي في سياق محلي، مما يساعد في تطوير نماذج نظرية تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والاقتصادية لمنطقة البصرة.
3. تقدم الدراسة تحليلاً مفصلاً للعوامل التكنولوجية والتنظيمية التي تؤثر على تبني التحول الرقمي، مما يساعد في بناء إطار نظري لفهم التحديات والفرص المرتبطة به.
4. تضع الدراسة أساسًا قويًا يمكن أن يستند إليه الباحثين في دراساتهم المستقبلية حول التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**الأهمية العملية:**

1. تساعد النتائج العملية للدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على فهم كيفية تطبيق التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.
2. يمكن أن تستفيد الجهات الحكومية وصناع القرار من نتائج الدراسة في وضع سياسات تدعم التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التقنية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. تساهم الدراسة في تزويد أصحاب المشروعات بأفضل الممارسات والاستراتيجيات الرقمية التي يمكن أن تساعدهم في المنافسة بشكل أكثر فعالية في الأسواق المحلية والعالمية.

4. تسلط الدراسة الضوء على أهمية التدريب والتطوير المستمر في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما يساعد في رفع مستوى الوعي بين العاملين وأصحاب المشروعات حول فوائد التحول الرقمي.
5. تساهم الدراسة في تحديد الاحتياجات التقنية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد في توفير الدعم المناسب وتوجيه الاستثمارات بشكل أكثر فعالية لتحقيق النمو المستدام.

**رابعاً. فرضيات ونموذج البحث:** يوضح الشكل رقم (1) النموذج المفاهيمي للبحث الحالي والفرضيات المنطوية تحته:




المصدر: من اعداد الباحثان.

بناء على ما يوضحه الشكل اعلاه، يمكننا افتراض الآتي:

**H1:** يوجد تأثير ايجابي للتحول الرقمي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**H1a:** يوجد تأثير ايجابي للإدارة التمويل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**H1b:** يوجد تأثير ايجابي للمتطلبات البشرية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**H1c:** يوجد تأثير ايجابي للمتطلبات التقنية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**H2** الفرضية الرئيسية 2: توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس – العمر- المؤهل- الحالة الاجتماعية).

**H2a:** توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لنوع الجنس في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**H2b:** توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا للعمر في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**H2c:** توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا للمؤهل في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**H2d:** توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا للحالة الاجتماعية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**خامساً. مجتمع وعينة البحث:** يتمثل مجتمع الدراسة من جميع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة البصرة، على هذا الأساس، تم اختيار عينة عشوائية من 250 شخص بين مؤسسي ومدير في تلك المشروعات. تم تحديد تلك المشروعات بناء عدد العاملين، إذ إن المشروعات الصغيرة حددت بعدد عاملين ما بين 1 إلى 10 عامل، في حين حدد عدد العاملين في المشروعات المتوسطة بعدد ما بين 11 إلى 50 عامل.

## المبحث الثاني: الإطار النظري

**اولاً. مفهوم التحول الرقمي:** إن الانتقال إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة، أو تنفيذ الخدمات الرقمية، أو نقل أعباء العمل إلى أبنية الحوسبة السحابية، ليست عملية بسيطة على الاطلاق فغالبا ما تتضمن التحويلات الرقمية إعادة التدريب وإعادة التنظيم وإنشاء وظائف جديدة داخل المؤسسات الحكومية (Lanzolla et al., 2020:378). وغالبا ما يستعمل التحول الرقمي كمصطلح شامل لوصف ترقيات متعددة داخل المؤسسات والهيئات، لكن يمكن أن يكون له تأثير على عدد من الأجزاء المختلفة من العمل، فطريقة عمله قد تتطلب إضافة تقنية تكنولوجيا جديدة، فعلى سبيل المثال، يقول المركز العالمي لتحويل الأعمال الرقمية: إن التغيير التنظيمي هو أساس تحول الأعمال الرقمية ذلك لأن تغيير طبيعة المنظمة يعني تغيير طريقة عمل فريق العمل وإجراءات العمل والاستراتيجيات اليومية التي يعتمدون عليها، في حين أن هذه تمثل أصعب المشكلات إلا أنها تحقق إنجازا أكثر للعمل، مما يتيح لهيئة ما أن تصبح أكثر فاعلية وتنجز أعمالها أسرع مما سبق، مع الاستفادة من توفير المزيد من فرص العمل (البلوشية واخرون، 2020: 3). التحول الرقمي هو عملية تحويل الأنشطة والعمليات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية باستعمال التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والأنترنت والأجهزة المحمولة (Zaki, 2019: 430).

يشير التحول الرقمي إلى تحويل النماذج التجارية التقليدية إلى نماذج تجارية رقمية باستعمال التقنيات الحديثة والتحول إلى توفير الخدمات عبر الأنترنت والتطبيقات المحمولة (Schwertner, 2017: 390). التحول الرقمي هو استعمال التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء والكفاءة في المؤسسات والمنظمات، وتحويل العمليات اليدوية إلى عمليات رقمية من خلال استعمال الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم للبيانات والتطبيقات الذكية (Sakr & Muhammed, 2022: 116). هناك عدة تعريفات للتحول الرقمي. أحدها يعرفه كعملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وزيادة قيمة المنتج (Vaska et al., 2021). تعريف آخر يشير إلى أن التحول الرقمي هو تغيير جذري في الأعمال أو الحكومات يشمل نماذج العمل والإجراءات والعمليات، وقد يشمل أيضاً تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة بالكامل. هذا التحول قد يكون استراتيجيًا ويمتد ليشمل جميع وظائف المؤسسة من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكامل سلسلة القيمة (Kotarba, 2018: 125).

**ثانياً. أهمية التحول الرقمي:** يحقق التحول الرقمية أهمية للعديد من الجوانب، منها:

1. الأهمية الاقتصادية: تطبيق التحول الرقمي يعد من الأمور الحيوية في عصرنا الحالي، إذ أصبح العالم يتجه بسرعة نحو الاقتصاد الرقمي والمجتمع الرقمي ومن الجدير بالذكر أن تحول الاقتصاد إلى الرقمي يعتبر من الأمور الحيوية في الوقت الراهن، إذ يمكن أن يحدث تغييرات جذرية في الطريقة التي يتم بها إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، ويمكن أن يؤدي إلى تطوير أعمال جديدة وتحسين العمليات الإدارية والتشغيلية وتوفير الوقت والجهد والمال من الأهمية الاقتصادية لتطبيق التحول الرقمي (Teece, 2018: 1367).
2. تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف: يساعد التحول الرقمي في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف بشكل كبير، إذ يمكن استعمال التحول الرقمي لتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق والخدمات الرقمية المقدمة للزبائن (Zhang et al., 2022: 2782).

