

## تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الرقمية في سلطنة عمان: مسار النجاح والعقبات المحتملة

# Digital Transformation in Small and Medium Enterprises in Oman: Success Opportunities and Future Challenges

د. أشرف عبد اللطيف عبدالرحمن مختار

جامعة وادي النيل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم المحاسبة

[Ashruff1@gmail.com](mailto:Ashruff1@gmail.com)

تاريخ التسليم: 2023/04/25 تاريخ المراجعة: 2023/09/07 تاريخ القبول: 2023/11/18

### Abstract

This study aimed to analyze the state of digital transformation in Oman, focusing on small and medium-sized enterprises (SMEs), identifying the barriers to digital transformation in these institutions, which represent a large percentage of the country's businesses, and introducing possible means to support this transformation. The descriptive-analytical method and field survey were used to conduct this study, and data were collected from various sources, including official websites, previous studies, and direct interviews with experts in the field. The main problem of the study was represented by the question: What are the success factors and potential obstacles to the digital transformation of SMEs? The study found that Oman attaches great importance to supporting digital transformation in SMEs and offers various programs and initiatives to achieve this goal, such as providing training, financial and technical support, digital platforms, and raising awareness of the importance of digital transformation. However, there are several obstacles that may face SMEs in Oman during their transformation to digital, such as the lack of technological awareness and sufficient infrastructure. The study recommended several recommendations, including the need to continue supporting digital transformation in SMEs in Oman, improving current programs, and developing them to provide more opportunities for these institutions to benefit from digital technologies and achieve more success and sustainability in their businesses. The study also recommended increasing collaboration between the public and private sectors to promote digital transformation in SMEs in Oman.

**Keywords:** Digital transformation - Small and medium enterprises (SMEs) - Oman

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل حالة التحول الرقمي في سلطنة عمان مع التركيز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتحديد المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في تلك المؤسسات والتي تمثل نسبة كبيرة من الشركات في البلاد واستحداث الوسائل الممكنة لدعم هذا التحول، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمسح الميداني في تنفيذ هذه الدراسة. وتم جمع البيانات من مجموعة من المصادر بما في ذلك المواقع الرسمية والدراسات السابقة والمقابلات المباشرة مع خبراء في المجال. وتمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة في السؤال: ما هي عوامل النجاح والمعوقات المحتملة لتحول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الرقمية؟ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن سلطنة عمان تولي اهتماماً كبيراً بدعم التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقوم بتقديم العديد من البرامج والمبادرات لتحقيق هذا الهدف مثل توفير التدريب والدعم المالي والتقني وتوفير المنصات الرقمية وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي. وأنه توجد العديد من المعوقات التي قد تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان أثناء تحولها إلى الرقمية مثل قلة الوعي التقني وعدم وجود البنية التحتية الكافية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة مواصلة دعم التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان، وتحسين البرامج الحالية وتطويرها لتوفير فرص أكبر لهذه المؤسسات للاستفادة من التقنيات الرقمية وتحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في الأعمال. كما أوصت الدراسة بزيادة التعاون بين القطاعين العام والخاص لتعزيز التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - سلطنة

## أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

### 1.1 مقدمة

في عالم الأعمال اليوم، أصبح التحول الرقمي أمراً ضرورياً، حيث يتسارع تطور التكنولوجيا بشكل مستمر. وتشهد الشركات في جميع أنحاء العالم نموذجاً تحولياً من الممارسات التقليدية إلى الأساليب الرقمية الحديثة. وبينما تواجه المنشآت في سلطنة عمان نفس التحديات التي تواجهها في جميع أنحاء العالم، فإن الحكومة العمانية تدرك تماماً أهمية دعم التحول الرقمي وتوفير البنية التحتية الرقمية لتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق التكامل الاقتصادي العالمي. ومن بين أكثر القطاعات التي تحتاج إلى الاهتمام والدعم في هذا الصدد تأتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي في سلطنة عمان.

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً حيوياً في الاقتصاد العماني، حيث تشكل هذه المؤسسات نسبة كبيرة من إجمالي الشركات المسجلة في السلطنة. وتعتبر هذه المؤسسات أساساً لتنمية الاقتصاد وتعزيز النمو المستدام في البلاد، حيث تلعب دوراً رئيسياً في خلق فرص العمل وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين. إلا أن تنفيذ التقنيات الرقمية والتحول الرقمي بشكل عام يمثل تحدياً كبيراً لمعظم هذه المؤسسات، ويؤثر على قدرتها على المنافسة في سوق العمل. وبالتالي، يُعد دعم التحول الرقمي لهذه المؤسسات ضرورياً لضمان استمرار نجاحها وتحسين اقتصاد السلطنة.

### 1.2 مشكلة الدراسة:

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:  
ما هي العوامل المؤثرة في نجاح تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان إلى الرقمية، وما هي المعوقات المحتملة التي يمكن أن تواجه هذه الشركات في هذا المجال؟

### 1.3 أهداف الدراسة:

- تمثلت أهداف هذه الدراسة في ما يلي:
- i. تحليل واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، مع التركيز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
  - ii. تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة، وتحديد الاستراتيجيات والحلول الممكنة لدعم التحول الرقمي في هذه المؤسسات.
  - iii. تحديد المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمان واستحداث الوسائل الممكنة لدعم هذا التحول.

#### 1.4 أهمية الدراسة:

- i. أهمية علمية: تأتي أهمية الدراسة من حاجة المجتمع العماني والعربي بشكل عام إلى تطوير الشركات وتحسين الأداء الاقتصادي والمنافسة في السوق. كما أن الدراسة ستساهم في إثراء المعرفة العلمية حول الممارسات الفعالة في تحسين الأداء الاقتصادي والمنافسة في السوق.
- ii. أهمية عملية: من حيث إثراء الساحة العلمية وسد ثغرة علمية في ظل ندرة الدراسات التي تخص هذا الموضوع تكون بمثابة مرجعية لهذا القطاع من المؤسسات والباحثين والمهتمين.

#### 1.5 حدود الدراسة:

- i. الحدود المكانية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان.
- ii. الحدود الزمانية: 2023م.
- iii. الحدود البشرية: مسؤولو وموظفو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان.

#### 1.6 مصادر البيانات والمعلومات

- i. المصادر الأولية: تمثلت في المشاركين في الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استخدام أداة الاستبيان.
- ii. المصادر الثانوية: شملت الكتب والدوريات والمجلات العلمية، والأبحاث السابقة المنشورة، والمواقع الإلكترونية ذات الصلة، والمصادر الأخرى مثل المقالات الصحفية وتقارير المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل والتقارير الحكومية

#### 1.7 منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لتوصيف واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سلطنة عمان فيما يتعلق بالتحول الرقمي، بالإضافة إلى تطبيق المنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من المصادر الأولية والثانوية.

## ثانياً: الإطار النظري للدراسة

### 1-2-2- الدراسات السابقة

#### 1-2-1- دراسة (شيماء وآخرون، 2022م<sup>1</sup>)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في مديرية بريد الجزائر قالمة، والتحقق من مظاهر هذا التحول، بالإضافة إلى البحث في الأثر الإيجابي الذي يمكن أن يحققه التحول الرقمي في تحسين فعالية المؤسسة. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان إلكترونية تم توزيعها على 22 موظفًا موزعين على مختلف المناصب. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث أظهرت أن تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في مديرية بريد قالمة قد أحدث تغييرات جوهرية على مستوى الأنشطة والمعاملات المنجزة، وأسهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المديرية. كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في مجال تقديم الخدمات، وتدريب وتأهيل الموظفين بشكل مستمر، يمكن أن يساهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق الفعالية في إنجاز الأعمال. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام الوسائل الحديثة في تقديم الخدمات، وتوفير التدريب والتكوين المستمر للموظفين لرفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

#### 1-2-2- دراسة (أحمد سقاط & ريان عزيز الرحمن، 2022م<sup>2</sup>)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفقاً لرؤية 2030، حيث تم اختيار مستشفى النور بمكة المكرمة كدراسة حالة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للوصول إلى نتائج علمية تكشف واقع التحول الرقمي في المستشفى. تم توزيع 52 استبياناً وتحليلها علمياً للوصول إلى نتائج مؤكدة. أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا في مستشفى النور تدعم التحول الرقمي في جميع معاملات المستشفى، ويتوفر لديها التوجهات الاستراتيجية المناسبة لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها في المستقبل. أوصت الدراسة بتعزيز دعم الإدارة العليا للمستشفى للتحول الرقمي

<sup>1</sup> تبناني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية (دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر ولاية قالمة)، جامعة 5 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماجستير، 2022م.

<sup>2</sup> أحمد عادل سقاط & ريان عدنان عزيز الرحمن، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 25، 2022م.

من خلال تخصيص ميزانية خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية، وإنشاء نظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة لتشجيع سرعة التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

### 3-2-1- دراسة (حفيظة البراشدية، 2021م<sup>3</sup>)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الفرص والتحديات التي واجهت ريادة الأعمال الرقمية عالمياً وفي سلطنة عمان بالتحديد خلال جائحة كورونا. تم استخدام المنهج النوعي التحليلي في الدراسة، حيث تم تحليل فرص وتحديات ريادة الأعمال الرقمية باستخدام الطرق النموذجية SWOT و PEST. كما تم تحليل نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ريادة الأعمال الرقمية، والتي نُشرت في دوريات علمية محكمة خلال الفترة من 2019 إلى 2020. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود العديد من الفرص لنمو قطاع ريادة الأعمال الرقمية خلال فترة انتشار فيروس كورونا، وذلك بسبب دور الرقمنة في تعزيز مرونة الأعمال، بالإضافة إلى دور الاقتصاد الرقمي في النمو الاقتصادي. أوصت الدراسة بمواجهة تحديات قطاع ريادة الأعمال الرقمية عن طريق وضع خيارات متعددة لسياسات دعم التحول الرقمي لنماذج الأعمال، وتطوير السياسات الخاصة بالبنية التحتية الرقمية والابتكار القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإيجاد سبل لنشر ثقافة استخدام التقنيات الرقمية في المجتمع. يُذكر أنه تم إجراء الدراسة خلال الفترة من 2019م إلى 2020م.

### 4-2-1- دراسة (بريس و قاسم، 2021م<sup>4</sup>)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة أن هذا التأثير قد تجلى جلياً في تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وإدارة المؤسسات، وتحسين طرق أداء الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، وتحقيق القدرة على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف بهدف رفع ودعم الأداء الاستراتيجي عن طريق تقديم مستوى عالٍ من كفاءة الأداء. ومن أجل تحقيق هذا الهدف وأغراض الدراسة، تم جمع المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استخدام استمارة استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 60 فرداً يمثلون مديري الأقسام والشُعَب في ستة مصارف خاصة في محافظة كربلاء. وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام جملة من التحليلات الإحصائية. وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة هو وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي. ومن

<sup>3</sup> حفيظة بنت سليمان البراشدية، ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد19): الفرص والتحديات، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا (JIS & T)، المجلد 2021، العدد 1، 2021م.

<sup>4</sup> أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، 2021م.