3. تحسين التنافسية: يمكن للشركات التي تنتهج استراتيجية التحول الرقمي أن تحسن من تنافسيتها، إذ يمكنها تحسين عملياتها وتقديم خدمات متميزة للزبائن وتطوير منتجات جديدة وتحسين التسويق (Porter & Heppelmann, 2015: 105).
4. توفير الوقت والجهد والمال: يمكن للتحول الرقمي أن يساعد في توفير الوقت والجهد والمال، إذ يمكن استعمال التحول الرقمي لتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق والخدمات الرقمية المقدمة للزبائن، ومن ثم يمكن تحسين الكفاءة والإنتاجية وتوفير الوقت والجهد والمال (Moghrabi et al., 2023: 3013).
5. الأهمية الاجتماعية: تطبيق التحول الرقمي يعتبر من الأمور الحيوية للأفراد والمجتمعات في عصرنا الحالي، إذ يمكن أن يساعد على تحسين الجودة والمستوى الحياتي للأفراد والمجتمعات، كما يمكن أن يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتقليل الفجوة الرقمية وتحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد (Zhanbayev et al., 2023: 12481)
6. تحقيق التنمية المستدامة: يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحقيق التنمية المستدامة، إذ يمكن استعمال التحول الرقمي لتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق والخدمات الرقمية المقدمة للزبائن، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Ziadlou, 2021: 376).
7. الأهمية الخدمية: تطبيق التحول الرقمي يعتبر من الأمور الحيوية لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن والمستخدمين، إذ يمكن استعمال التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات وتوفير الوقت والجهد والمال، وتحسين تجربة المستخدم ورضاه من الأهمية الخدمية لتطبيق التحول الرقمي (فرحات، 2020: 66).

**ثالثاً. تحديات التحول الرقمي:** تعد تحديات التحول الرقمي جزءًا كبيرًا من التحول إلى عالم مترابط، ومن ضمن التحديات الرئيسية للتحول الرقمي نجد:

1. تطور نموذج العمل: تتمثل إحدى أهم تحديات التحول الرقمي في الحاجة إلى تكييف نموذج أعمال مؤسستك الحالية ومواءمته مع التغيير الرقمي الشامل الذي يحدث من حولنا، إذ يجب العمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها الأنشطة التجارية داخل مؤسستك، أنت بحاجة إلى التغيير من نماذج الأعمال التقليدية إلى النماذج التي تدعم رحلة التحول الرقمي الناجحة، ومن الصعب القيام بذلك دون تغيير في طريقة التفكير (النجار، 2004: 200).
2. إدارة البيانات غير الفعالة: تُعد بيانات الزبائن المتعلقة بالتقنيات الناشئة من أهم أركان التحول الرقمي، لكنها قد تكون أيضًا من أكبر تحدياته. إن جمع البيانات حول تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم وقراراتهم المستقبلية يساعد الشركات في الحصول على رؤى قيمة. ومع ذلك، جمع البيانات وحده لا يكفي؛ إذ يجب تنظيمها وتخزينها وعرضها بشكل منظم في الواجهة الخلفية ليتمكن المسؤولون من استعمالها بفعالية. العمل مع أنظمة منعزلة يمكن أن يجعل دمج هذه البيانات وتسهيل الوصول إليها مركزيًا أمرًا صعبًا. فضلا عن ذلك، تخزين جميع بيانات الزبائن في موقع مادي واحد، مثل مركز بيانات واحد، قد يصعّب إدارة هذه البيانات وحمايتها (علي، 2011: 31).
3. تطوير الاستراتيجيات ذات الصلة: تعمل مبادرات التحول الرقمي على تغيير كل جانب من جوانب الأعمال التجارية الحديثة والطريقة التي نعمل بها، ولا يخفى على أحد أن المؤسسات الرقمية تستثمر في الإستراتيجية الرقمية أكثر من أي وقت مضى، وللبقاء في المقدمة بشكل فعال (Ahmed et al., 2023: 298). من المهم للمؤسسات أن تطور باستمرار استراتيجية تحول رقمي ذات صلة تضمن نموها ونجاحها (جميعي، 2023: 230).

4. نقص مهارات تقنية المعلومات المخصصة: وراء كل تحول رقمي ناجح، هناك فريق متخصص من ذوي المهارات العالية في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومع ذلك، فأن بناء هذا الفريق يزداد صعوبة، فمع سعي المزيد من الشركات إلى تقنيات جديدة، يتطور العجز في العمالة، ووفقًا لمسح حديث، أفادت 54٪ من المؤسسات أن نقص المهارات كان يمنعهم من متابعة أهداف التحول الخاصة بهم، وعلى وجه الخصوص، كانوا يفتقرون إلى الخبرة في الأمن الإلكتروني والعمارة الفنية وهندسة المؤسسة وتحليلات البيانات المتقدمة (Berghaus & Back, 2016: 22).
5. نقص إدارة التغيير التنظيمي: يمكن للهياكل التنظيمية القديمة، وسير العمل غير الفعال، وطرق القيادة الصارمة أن تعوق نجاح التحول الرقمي. ظهر هذا بشكل واضح في عام 2020 عندما واجهت الشركات صعوبة في التحول السريع إلى نموذج العمل عن بُعد. لحسن الحظ، يمكن أن يسهم التركيز على إدارة التغيير التنظيمي في تجهيز الموظفين للتحديات المقبلة. بدلاً من التركيز فقط على الجانب التقني للتحول الرقمي، يجب النظر في الأفراد المتأثرين مباشرةً به من خلال تطوير خطة شاملة لإدارة التغيير (أحمد، 2021: 19).
6. تطور احتياجات الزبائن: في العام الماضي، أدرك الناس مقدار ما يمكنهم إنجازه من أجهزة الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية، وعلى هذا النحو، أصبح الزبائن أكثر تمييزًا وتطلبًا من أي وقت مضى، وبدلاً من افتراض أنك تعرف التقنيات التي يريد الزبائن منك تقديمها، نوصي بأخذ الوقت الكافي لإجراء أبحاث السوق، بهذه الطريقة، يمكنك أن ترى ما يريدونه بالفعل (Athmay, 2013: 83).
7. مخاوف وقيود الميزانية: مع نمو شركتك، قد يكون من الصعب الحفاظ على السيطرة على ميزانيتك، بدون فهم واضح لدخلك ونفقاتك، قد يكون من الصعب أيضا اتخاذ قرارات مالية سليمة، هذا صحيح بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالمشروعات التي تحتوي على الكثير من الأجزاء المتحركة، علاوة على ذلك، إذا لم يكن لشركتك استراتيجية واضحة، فقد يكون من السهل الخضوع لتسلل النطاق، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نفقات غير ضرورية، يمكن أن يشكل هذا ضغطًا سريعًا على ميزانيتك، ويجعل من الصعب الالتزام بجدولك الزمني، ولحل هذا التحدي يجب أن يكون لديك خطة جاهزة، ليكون من السهل عليك تحديد الميزانية والالتزام بها (Li, 2020: 4).