بين التوصيات الهامة التي تم التوصل إليها كانت ضرورة الاستفادة من تجارب المصارف العالمية في هذا المجال، وكذلك استغلال التكنولوجيا الرقمية الجديدة لفهم حاجات العملاء بشكل أفضل وتوقعها بسرعة، وذلك عن طريق تطوير أداء المؤسسات لأن العميل يُعد الغاية النهائية لأي مصرف أو مؤسسة تعمل ضمن النشاط الاقتصادي.

#### 5-2-1- دراسة (نبهان الحراسي وآخرون، 2020م<sup>5</sup>)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان والحكومة الإلكترونية من خلال تحديد الأدوار التي تؤديها المؤسسات المختلفة في هذا المجال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي. ومن بين النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة هي: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة لتحقيق التحول الرقمي من خلال توعية وتثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها. ورغم تفاوت مستوى التحول بين المؤسسات المشمولة بالدراسة، فإن جميعها بذلت جهودًا مساعدة في تقدم السلطنة في التحول الرقمي ورفع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية. واوصت الدراسة بتعزيز الترويج للخدمات الإلكترونية المتاحة وتعريف المستفيدين بها عن طريق استخدام التقنية كوسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي، وأيضًا بضرورة تكثيف استخدام المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تطوير مشاريع تقنية تخدم عملها وتحقق تحولًا فعالًا ولها تأثير واضح في العمل المنجز والطريقة التي يتم تقديمه.

#### 6-2-1- دراسة (نوال البلوشية- 2019م<sup>6</sup>)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التحول الرقمي في سلطنة عمان، وخططها وواقعها، وأبرز العوامل المؤثرة فيه، والتوجهات المستقبلية في هذا الجانب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، واعتمدت على المقابلة شبه المقننة لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل محتوى وثائق ذات علاقة بموضوع الدراسة. وتم إجراء 14 مقابلة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها اهتمام سلطنة عمان بقطاع تقنية المعلومات وإعداد استراتيجية شاملة له، وانبثقت منها خطة خاصة بالتحول الرقمي تم تعميمها على المؤسسات الحكومية لتحقيق أهدافها. كما أوصت الدراسة بجملة من التوصيات، منها منح هيئة تقنية المعلومات المزيد من الصلاحيات لتنفيذ مشروع التحول الرقمي في السلطنة، وتوسيع نطاق

<sup>5</sup> (نبهان بن حارث الحراسي، علي بن سيف العوفي، نوال بنت علي البلوشية)، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا (JIS & T)، المجلد 2020، العدد 1، 2020م.

<sup>6</sup> نوال بنت علي البلوشي، التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، رسالة ماجستير منشورة، 2019م.

الشراكة مع القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع هذا التحول للمساهمة في توفير الاحتياجات المالية لاستمراره، بالإضافة إلى الاستثمار في قطاع تقنية المعلومات.

### 7-2-1- دراسة (إيلي العبرية- 2019م<sup>7</sup>)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي في الكفاءة المهنية لكبار القادة الإداريين، وتمحورت أهمية الدراسة باعتبارها تناقش واحدة من أكثر المواضيع الشائكة والمستحدثة والتي أكدت العديد من الدول على ضرورة تفعيله في جميع المؤسسات للتغلب على المشكلات المهنية التي تواجهها موظفي المؤسسات الحكومية وتسهيل التعامل وتوفير الوقت والجهد وتنظيم العمل، لذا كان من الضروري تسليط الضوء عليه. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن موضوع التحول الرقمي في الكفاءة المهنية يعتبر من أكثر المواضيع المستحدثة دولياً، وأوصت الدراسة بضرورة ملاحظة التطور الهائل الذي أحدثته نظم المعلومات الرقمية حيث يعتبر هذا الأمر أحد الموارد الأساسية للأجهزة الإدارية والحكومية في الدول العربية وسلاحها الإستراتيجي في التعامل مع الظروف الحالية التي تتصف بالتغير السريع مع اشتداد حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي.

### 2-2- الإطار النظري

أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لجميع المؤسسات الحكومية والخاصة التي تسعى لتحسين وتطوير أدائها الإداري وتوفير خدماتها بشكل أفضل للمستفيدين. يتضمن هذا الإجراء دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية تقديم القيمة للعملاء. وتنتهج الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لتحقيق تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع احتياجات العملاء المتغيرة.

### 1-2-2- توجد عدة تعريفات للتحول الرقمي منها:

- عرّف التحول الرقمي بأنه: استثمار في الفكر وتغيير السلوك، يهدف إلى إحداث تغيير جذري في طريقة العمل، باستخدام التطور التقني الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أفضل وأسرع. ويوفر التحول الرقمي إمكانات كبيرة لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة، من خلال تحسين خدمات مختلف الأطراف وتجربتهم وإنتاجيتهم. ويشمل التحول الرقمي إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ،

<sup>7</sup> إيلي بنت سويد بن سعيد العبرية، التحول الرقمي وتأثيره في الكفاءات المهنية لدى القيادات الإدارية العليا من منظور إسلامي (سلطنة عمان نموذجاً) ، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، المجلد 5، العدد 2، 2019م.

ويتطلب تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل. ويشمل هذا التحول تغيير المكونات الأساسية للعمل، بدءاً من البنية التحتية ونماذج التشغيل، وانتهاءً بتسويق الخدمات والمنتجات<sup>8</sup>.

• توظيف التكنولوجيا واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي والخدمات داخل المؤسسات والهيئات، بما في ذلك الحكومية والخاصة، بهدف زيادة الكفاءة التشغيلية والفاعلية والإنتاجية في جميع أقسامها وفي التعامل مع العملاء والجمهور، لتحسين الخدمات وتيسير الوصول إليها وتقليل الجهد والوقت المبذول في هذا الصدد<sup>9</sup>.

• إمكانيات التحول الرقمي التي تؤثر على نموذج أعمال المؤسسات والمنظمات، والتي تتضح في طريقة عملها وأسلوبها<sup>10</sup>.

• تحول الشركة إلى التكنولوجيا لا يعني فقط إدخالها داخل حدود الشركة، بل يشمل برنامجاً شاملاً لتحسين أساليب العمل داخلياً وخارجياً، وتقديم الخدمات بسهولة وسرعة للجمهور المستهدف. يدفع التحول الرقمي الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها وتكييفها مع الواقع الجديد<sup>11</sup>.

## 2-2-2- مراحل التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة

تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأثيراً كبيراً من التحول الرقمي الذي يحدث حالياً، وتتيح لهذه الشركات، وخاصة تلك التي تعمل في الصناعات الرئيسية مثل الوسائط المتعددة وتجارة التجزئة والتقنية فرصة استخدام الابتكارات التكنولوجية الجديدة، وذلك بدعم من الحوسبة السحابية مما يؤدي إلى نجاح مستمر.

يمكن تحديد الخطوات الرئيسية التي يتعين على الشركات الصغيرة والمتوسطة اتباعها عند التفكير في استراتيجية التحول الرقمي فيما يلي<sup>12</sup>:

<sup>8</sup> حاج، قاسم علي، إسهامات الإتحاد الإفريقي في عملية التحول الرقمي في إفريقيا- قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي الإفريقية 2020-2030م، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 1، العدد 6، عدد خاص، ص 5، 2020م.

<sup>9</sup> موقع البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الإلكترونية (عماننا) [/https://omanportal.gov.om](https://omanportal.gov.om)

<sup>10</sup> Dennis,first. **Digital Transformation Strategy in Multinational Companies: A Qualitative Analysis (ONLINE)**. Master Thesis: MSc International Business & Management. Groningen: Faculty of Economics and Business of groningen, P 9. 2020.

Available on: [https://feb.studenttheses.ub.rug.nl/26539/1/MT\\_S3795446\\_D\\_Frst.pdf](https://feb.studenttheses.ub.rug.nl/26539/1/MT_S3795446_D_Frst.pdf)

<sup>11</sup> فاري، لبنى سحر، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 15، ص 35، 2022م. متاح على الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/306/12/1/171169>

<sup>12</sup> البوابة العربية للأخبار التقنية، <https://aitnews.com/2019/01/22/4>



## التحليل والتقييم:

عند التفكير في استراتيجية التحول الرقمي، يجب على المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم البدء بالتحليل والتقييم الشامل لمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وذلك بما في ذلك البنية التحتية والأمان والتطبيقات. يجب أن تضمن هذه الخطوة الحصول على آراء من مختلف الأقسام والمستخدمين في الشركة. وعلى سبيل المثال، إذا كنت تفكر في حلول سحابية، يجب تقييم محفظة تكنولوجيا المعلومات الحالية لتحديد أفضل بديل سحابي للشركة، سواء كان ذلك منصة سحاب عامة أو خيارات البرمجيات كخدمة (SaaS)<sup>13</sup>. هذه الخطوة مهمة لضمان نجاح المشروع وتوفير عملية سلسة وموثوقة.

**استثمار الشركة في نفسها:** يتضمن التحول الرقمي تغييراً جذرياً في أعمال الشركة، ومن ثم يجب أن تقوم المشاريع بتحديث ثقافة الشركة وأنظمتها وعملياتها التشغيلية، ورغم أن الجانب التكنولوجي يمكن تنفيذه بسهولة، إلا أن تعقيدات إدارة وتوجيه التغييرات يمكن أن يكون تحداً. ولذلك يجب تحديد أهداف واضحة لتقنية المعلومات والأعمال القصيرة والطويلة الأجل للشركة بأكملها، حيث يساعد دعم القيادة الواضح والصريح على تسهيل اعتماد التغييرات في كل جوانب الشركة.

**التخطيط وترتيب الأولويات:** ينبغي إعطاء الأولوية للمكاسب السهلة والحلول السريعة أثناء تطوير خطة مشروع متعدد الوظائف لبنية المشروع، حيث يساعد هذا على تحفيز الناس عند رؤية التحسينات والكفاءات، ويساعد المسؤولين على توفير الدعم من أجل تنفيذ مشاريع أخرى في خريطة طريق التحول الرقمي، ومن المهم وجود فكرة واضحة عن التكاليف المحتملة والحصول على الدعم والاستثمار من الفريق المالي.

**التقييم والتحسين:** تُعد رحلة التحول الرقمي بمثابة رحلة مستمرة، إذ بمجرد أن تقوم بتحويل الخوادم وإنشاء بيئة تقنية معلومات مرنة، فإن لديك فرصة لتقييم النجاح بالاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية وإجراء التحسينات باستمرار، وقد يتضمن ذلك تشغيل تحليلات تنبؤية أو تحديد طرق لخلق كفاءات إضافية.

### 3-2-2- تحديات التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات عندما تسعى لتحويل أعمالها إلى الرقمية. وتتضمن هذه التحديات العديد من المعوقات التي يجب على المديرين التعرف عليها ومواجهتها. وفي ضوء مقولة

<sup>13</sup> تتيح البرامج كخدمة (SaaS) للمستخدمين الاتصال بالتطبيقات المستندة إلى السحابة واستخدامها عبر الإنترنت.

"عندما يعرف المديرون الأخطار المحتملة، يمكنهم تجنب أو تحييد العواقب غير المواتية"<sup>14</sup>، فإنه يمكن للمديرين تقادي هذه العواقب غير المواتية من خلال تحديد وتحييد المعوقات المحتملة. ومن بين المعوقات التي يمكن أن تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تحويل أعمالها إلى الرقمية ما يلي:

#### 1- ندرة الموارد المالية:

تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الرقمية يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية وتكاليف البرامج والأجهزة والتدريب، وهذا يمكن أن يشكل عائقاً كبيراً للشركات التي تفتقر إلى موارد مالية كافية.