**رابعاً. مفهوم وتعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:** بشكل عام لا يوجد تعريف متفق عليه للمشروعات الصغيرة، فمفهومها يختلف من دولة إلى أخرى، إلا أن هناك مجموعة من الأسس التي يعتمد عليه عند تعريفها، ومن هذه الأسس: عدد العاملين، حجم الأموال المستثمرة (رأس المال) حجم المبيعات، التقنية المستخدمة، معيار الإنتاج (ابو ناعم، 2002: 88). على هذا الاساس، بات في حكم المؤكد أنه لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. فضلا عن ذلك، تعد مصطلحات "صغيرة" و"متوسطة" مفاهيم نسبية تختلف من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر حتى داخل الدولة نفسها. فقد أظهرت دراسة من معهد ولاية جورجيا وجود أكثر من 55 تعريفاً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في 75 دولة. يتم تعريف هذه المنشآت بناءً على عدة معايير، منها عدد العمال، حجم رأس المال، أو مزيج من المعيارين معاً. وهناك أيضاً تعريفات تعتمد على حجم المبيعات أو معايير أخرى (Pangarkar, 2008: 478). استخدمت الدراسة الحالية معيار عدد العمال للتفريق بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

إذ إن استعمال عدد العمال كمعيار لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة يمتاز بعدد من المزايا منها: يسهل عملية المقارنة بين القطاعات والدول، مقياس ومعيار ثابت وموحد، خصوصاً أنه

لا يرتبط بتغيرات الأسعار واختلافها مباشرة وتغيرات أسعار الصرف، وسهولة جمع المعلومات حول هذا المعيار (Arocena et al., 2007: 192).

**خامساً. أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة:** للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دورا محوريا في الإنتاج والتشغيل وادارة الدخل والابتكار والتقدم التكنولوجي ومن ثم تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، إذ أنها تلعب دورا كبيرا ومهما في تخفيض معدلات البطالة وتوفير فرص عمل واستغلال موارد البلد من مواد خام ورأس مال بشري والتحفيز على الإنتاج وزيادة معدلات الإنتاجية، لذلك أولت السلطات في البلدان اهتماما بها وعدّتها المحور الأساسي للاقتصاد الوطني ومعول مهم من معاول التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويمكن الإشارة إلى أهمية هذه المشروعات في الاتي:

1. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير وفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد أثبت ذلك في الدول النامية والمتقدمة التي أولت لها اهتماما كبيرة (Kolaib & Almula-Dhanoon, 2022: 410). فمثال تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي بشكل كبير وخاصة في الدول التي أولت اهتماما كبيرا بهذا القطاع في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية (هواري، 2017: 7).
2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات: لا يقتصر دور هذه المشروعات في زيادة الإنتاج وتحقيق الاكتفاء الذاتي فقط، بل ساهمت في زيادة قيمة الصادرات والدخول إلى المنافسة الدولية ومن ثم زيادة قيمة الصادرات والتخفيف من حدة العجز في الميزان التجاري فزيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة ونموها ومن ثم زيادة انتاجيتها واتجاهها بما للتصدير خارج البلاد يساهم في زيادة إيرادات الدولة من الضرائب والضمان الاجتماعي والمساهمات الأخرى، إذ تعمل الدولة على جباية الضرائب من مالكي هذه المشروعات مقابل منحهم التراخيص وضمان استمرارية عملهم ومن ثم حصولهم على الخدمات التي تقدمها الدولة. فيمكن لهذا القطاع من المساهمة في حجم الصادرات وخاصة في المعدات الصناعية فمثلا في كوريا الجنوبية تصل قيمة الصادرات من هذه المشروعات إلى 95% من انتاجها إلى الخارج وفي المانيا تمثل 66% من قيمة الصادرات أما في ايطاليا واليابان تمثل نسبة الصادرات في كل منهما 47% و30% على التوالي أما في اميركا نسبة المشروعات الصغيرة بين المصدرين تصل إلى 96% نسبة ما تم تصديره للخارج 30%من اجمالي الصادرات الأمريكية (ناصر ومحسن، 2011:8).
3. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الاقتصادي: هناك عالقة تكاملية بين المشروعات الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، إذ تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المشروعات الكبيرة لتلبية حاجاتها من المواد الخام ووسائل الإنتاج ومواد التشغيل الأخرى والتسويق والتمويل وغيرها، كما تحتاج المشروعات الكبيرة إلى مخرجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذ مهمات ونشاطات مهمة لها عادة ما تكون قليلة التكلفة فيما لو نفذتها بنفسها أي أن هناك تداخل بين الأدوار التي تؤديها جميع المشروعات بصرف النظر عن احجامها (Youssef & Elias, 2020: 411). وتعد المشروعات الصغيرة لبنة أساسية للمشروعات الكبيرة ومنافع توزيع بين المستهلك وبين المشروعات الإنتاجية، كما تساعد على زيادة المبيعات والتوزيع الأمر الذي يقلل تكاليف التخزين ويؤدي إلى وصول السلعة إلى المستهلك بتكلفة اقل (Harvie et al., 2015:54).

4. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة: هناك تفاوت بين الدول المتقدمة والنامية من حيث مساهمة هذا القطاع في القيمة المضافة، إذ نجد أن هذه النسبة مرتفعة في كل من فرنسا وايطاليا وتقدر بحوالي 42.9%،58.8% على التوالي أما في الدول النامية فنجد هناك تباين في نسبة المساهمة، ففي الجزائر مثلا تختلف هذه النسبة بين المؤسسات العامة والخاصة، في سنة 2010 نجد مثلا أن قطاع الزراعة الخاص يساهم بنسبة 99.7% أما قطاع الأشغال العمومية بنسبة 98.7% يليه قطاع التجارة، قطاع الفندقة، قطاع الصناعة، قطاع المواصلات بنسب 94.1%-88.61%-88.42%-81.6% على التوالي (خياري، 2012: 27).
5. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية: تعاني جميع الدول المتقدمة والنامية من تفاقم مشكلة البطالة وعدم قدرتها على توفير فرص العمل للخريجين والشباب، لذلك تعمل جاهدة على تشجيع القطاع الخاص متمثلا في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنميتها ودعمها إذ إنها تلعب دورا كبيرا في استيعاب العاطلين عن العمل وتوظيف الرأس المالي البشري، إذ تعد من الوسائل الأساسية في مواجهة البطالة والحد منها مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في توفير فرص العمل في بعض الدول ففي كوريا الجنوبية واليابان مصر والإمارات العربية تصل هذه النسبة إلى 88.4% و79% و75% و84%على التوالي، أما في ماليزيا وأميركا فتقل هذه النسبة عن.50% وفي احدى الدراسات التي أجراها للبنك الدولي أشارت إلى قدرة المشروعات الصغرى والمتوسطة على توفير الوظائف لنصف العاملين في الصناعات التحويلية في الدول النامية والمتقدمة لكونها تتميز بكثافة عنصر العمل، كما أشارت الدراسة إلى أن تكلفة العمالة بها منخفضة ثالث مرات بالمقارنة مع تكلفة فرص العمل الواحدة بالمؤسسات الكبيرة (ناصر ومحسن، 2011: 7).