#### 2- عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة:

التحول إلى الرقمية يتطلب الخبرة والمهارات الرقمية، وقد لا يكون لدى هذه الشركات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ هذه المهام.

#### 3- القيود التشريعية واللوائح:

يمكن أن تُفرض بعض القيود التشريعية واللوائح التي تمنع الشركات الصغيرة والمتوسطة من استخدام بعض التقنيات الرقمية.

#### 4- مخاوف الأمن الرقمي:

قد تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة مخاوف بشأن الأمن الرقمي والاختراقات، وهذا يمكن أن يكون عائقاً لتحويلها إلى الرقمية.

#### 5- الثقافة التقليدية:

يحتمل أن يواجه الموظفون داخل هذا النوع من المؤسسات مقاومة لتبني التقنيات الرقمية ويميلون إلى الاحتفاظ بالأساليب التقليدية في العمل، وهذا من الممكن أن يؤثر سلباً على عملية التحول الرقمي للشركات.

<sup>14</sup> Miroslava, Boneva. **Challenges Related to the Digital Transformation of Business Companies**. The 6th International Conference Innovation Management: Entrepreneurship and Sustainability, Prague, May 2018. available on : <https://www.researchgate.net/publication/331375032>

## ثالثاً: الإطار العملي

### أولاً: التحول الرقمي في سلطنة عمان

#### 1-3-1- التحول الرقمي في سلطنة عمان

بعد اعتماد الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي والحكومة الإلكترونية في مايو 2003، بادرت الحكومة العمانية إلى تنفيذ رؤية الحكومة الإلكترونية. وفي خطابه في مجلس عمان في نوفمبر 2008، شدد جلالة السلطان على ضرورة توفير الخدمات الحكومية عبر الإنترنت لتسهيل المعاملات والإجراءات. يهدف برنامج التحول الرقمي في السلطنة إلى بناء مجتمع معرفي مستدام ورفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام من خلال بناء القدرات الوطنية وتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات الحكومية وتطوير طرق تقديمها وفقاً لمعايير محددة وضوابط زمنية محددة. تقوم وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات بالإشراف على إعداد وتنفيذ برنامج التحول الرقمي ومتابعة أدائه لضمان توافقه مع أهداف تبسيط الإجراءات الحكومية للمواطنين والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية<sup>15</sup>.

#### 2-3-1- مبادرات التحول الرقمي في سلطنة عمان

تشهد سلطنة عمان تحولاً رقمياً مستمراً في العديد من المجالات، بما في ذلك الاقتصاد والتنمية. وتهدف سلطنة عمان إلى تعزيز دور التقنية الرقمية في دفع النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، وتعزيز فرص التشغيل وتحسين جودة الحياة للمجتمع.

تسعى سلطنة عمان لجعل الاقتصاد الرقمي جزءاً من رؤيتها الوطنية لعام 2040م، حيث تهدف إلى تحقيق تحول كامل إلى الاقتصاد الرقمي بحلول ذلك الوقت. وتتمثل هذه الرؤية في تحسين جودة الحياة وتوفير فرص التشغيل للمواطنين وتعزيز الابتكار والاستدامة في الاقتصاد.

تشمل مبادرات التحول الرقمي في سلطنة عمان العديد من المجالات، بما في ذلك:

1. **الحكومة الإلكترونية:** وهي خدمات حكومية متكاملة توفرها الحكومة العمانية عبر الإنترنت، وتتيح للمواطنين والمقيمين الوصول إلى الخدمات الحكومية بسهولة وسرعة.

<sup>15</sup> موقع البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الإلكترونية (عماننا) <https://omanportal.gov.om>

2. التجارة الإلكترونية: وهي وسيلة مهمة لتوسيع الأعمال التجارية في سلطنة عمان وزيادة الصادرات، حيث يتم تشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الانتقال إلى التجارة الإلكترونية والتوسع في الأسواق العالمية.

3. تكنولوجيا المعلومات: حيث تعتبر الحكومة العمانية محوراً مهماً في تعزيز الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية والخاصة وتوفير التدريب اللازم للكوادر الوطنية في هذا المجال.

4. الذكاء الاصطناعي: وهو مجال يهدف إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين العمليات وتحسين جودة الحياة للمواطنين. وتعتبر سلطنة عمان واحدة من الدول الرائدة في الاستثمار في هذا المجال، حيث توفر الحكومة الدعم المالي والتقني لتطوير هذه التقنيات في المؤسسات الحكومية والخاصة.

5. الاستثمار في البنية التحتية الرقمية: حيث تسعى الحكومة العمانية لتطوير البنية التحتية الرقمية في البلاد، بما في ذلك تطوير الشبكات اللاسلكية والتحول إلى استخدام الشبكات الذكية والاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

6. التعليم الرقمي: وهو مجال يهدف إلى توفير التعليم الرقمي للطلاب والطالبات في المدارس والجامعات، وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.

تهدف هذه المبادرات إلى تعزيز الاقتصاد وجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، وبالتالي زيادة الوظائف وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين. ومن خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي، يمكن لسلطنة عمان تحسين كفاءة العمليات الحكومية والخاصة، وتحسين تجربة المستخدم وخدمة العملاء، مما يجعل البلاد مكاناً مثالياً للاستثمار. ومن المتوقع أن يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة تنافسية البلاد وزيادة تدفق الاستثمارات، وتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة ومنظمة.

## ثانياً: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان

### 1-3-2- تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في سلطنة عمان

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمد من تعريف وزارة التجارة والصناعة في سلطنة عمان وفقاً لبعض المعايير الخاصة بعدد العمال والمبيعات السنوية للمؤسسة على النحو التالي:

تُصنّف المنشآت في سلطنة عمان تبعاً لمعايير الهيئة العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث أصناف: مشاريع صُغرى، صغيرة ومتوسطة<sup>16</sup>، ويُظهر الجدول رقم (3.1) معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان:

جدول رقم (3.1): معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان

رقم الأعمال السنوي	عدد العمال	المعايير المؤسسة
أقل من 100,000 ريال عماني	من 1 - 5 أشخاص	المؤسسة الصغرى
بين 100,000 و 500,000 ريال عماني	من 6 - 25 شخصاً	المؤسسة الصغيرة
بين 500,000 و 3,000,000 ريال عماني	من 26 - 99 شخصاً	المؤسسة المتوسطة

المصدر : هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- سلطنة عمان

## 2-3-2- أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في سلطنة عمان

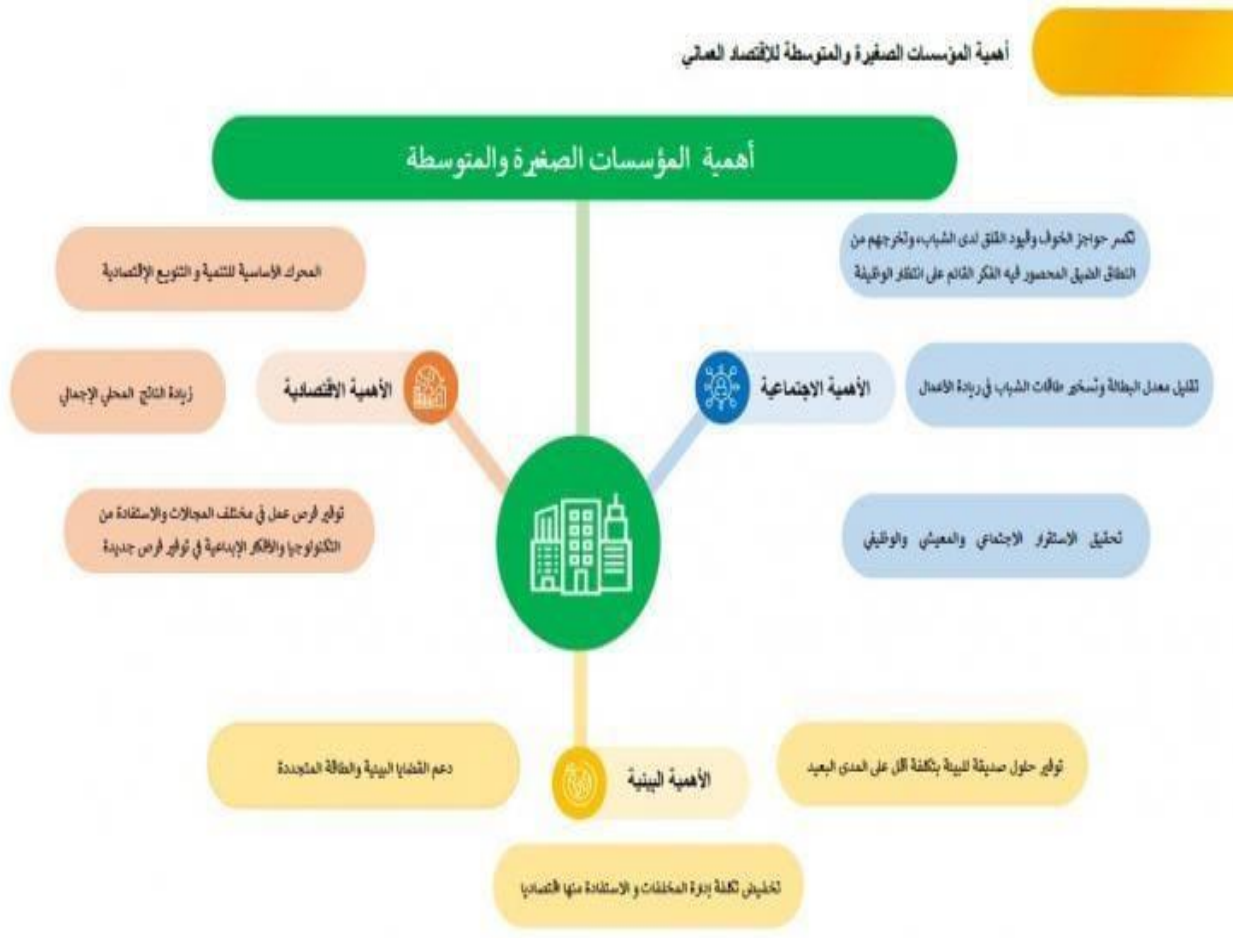
يشكل الأساس لنجاح الدول المتقدمة حالياً، وذلك بسبب مزاياها المتعددة مثل قلة الحاجة لرأس المال الضخم وتوفير فرص عمل جديدة وزيادة الصادرات. تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمهارات تنظيمية قوية والقدرة على الإبداع وتطوير التكنولوجيا والتعرف على السوق واستيعاب المتعاملين به، وهذا يمكنها من إنتاج سلع وخدمات جديدة التي يمكن استخدامها كمدخلات لإنتاج سلع وخدمات أخرى، ويمكنها أيضاً أن تكون مورداً للمؤسسات الكبرى. لهذا السبب، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- سلطنة عمان <https://www.sme.gov.om>

<sup>17</sup> بن نذير نصرالدين، الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإبداع، المجلد 1، العدد الأول، ص 18، 2011م.