**سادساً. تحديات المشروعات الصغيرة والمتوسطة:** تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات الناتجة عن الظروف المحيطة بها والبيئة التي تعمل فيها، ويمكن حصر هذه التحديات في الآتي:

1. تطور تقنية المعلومات: أصبحت تقنية المعلومات لاعبا أساسيا في ضمان نجاع المؤسسات على كافة انواعها، إذ أصبحت تقنية المعلومات تستعمل في الجوانب كافة، في الإدارة والتسويق والمراقبة والتمويل والإنتاج وغيرها، لذا البد لهذه المؤسسات من الاهتمام بتقنية المعلومات الذي يشكل عبئا ثقيلا من حيث التكلفة للاستفادة من المزايا التي تحققها في تخفيض تكاليف الإنتاج والتمويل والتسويق والإدارة (شبوطي، 2007: 18).
2. التطور التكنولوجي: ساعد التطور التكنولوجي الهائل إلى التقدم الكبير في سرعة الأداء في العمليات المالية والاقتصادية في العالم بحيث لم يكن للحدود السياسية أو الجغرافية السياسية أي أثر في الأسواق العالمية مما أدى إلى عالميتها وجعل العالم قرية صغيرة، لذلك لابد لهذا القطاع من مجارات هذا التطور الذي يتطلب أموالا طائلة (Muhammad & Ibrahim, 2023: 565).
3. عالمية الجودة: دخول السوق العالمية وازدياد المنافسة الزم هذه المؤسسات الاهتمام بالجودة للارتقاء بمنتجاتها، فلن تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسط المنافسة في السوق العالمية ما لم تفي بمتطلبات الجودة، فأصبحت تسعى للحصول على مختلف شهادات الجودة الممنوحة من المنظمات العالمية لتتمكن من دحول الأسواق العالمية في ظل الحرية الاقتصادية (Harvie et al., 2015: 56).
4. رفع الكفاءة الإدارية والبشرية: من أهم التحديات التي تواجه هذا القطاع الاهتمام بكفاءة الموارد البشرية لديها، الاستعمال التكنولوجيا المتطورة وتقنية المعلومات وتحسين جودة

منتجاتها لابد له من الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها بما يتناسب وعملية التحديث والتطوير (Al-Maadhedee, 2022: 576).

## المبحث الثالث: الإطار التحليلي والتطبيقي

**اولاً. وصف العينة:** الجدول رقم (5) يوضح تفاصيل العينة وفق الخصائص الديمغرافية وكالآتي:

جدول (5): وصف عينة الدراسة

| الجنس | | | الحالة الاجتماعية | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Frequency | % | | Frequency | % |
| انثى | 60 | 24.0% | اعزب | 165 | 66.0% |
| ذكر | 190 | 76.0% | متزوج | 85 | 34.0% |
| Total | 250 | 100.00% | Total | 250 | 100.00% |
| المؤهل | | | العمر | | |
| | Frequency | % | | Frequency | % |
| متوسطة | 150 | 60.0% | اقل من 20 | 70 | 28.0% |
| اعدادية | 45 | 18.0% | من 21 إلى 30 | 100 | 40.0% |
| بكالوريوس | 40 | 16.0% | من 31 إلى 40 | 40 | 16.0% |
| شهادة عليا | 15 | 6.0% | أكبر من 41 | 40 | 16.0% |
| Total | 250 | 100.0% | Total | 250 | 100.0% |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS V. 26.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 76% من العينة كانوا من الذكور، و24% من الاناث. كما كان أغلب العينة بنسبة 60% من ذوي شهادة المتوسطة وبنسبة 18% من الحاصلين على الاعدادية وبنسبة 16% من الحاصلين على شهادة البكالوريوس. فضلا عن ذلك فكان 66% من أفراد العينة عزاب في حين كان 34% منهم متزوجون. أخيراً، كان أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية ما بين 21 إلى 30 سنة بنسبة 40%، في حينكان 28% منهم من الفئة العمرية أصغر من 20 سنة.

**ثانياً. التوزيع الطبيعي للبيانات:** يتم تحديد استعمال الأدوات الإحصائية المناسبة بناءً على طبيعة توزيع البيانات، إذ تكون الأدوات الإحصائية المعلمية الأنسب للبيانات التي تتوزع بشكل طبيعي، فيما تكون الأدوات الإحصائية اللامعلمية الأنسب للبيانات غير الطبيعية. وتتم عملية التحقق من طبيعة توزيع البيانات من خلال اختبارات التمايل Skewness والتفلطح Kurtosis، ويتم استخراج قيمة الـ Z من خلال قسمة قيم Skewness وKurtosis المحسوبة على الخطأ المعياري لها (Kerr et al., 2002: 49). وبناءً على هذا الاختبار، وعند مستوى المعنوية في هذه الدراسة هو (0.05)، يكون التوزيع طبيعيًا إذا لم تتجاوز قيمة Z للتمايل والتفلطح الـ (±1.96)، ويوضح الجدول رقم (6) نتائج هذا الاختبار:

جدول (6): نتائج طبيعة توزيع البيانات

| | N | Skewness | Kurtosis |
|---|---|---|---|

| Z | Std. Error | Statistic | Z | Std. Error | Statistic | Statistic | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.736 | 0.662 | 0.487 | 0.899 | 0.337 | 0.303 | 250 | التحول الرقمي |
| 1.093 | 0.662 | 0.724 | 1.695 | 0.337 | 0.571 | 250 | اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي برنامج SPSS V. 26.

تبيّن من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنّ القيم المتغيرين لم تتجاوز حدود الـ (±1.96)، ممّا يشير إلى أنّ البيانات تتوزع بشكل طبيعي، ويدلّ هذا على أنّ الأدوات الإحصائية المعلمية هي الأفضل للتحليل.