ويمكن توضيح أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان بالشكل رقم (2.3.2) أدناه<sup>18</sup>:

الشكل رقم (2.3.2): أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد العماني



المصدر: جريدة الرؤية العمانية <https://alroya.om/p/284053>

### ثالثاً: الدراسة الميدانية

#### 1-3-1- عينة ومجتمع الدراسة:

تم استهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان كمجتمع للدراسة، وتم استخدام العينة العشوائية المكونة من 100 منشأة صغيرة وفقاً لمعايير الحجم والنشاط الاقتصادي المتبعة في البلاد، وتم اختيار العينة العشوائية بحيث تكون تمثل المجتمع المستهدف بشكل جيد وتكون لها قدرة على توفير البيانات اللازمة

<sup>18</sup> جريدة الرؤية العمانية <https://alroya.om/p/284053>

لتحليل البيانات، وتشمل هذه المنشآت المتعلقة بمجالات مختلفة مثل الصناعة والخدمات والتجارة والبناء وغيرها.

### 2-3-1- تحليل الاستبانة

#### (أ) حجم المؤسسات:

النسبة	العدد	الوصف
20%	20	يعملون في مؤسسات صغيرة (أقل من 50 موظفًا)
50%	50	يعملون في مؤسسات متوسطة (50-250 موظفًا)
30%	30	يعملون في مؤسسات كبيرة (أكثر من 250 موظفًا)
100%	100	المجموع

أظهرت النتائج أن 20% من المشاركين يعملون في مؤسسات صغيرة (أقل من 50 موظفًا)، 50% يعملون في مؤسسات متوسطة (50-250 موظفًا)، و30% يعملون في مؤسسات كبيرة (أكثر من 250 موظفًا). يمكن استخدام هذه النتائج لتحديد مستوى التركيز الذي ينبغي توجيهه نحو الشركات الصغيرة والمتوسطة وضرورة دعمها في التحول الرقمي.

#### (ب) تحويل المؤسسات إلى منصات رقمية:

النسبة	العدد	الوصف
60%	60	المشاركون الذين أجابوا بـ "نعم"
40%	40	المشاركون الذين أجابوا بـ "لا"
100%	100	المجموع

هناك نسبة كبيرة من المشاركين قاموا بتحويل شركاتهم إلى منصة رقمية، وهذا يدل على تزايد اعتماد المشاركين للتقنيات الرقمية في العملية الإنتاجية والتجارية

#### (ت) خطوات تحويل المؤسسة إلى منصة رقمية:

تشير النتائج إلى أن الخطوات الأكثر شيوعًا التي تم اتخاذها لتحويل المؤسسة إلى منصة رقمية كالآتي:  
70% من المشاركين طوروا موقعًا إلكترونيًا للمؤسسة.  
50% من المشاركين طوروا تطبيقًا للهواتف الذكية للمؤسسة.  
40% من المشاركين يديرون الوسائط الاجتماعية للمؤسسة.

- 30% من المشاركين أنشأوا نظام تسجيل الدخول للعملاء عبر الإنترنت.
- 60% من المشاركين طوروا منصة التجارة الإلكترونية للمؤسسة.
- 20% من المشاركين اختاروا "أخرى" كخيار، ولم يذكروا الخطوات الأخرى التي قاموا بها.

يمكن استخدام النتائج لتوجيه الجهود التي يقوم بها مزودو الخدمات الرقمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان.

#### (ث) التقنيات الرقمية التي يستخدمها المشاركون:

80%	نسبة المشاركين الذين يستخدمون التسويق الرقمي (الإعلانات الإلكترونية، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي)
70%	نسبة المشاركين الذين يستخدمون برامج إدارة العلاقات مع العملاء
60%	نسبة المشاركين الذين يستخدمون برامج الحسابات والمالية (مثل QuickBooks و Xero)
50%	نسبة المشاركين الذين يستخدمون برامج إدارة المشاريع
40%	نسبة المشاركين الذين يستخدمون برامج الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (Machine Learning)
30%	نسبة المشاركين الذين يستخدمون تقنية الحوسبة السحابية (Cloud Computing)
20%	نسبة المشاركين الذين يستخدمون تقنية الواقع الافتراضي (Virtual Reality) أو الواقع المعزز (Augmented Reality)
10%	نسبة المشاركين الذين اختاروا "أخرى" كخيار، ولم يذكروا التقنيات الرقمية الأخرى التي يستخدمونها

يوضح الجدول أعلاه أن الأدوات الرقمية التي يستخدمها الأشخاص المشاركون تتنوع بشكل كبير. فنسبة عالية منهم (80%) يستخدمون التسويق الرقمي، مثل الإعلانات الإلكترونية والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، وهذا يعكس أهمية التسويق الرقمي في تطوير الأعمال التجارية في العصر الحالي. كما يستخدم 70% من المشاركين برامج إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)، وهذا يشير إلى الأهمية المتزايدة لإدارة العلاقات مع العملاء في تحقيق النجاح في الأعمال التجارية. وتشير النتائج أيضًا إلى استخدام 60% من المشاركين برامج الحسابات والمالية، مثل QuickBooks و Xero، و50% منهم يستخدمون برامج إدارة المشاريع. كما يستخدم 40% من المشاركين برامج الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (Machine Learning)، و30% منهم يستخدمون تقنية الحوسبة السحابية (Cloud Computing).

بالإضافة إلى ذلك، يستخدم 20% من المشاركين تقنيات الواقع الافتراضي (Virtual Reality) والواقع المعزز (Augmented Reality)، وهذا يعكس استخدام التقنيات الحديثة في تحسين تجربة المستخدم.