**ثالثاً. الصدق والثبات:** تم استعمال التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صحة وثبات الدراسة. للتأكد من صدق المقياس (Validity)، تم فحص مؤشرات صدق التقارب (Convergent Validity)، والتي تبيّن مدى تقارب الأبعاد الفرعية التي تقيس مفهوماً معيناً (Hair et al., 2017: 112). تشمل هذه المؤشرات:

1. قيم التحميلات المعيارية القياسية (Factor Loading-FL) لكل بند من بنود المقياس، والتي يجب أن تتجاوز 0.50، ويفضل أن تكون أعلى من 0.70.
2. قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted-AVE)، والتي يجب أن تكون أكبر من 0.50 (Hair et al., 2017: 680).

أما بالنسبة للثبات (Reliability)، فيشير إلى مدى استمرارية النتائج عند استعمال المقاييس في أوقات مختلفة. تم تقييم الثبات من خلال التحقق من قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's α)، والتي تم الحصول عليها من التحليل العاملي التوكيدي. يعد المقياس ثابتاً إذا تجاوزت قيمة الثبات المركب ومعامل ألفا كرونباخ 0.70 (Hair et al., 2017: 112). يمكن الاطلاع على النتائج في الجدول رقم (7) أدناه:

جدول (7): الصدق والثبات للمقاييس

| α | CR | AVE | التشبعات المعيارية | الفقرات | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0.909 | 0.813 | 0.537 | 0.596 | Q33 | ادارة وتمويل التحول الرقمي |
| | | | 0.675 | Q34 | |
| | | | 0.780 | Q35 | |
| | | | 0.738 | Q36 | |
| | | | 0.809 | Q37 | |
| | | | 0.745 | Q38 | |
| | | | 0.765 | Q40 | |
| 0.787 | 0.700 | 0.526 | 0.718 | Q1 | المتطلبات البشرية |
| | | | 0.698 | Q2 | |
| | | | 0.714 | Q3 | |
| | | | 0.768 | Q4 | |
| 0.798 | 0.723 | 0.545 | 0.809 | Q5 | المتطلبات التقنية |
| | | | 0.624 | Q6 | |

**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.20.68.2.5

| α | CR | AVE | التشبعات المعيارية | الفقرات | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 0.777 | Q7 | |
| | | | 0.729 | Q8 | |
| 0.818 | 0.760 | 0.540 | 0.675 | Q9 | الامكانيات |
| | | | 0.745 | Q10 | |
| | | | 0.714 | Q11 | |
| | | | 0.756 | Q12 | |
| | | | 0.780 | Q13 | |
| 0.752 | 0.805 | 0.586 | 0.843 | Q14 | الاستراتيجية |
| | | | 0.740 | Q15 | |
| | | | 0.602 | Q16 | |
| | | | 0.869 | Q17 | |
| | | | 0.743 | Q18 | |
| 0.799 | 0.764 | 0.543 | 0.780 | Q19 | العمليات |
| | | | 0.673 | Q20 | |
| | | | 0.577 | Q21 | |
| | | | 0.879 | Q22 | |
| | | | 0.741 | Q23 | |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي برنامج SPSS V. 26.

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكننا التوصل إلى النتيجة الآتية:

1. تم تجاوز تشبعات أسئلة ابعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) عن الحد المعياري المقبول (0.50) وتم تجاوز متوسط التباين المستخرج AVE لتلك الأبعاد عن حد المقبول ايضاً (0.50)، مما يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير. فضلا عن ذلك، فقد تم تجاوز قيمة الثبات لهذا المتغير والتي تبلغ (0.70)، مما يدل على تحقيق الثبات للتحول الرقمي.
2. تم تجاوز تشبعات أسئلة أبعاد المتغير التابع (أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة) عن الحد المعياري المقبول (0.50) وتم تجاوز متوسط التباين المستخرج AVE لتلك الأبعاد عن حد المقبول أيضاً (0.50)، مما يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير. فضلا عن ذلك، فقد تم تجاوز قيمة الثبات لهذا المتغير والتي تبلغ (0.70)، مما يدل على تحقيق الثبات لأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**رابعاً. الاحصاء الوصفي والارتباط:** يتضح من الجدول رقم (8) نتائج الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط بين المتغيرات. تشير النتائج إلى أن معظم الاوساط تتراوح كانت بمستوى متوسط تراوحت ما بين (2.74) إلى (3.23). من جهة أخرى، تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية كانت قليلة نسبيًا، مما يشير إلى تشتت قليل في البيانات ودقة النتائج. وأخيرًا، فإن معاملات الارتباط بين المتغيرين وأبعادهما كانت إيجابية ومقبولة إحصائيًا.

جدول (8): الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.20.68.2.5

| | Mean | S. D | ادارة وتمويل التحول الرقمي | المتطلبات البشرية | المتطلبات التقنية | التحول الرقمي | اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ادارة وتمويل التحول الرقمي | 2.74 | 0.639 | 1 | | | | |
| المتطلبات البشرية | 3.23 | 0.731 | .228** | 1 | | | |
| المتطلبات التقنية | 2.87 | 0.625 | .120* | .188* | 1 | | |
| التحول الرقمي | 2.95 | 0.449 | .654** | .738** | .623** | 1 | |
| اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة | 2.99 | 0.400 | .402** | .332** | .319** | .364** | 1 |
| *. P value of correlation < 0.05 | | | | | | | |
| **. P value of correlation < 0.01 | | | | | | | |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي برنامج SPSS V. 26

**خامساً. اختبار فرضيات التأثير:** يتضمن نموذج الدراسة الحالية متغيرًا مستقلاً (التحول الرقمي) ومتغيرًا تابعًا واحدًا (أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة). سيتم اختبار الفرضيات باستعمال تحليل الانحدار [Regression Analysis] عبر برنامج SPSS. وفقًا لهذا التحليل، يتم قبول أو رفض الفرضيات بناءً على قيمتي p وt. لقبول أي فرضية، يجب أن تكون قيمة t أكبر من 1.96، بينما يجب أن تكون قيمة p، التي تعكس مستوى الموثوقية أو الخطأ المقبول، أقل من 0.05. يوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

جدول (9) اختبار فرضيات التأثير

| $R^2$ | Sig. | F | Sig. | t | Stand. Coefficients Beta | Unstand. Coefficients Std. Error | Unstand. Coefficients B | Model | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.133 | .009[b] | 7.337 | 0.000 | 4.479 | | 0.357 | 1.599 | (Constant) | H1 |
| | | | 0.009 | 2.709 | 0.364 | 0.120 | 0.325 | التحول الرقمي | |
| 0.191 | .020[b] | 3.626 | 0.000 | 4.423 | | 0.354 | 1.567 | (Constant) | |
| | | | 0.001 | 3.133 | 0.378 | 0.076 | 0.237 | ادارة وتمويل التحول الرقمي | H1a |
| | | | 0.019 | 2.086 | 0.114 | 0.052 | 0.108 | المتطلبات البشرية | H1b |
| | | | 0.012 | 2.350 | 0.171 | 0.047 | 0.110 | المتطلبات التقنية | H1c |
| a. Dependent Variable: اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة | | | | | | | | | |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي برنامج SPSS V. 26.

ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج الآتي:

1. توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للتحول الرقمي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة معنوية (H1: P < 0.01).
2. توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية لإدارة وتمويل التحول الرقمي في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة معنوية (H1a: P < 0.01).
3. توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للمتطلبات البشرية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة معنوية (H1b: P < 0.05).
4. توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية للمتطلبات التقنية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة معنوية (H1c: P < 0.01).
5. إن قيمة [F] لنموذج الفرضية الرئيسية والفرعية كانت مقبولين بدرجة كبيرة ويشيران إلى دقة عالية لنموذج الانحدار في التنبؤ بالنتائج.
6. إن قيمة [R2] لنموج الفرضيات الفرعية كان يفسر ما قيمته 19.1% من التغير الحاصل في المتغير التابع، في حين يفسر المتغير المستقل ككل ما قيمته 13.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع.

**سادساً. اختبار فرضيات الفروق بين المتوسطات:** تهدف الفرضي الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية للتعرف على الفروق الاحصائية في اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية الأربعة (الجنس، المؤهل، الحالة الاجتماعية، العمر). على هذا الأساس، سيتم التحقق من هذه الفرضيات من خلال تحليل التباين [ANOVA] في برنامج الـ SPSS. وفقا لهذا التحليل فانه تقبل الفروق بين المتوسطات عندما تكون قيمة (Sig.) أقل من (0.05). الجدول رقم (10) يبين نتائج اختبار الفرضيات الأربع.

جدول (10): اختبار فرضيات الفروق بين المتوسطات

| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.211 | 1.608 | 0.254 | 1 | 0.254 | (Combined) | Between Groups | اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة * الجنس |
| | | 0.158 | 48 | 7.590 | Within Groups | | |
| | | | 49 | 7.844 | Total | | |
| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | | | |
| 0.262 | 1.374 | 0.215 | 3 | 0.645 | (Combined) | Between Groups | اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة * العمر |
| | | 0.156 | 46 | 7.199 | Within Groups | | |
| | | | 49 | 7.844 | Total | | |
| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | | | |
| 0.004 | 6.102 | 0.175 | 3 | 0.526 | (Combined) | Between Groups | اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة * المؤهل |
| | | 0.159 | 46 | 7.318 | Within Groups | | |
| | | | 49 | 7.844 | Total | | |
| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | | | |
| 0.575 | 0.319 | 0.052 | 1 | 0.052 | (Combined) | Between Groups | اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة * الحالة الاجتماعية |
| | | 0.162 | 48 | 7.792 | Within Groups | | |
| | | | 49 | 7.844 | Total | | |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي برنامج SPSS V. 26.

ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج الآتي:

1. لا توجد فروق بين متوسطات أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقا لنوع الجنس.
2. لا توجد فروق بين متوسطات أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقا للعمر.
3. توجد فروق بين متوسطات أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقا للمؤهل الدراسي لصالح ذوي الشهادات العليا والبكالوريوس وكما هو موضح في الجدول رقم (11).
4. لا توجد فروق بين متوسطات أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقا للحالة الاجتماعية.

جدول (11): المتوسطات الحسابية وفق المؤهل الدراسي

| Std. Deviation | N | Mean | المؤهل |
|---|---|---|---|
| 0.41804 | 150 | 2.32 | متوسطة |
| 0.34444 | 45 | 2.65 | اعدادية |
| 0.38380 | 40 | 2.83 | بكالوريوس |
| 0.36717 | 15 | 2.99 | شهادة عليا |
| 0.40010 | 250 | 2.70 | Total |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي برنامج SPSS V. 26

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً. الاستنتاجات:

1. يعد وضع تعريف محدد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من الأمور الضرورية لكل دولة إذ يفيد في تسهيل حصر المستفيدين من هذا القطاع، ويساهم في إعداد برامج لدعمهم، إلا أنه في الوقت ذاته من الصعب جداً وضع تعريف محدد يتفق عليه جميع الدول، وذلك لاختلاف الامكانات الاقتصادية والاجتماعية بين الدول وبعضها البعض
2. تتسم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص منها: صغر حجم رأس المال المطلوب للبدء في المشروع، واعتماد أغلبها على مستلزمات إنتاج محلية، وأيضاً اتسامها بالمرونة العالية وسرعة الاستجابة لحاجيات السوق المتغيرة.
3. تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدور كبير في الاقتصاد، ومن هذه الاسهامات: أنها تُتيح الكثير من فرص العمل، وتُمثل نواه ودعم للمشروعات الكبيرة، كما تساهم بدور كبير في تنمية المناطق الأقل حظاً في التنمية إذ صغر حجمها ومتطلباتها يمكّنها من توطينها خارج المدن الكبرى.
4. أن العوامل الشخصية (نوع الجنس أو العمر أو الحالة الاجتماعية) لا تلعب دورًا مؤثرًا في نجاح أو فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة. بمعنى آخر، الأداء الجيد للمشروعات يمكن تحقيقه بغض النظر عن كون صاحب المشروع ذكراً أو أنثى، أو عمره أو حالته الاجتماعية، مما يبرز أن الكفاءة والمهارات الإدارية والتخطيطية هي العوامل الحاسمة.
5. أن أصحاب الشهادات العليا والبكالوريوس يحققون أداءً أفضل مقارنةً بأولئك الذين يحملون مؤهلات أقل. هذا يشير إلى أن التعليم العالي يزود الأفراد بمهارات ومعرفة تمكنهم من إدارة مشروعاتهم بفعالية أكبر، والتكيف مع التحديات والتغيرات في السوق بشكل أفضل. التعليم العالي قد يساعد في اكتساب مهارات تحليلية واستراتيجية متقدمة، مما يسهم في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات.
6. إن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتوفير تكاليف التشغيل، وزيادة الوصول إلى الأسواق والعملاء. من خلال اعتماد تقنيات رقمية حديثة، يمكن للمشروعات الصغيرة

والمتوسطة تحسين عملياتها الداخلية، وزيادة إنتاجيتها، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، مما ينعكس إيجابياً على أدائها العام.

7. إن الجمع بين تقنيات التحول الرقمي والاستثمار في تنمية المهارات البشرية يساهم في تعزيز الأداء. التكنولوجيا توفر أدوات فعالة لتحسين العمليات والإدارة، بينما القوى العاملة الماهرة والمدربة تستطيع استخدام هذه الأدوات بشكل أمثل، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وتعزيز تنافسية المشروعات.
8. يسهم التحول الرقمي في منح الشركات ميزة تنافسية مستدامة، مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، ونمو أنشطتها، وتحولها إلى شركات أكبر وتوسيع نطاق عملها. اعتماد التقنيات الرقمية يمكن أن يساعد الشركات على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين تجربة العملاء، والتفاعل بشكل أكثر فعالية مع السوق. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين قدرتها على المنافسة والنمو المستدام على المدى الطويل.
9. إن الإدارة الفعالة لمبادرات التحول الرقمي وتوفير التمويل اللازم لتنفيذها يساهمان في تحقيق أهداف التحول بنجاح. فضلا عن ذلك، تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة يمكن أن يعزز من كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
10. التحول الرقمي يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحسين الكفاءة والوصول إلى زبائن جدد وتوفير تجربة شاملة أفضل. من خلال القدرة على التحسين المستمر. التحول الرقمي يسهل عملية جمع البيانات وتحليلها، مما يمكّن الشركات من فهم أعمق لعملائها وعملياتها التجارية، والاستفادة من هذه المعرفة لتعزيز عروضها وتقديم خدمة أفضل.
11. التحول الرقمي يلعب دورًا هامًا في بناء مستقبل مستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة. تأتي أهمية التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة من العديد من الجوانب
12. من خلال القدرة على الوصول إلى جمهور أوسع مع التحول الرقمي تصبح الشركات قادرة على الوصول إلى الزبائن والأسواق التي كانت في السابق خارج نطاقها. يمكن للأعمال الصغيرة والمتوسطة الآن المنافسة على أساس متساو مع المنافسين الأكبر حجمًا.

**ثانياً. التوصيات:** في ضوء نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، واعتمادا على ما جرى استنتاجه من ذلك يمكننا التوصية بالنقاط الأتية :

1. إن مديري الشركات ضمن عينة الدراسة يعملون ضمن تخصصات مثل التدريب والتطوير، الاعلانات، المقاولات والتقنيات الرقمية وهذه التخصصات تتطلب من المدير أن يملك سلوكيات ريادية لكن وعلى الرغم من النتائج الايجابية التي حصلنا عليها في هذه الدراسة يجب على المديرين أن يعملوا على تقديم خدماتهم بشكل مميز.
2. يحتاج مديرين الشركات إلى أن يكونوا على اطلاع بالتغيير بالتكنولوجي في السوق البصري وتحديد استراتيجية تتلاءم مع التحول الرقمي كالبدء بتنفيذ استراتيجيات تسويقية على مواقع التواصل الخاصة بها وإطلاق حملات اعلانية مدروسة أو التواصل مع شركات للقيام ببحث السوق للتعرف على ما يحتاجه السوق البصري من تدخلات رقمية.
3. بعض التخصصات التي تم اختيارها ضمن عينة الدراسة مثل شركات التسويق الرقمي والخدمات الرقمية هي نموذج جيد لما نناقشه من متغيرات كالسلوك الريادي والشغف الرقمي وما تشمله

المتغيرات من أبعاد إذ يجب على الشركات المتخصصة بالإعلانات والدعاية وشركات الطباعة التي لا تزال تعمل ضمن نموذج عمل تقليدي أن تواكب منافسيها من شركات التسويق الرقمي مثل الاعتماد على برامج ذكية أو اجهزة معتمدة على الذكاء الاصطناعي بدل الأجهزة التكنولوجية التقليدية التي تعمل بها

4. الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الناجحة في هذا المجال من خلال استقدام الخبراء والأفكار والآليات ومحاولة تطبيقها
5. سن القوانين والتشريعات اللازمة للنهوض بهذا القطاع وتبني خطط شاملة طويلة الآجل لدعم تأسيس هذه المشروعات وتنشيط وتوسيع القائم منها فعلا
6. تفعيل الهيئات والمؤسسات القائمة فعلا مثل هيئة تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة واستحداث مؤسسات أخرى لرعاية ودعم هذه المشروعات تستند في برامجها على دراسات دقيقة حول حل المشكلات التي تواجه وتعيق عمل هذه المشروعات.
7. يجب الاهتمام بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم كامل الدعم المالي والفني وتوفير البيئة المناسبة لضمان نجاحها من خلال سن التشريعات المناسبة لدعمها وحمايتها.
8. تبني ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير وخلق البيئة الإيجابية المشجعة لإقامة هذه المشروعات وتقديم الحوافز لإنجاحها
9. مراجعة وتقويم السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية والمالية التي تبنتها الدولة خلال العقود الماضية بما يضمن نجاح ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
10. أتمتة المهام لتحسين الكفاءة. هناك عدد من المهام التي يمكن أتمتها باستعمال التقنيات الرقمية. يمكن استعمال برنامج CRM لأتمتة عملية إنشاء الزبائن المحتملين ومتابعتهم
11. من المهم قياس التقدم الذي تحرزه وتكرار استراتيجيتك الرقمية بمرور الوقت. سيساعدك هذا على التأكد من أنك تسير على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافك وأنك تتكيف مع احتياجات السوق المتغيرة.
12. لم يعد التحول الرقمي خياراً فحسب، بل أصبح ضرورة لأي شركة تتطلع للنجاح والنمو. فيجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى إعادة تقييم استراتيجياتها التكنولوجية والتجارية في ظل البيئة التجارية الحديثة

**ثالثاً. محددات الدراسة والاتجاهات المستقبلية للبحث:** على الرغم من أن هذه الدراسة قدمت بعض المساهمات المهمة للبحث والممارسة، إلا أن لها بعض المحددات كون مدة أعدادها محددة بوقت قصير وعينة صغيرة من الشركات تشمل تخصصات محددة مثل تخصص الإعلانات، الطباعة، المقاولات، أجهزة الكترونية وكهربائية، تقنيات الكترونية وخدمات رقمية. وهذا له تأثير طبيعي في اثراء الدراسة بشكل صحيح. ويمكن تلخيص المحددات والاتجاهات المستقبلية لبحث بالنقاط الآتية:

1. عينة الدراسة محدودة بعدد معين من التخصصات بسبب وقت اعداد الدراسة وبما يتناسب مع متغيراتها، كذلك بسبب عدم تعاون العديد من الشركات ورفضهم الإجابة عن الاستبانة الخاصة بالدراسة. في الدراسات المستقبلية، يمكن العمل على تضمين مجموعة أوسع من التخصصات والصناعات لتحقيق تنوع أكبر في العينة. كما يمكن استخدام أدوات جمع البيانات الإلكترونية أو الاستبيانات عبر الإنترنت لتسهيل عملية الإجابة وجعلها أكثر ملاءمة للشركات.
2. استغرق جمع البيانات وقتا أطول نظرا لكثرة عدد الشركات في المحافظة وأماكن وجودها المتفرقة جغرافيا. بناء على ذلك، في الدراسات المستقبلية، يمكن تقسيم المنطقة على قطاعات جغرافية وتحديد

فرق لجمع البيانات في كل قطاع بشكل مستقل لتسريع العملية. أو من خلال التعاون مع الجهات المحلية مثل الغرف التجارية والمؤسسات الداعمة للأعمال لتسهيل الوصول إلى الشركات في المناطق المختلفة.

3. اقتصرت الدراسة على متغيرين فقط هما التحول الرقمي والمشروعات الصغيرة والمتوسطة. في الدراسات المستقبلية، يمكن دراسة تأثير متغيرات أخرى مثل الابتكار، التمويل، التسويق الرقمي، والتدريب والتطوير المهني على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما يمكن تطوير نماذج بحثية أكثر تعقيدًا تدمج بين المتغيرات المختلفة لفهم الصورة الشاملة بشكل أفضل.
4. اقتصرت الدراسة فقط على المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تم تأسيسها خلال عشر سنوات الأخيرة ولم تشمل المشروعات التي تأسست قبل ذلك ولم تزال ضمن تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة. في الدراسات المستقبلية، يمكن تضمين المشروعات التي تأسست منذ فترة أطول للحصول على رؤية شاملة لتطور هذه المشروعات على مدى زمني أطول. كما يمكن تقسيم المشروعات على فئات زمنية مختلفة (مثل تلك التي تأسست منذ 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) ودراسة أداء كل فئة على حدة.

**المصادر**

**اولاً. المصادر العربية:**

1. أبو ناعم، عبدالحميد مصطفى، (2002)، ادارة المشروعات الصغيرة" دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1.
2. أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن، (2021)، التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية. مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، 1(99).
3. البلوشية، نوال بنت علي، والحراصي، نبهان بن حارث، والعوفي، علي بن سيف، (2020)، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دارسات المعلومات والتكنولوجيا، 2(1)، 1-15.
4. جميعي، ريهان فهمي، (2023)، أثر التحول الرقمي علي التعليم الجامعي كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 31(3)، 229-256.
5. خياري، ميرة، (2012)، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي 2007/2008، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي- الجزائر.
6. شبوطي، حكيم، (2008)، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر. اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
7. علي، اسامة عبد السلام، (2011)، التحول الرقمي للجامعات المصرية المتطلبات والاليات، مجلة التربية تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، المجلد 14، العدد33.
8. فرحات، فاطمة الزهراء، (2020)، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال والعلاقات العامة، الجزائر.
9. ناصر، سليمان ومحسن، عاطف، (2011)، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الاسلامية بحث مقدم إلى "الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، المركز الجامعي غرداية.

10. النجار، فريد راغب، (2004)، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة بعنوان: الابداع والتجديد: دور المدير العربي في الابداع والتميز، 27-29 نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ.
11. هواري، معراج، (2017)، آليات اقامة المشروعات الصغيرة والصعوبات التي تحد من تنميتها وتطورها، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر "الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Ahmed, A. M. S., Aldawod, A. N., & Rashid, W. N. (2023). The Role of Entrepreneurial Networking in Enhancing Strategic Sustainability: A study of the opinions of a sample of managers in manufacturing companies for the production of construction materials in the Kurdistan Region-Iraq. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 19(61 part 1), 293-316.
2. Al-Maadhedee, M. W. (2022). The role of competency in managing the phases of Information Technology Projects Analytical Research in Asiacell for Mobile Communications in Iraq. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(60 part 2), 573-591.
3. Arocena, P., Núñez, I., & Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: evidence from Spain. Small Business Economics, 29(1), 191-201.
4. Athmay, A. (2013). E-governance in Arab countries: status and challenges. Global Journal of Business Research, 7(5), 79-98.
5. Berghaus, S., Back, A. (2016). Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study. In Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), http://aisel.aisnet.org/mcis2016/22
6. Harvie, C., Narjoko, D., & Oum, S. (2015). Economic Integration in East Asia: Production networks and small and medium enterprises. Routledge.
7. Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, S. A. (2002). Doing statistics with SPSS. Sage.
8. Kolaib, A. G., & Almula-Dhanoon, M. D. (2022). Impact of Enabling Environment Drivers on Public-Private Partnership investment in the Transport Sector. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(58, 1), 406-423.
9. Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. Foundations of management, 10(1), 123-142.
10. Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. Academy of Management Discoveries, 6(3), 341-350.
11. Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. Technovation, 92, 102012.
12. Moghrabi, I. A., Bhat, S. A., Szczuko, P., AlKhaled, R. A., & Dar, M. A. (2023). Digital transformation and its influence on sustainable manufacturing and business practices. Sustainability, 15(4), 3010.

13. Muhammad, T. F., & Ibrahim, M. A. (2023). The role of accounting information systems in activating digital transformation mechanisms: an exploratory study in the Iraqi environment. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 64(2): 759-777.
14. Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises. Journal of world business, 43(4), 475-485.
15. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. Harvard business review, 93(10), 96-114.
16. Sakr, H. A. H., & Muhammed, M. J. (2022). The impact of management information systems on improving employee performance A case study in the Financial and Administrative Department/Ministry of Higher Education and Scientific Research. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(58, 2), 112-133.
17. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. Trakia Journal of Sciences, 15(1), 388-393.
18. Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. Research policy, 47(8), 1367-1387.
19. Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. Frontiers in Psychology, 11, 539363.
20. Youssef, H. S., & Elias, S. S. (2020). The Financing Process for Pioneering Small and Medium Enterprises in Iraq Case Study of the Iraqi Company for Banking Guarantees 2009-2018. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 16(52 part 3), 407-422.
21. Zaki, M. (2019). Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. Journal of Services Marketing, 33(4), 429-435.
22. Zhanbayev, R. A., Irfan, M., Shutaleva, A. V., Maksimov, D. G., Abdykadyrkyzy, R., & Filiz, Ş. (2023). Demoethical model of sustainable development of society: A roadmap towards digital transformation. Sustainability, 15(16), 12478.
23. Zhang, T., Shi, Z. Z., Shi, Y. R., & Chen, N. J. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: Mechanism analysis and empirical research. Economic research-Ekonomska istraživanja, 35(1), 2781-2792.
24. Ziadlou, D. (2021). Strategies during digital transformation to make progress in achievement of sustainable development by 2030. Leadership in Health Services, 34(4), 375-391.