وأخيراً، اختار 10% من المشاركين "أخرى" كخيار، ولم يذكروا التقنيات الرقمية الأخرى التي يستخدمونها، مما يشير إلى التنوع الواسع للاستخدامات الرقمية التي يمكن تطبيقها على الأعمال التجارية

### (ج) تقييم التحول الرقمي في المؤسسات:

النسبة	العدد	الوصف
50%	50	المشاركين الذين يشعرون بأن المؤسسة قد تحولت بشكل كافٍ إلى المنصة الرقمية
30%	30	المشاركين الذين يشعرون بأن المؤسسة لم تتحول بشكل كافٍ إلى المنصة الرقمية
20%	20	المشاركين غير متأكدين من التحول الرقمي في المؤسسة
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول أن نصف المشاركين يشعرون بأن المؤسسة قد تحولت بشكل كافٍ إلى المنصة الرقمية، وهذا يدل على أن المؤسسات بدأت تتبنى التحول الرقمي وتستخدم التقنيات الرقمية بشكل أكبر في أعمالها. ومع ذلك، يشعر 30% من المشاركين بأن المؤسسة لم تتحول بشكل كافٍ إلى المنصة الرقمية، مما يعني أن هناك مجالاً لتحسين وتسريع التحول الرقمي في تلك المؤسسات. ويعتبر 20% من المشاركين غير متأكدين من التحول الرقمي في المؤسسة، مما يعني أن هؤلاء الأشخاص ربما يحتاجون إلى مزيد من المعلومات والتوضيح حول التحول الرقمي وأهميته للمؤسسات في عالم الأعمال الحالي.

### (ح) المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات

النسبة	العدد	الوصف
50%	50	المشاركين يشعرون بأن عدم وجود الخبرة الكافية في التقنيات الرقمية يشكل عائقاً
40%	40	المشاركين يشعرون بأن التكلفة العالية للتحول الرقمي تشكل عائقاً
30%	30	المشاركين يشعرون بأن عدم وجود الدعم المالي والتقني من الحكومة يشكل عائقاً
20%	20	المشاركين يشعرون بأن الخطط الاستراتيجية الرقمية غير واضحة وتفصيلية بما يكفي
10%	10	المشاركين اختاروا "أخرى" كخيار، ولم يذكروا المعوقات الأخرى التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات
100%	100	المجموع

يشير الجدول إلى عدة عوائق تواجه التحول الرقمي في المؤسسات، وهي كما يلي:

- عدم وجود الخبرة الكافية في التقنيات الرقمية، وهي عائق يواجهه 50% من المشاركين في الاستطلاع. يعكس ذلك أهمية توفير التدريب والتطوير للموظفين وزيادة الوعي التقني في المؤسسات.
- التكلفة العالية للتحويل الرقمي هي عائق يشعر به 40% من المشاركين. وهذا يعكس أهمية توفير الموارد المالية اللازمة للتحويل الرقمي في المؤسسات.
- عدم وجود الدعم المالي والتقني من الحكومة هو عائق يشعر به 30% من المشاركين. وهذا يعكس أهمية دور الحكومة في دعم التحويل الرقمي في المؤسسات وتوفير البنية التحتية اللازمة.
- الخطط الاستراتيجية الرقمية غير واضحة وتفصيلية بما يكفي وهي عائق يشعر به 20% من المشاركين. يعكس ذلك أهمية وضوح الرؤية والخطط الاستراتيجية للتحويل الرقمي في المؤسسات.
- 10% من المشاركين اختاروا "أخرى" كخيار، ولم يذكروا المعوقات الأخرى التي تواجه التحويل الرقمي في المؤسسات. يعكس ذلك أن هناك عوائق أخرى غير مذكورة تواجه التحويل الرقمي في المؤسسات ويجب دراستها ومعالجتها.

#### رابعاً: النتائج

بعد الاطلاع على آراء المبحوثين ودراسة الواقع الميداني من خلال الاستبانة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. يتطلب دعم التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العديد من الجوانب العملية، تتضمن ما يلي:

- أ- **تحديد أهداف التحول الرقمي:** يجب تحديد أهداف واضحة ومحددة للتحويل الرقمي وتحديد الخطوات المناسبة لتحقيقها.
- ب- **تحليل الحاجات:** يجب تحليل الحاجات والمتطلبات الرقمية الحالية في الشركة، وتحديد النقاط الضعيفة والمشكلات المحتملة في التحويل الرقمي.
- ت- **التخطيط والتنفيذ:** يجب تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التحويل الرقمي المناسبة وتنفيذها بشكل فعال، بما في ذلك تحديد وتطبيق أدوات وتقنيات الرقمية.
- ث- **تحديث البنية التحتية:** يجب تحديث البنية التحتية للشركة، بما في ذلك الشبكات والبرمجيات والأجهزة والأنظمة، لدعم التحويل الرقمي.

ج- **تدريب العاملين:** يجب تدريب العاملين على استخدام التقنيات الرقمية وتحديث مهاراتهم لتلبية احتياجات التحول الرقمي.

ح- **قياس الأداء:** يجب قياس أداء الشركة بشكل دوري ومتابعة تقدم التحول الرقمي وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

2. تُعد سلطنة عمان إحدى الدول العربية التي تولي اهتمامًا كبيرًا بالتحول الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية في البلاد، ولتحقيق ذلك يمكن اتباع بعض الخطوات الهامة والتي من شأنها دعم التحول الرقمي في سلطنة عمان، وهذه الخطوات تشمل:

أ- **توفير البنية التحتية الرقمية:** يتطلب التحول الرقمي وجود بنية تحتية رقمية موثوقة وقوية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير البنية التحتية اللازمة، مثل شبكات الإنترنت السريعة والموثوقة، وخدمات السحابة السريعة والأمنة.

ب- **تطوير الكفاءات الرقمية:** يجب تحسين مهارات العاملين في مجال التكنولوجيا والاتصالات الرقمية، وتوفير التدريب المناسب والتعليم المستمر في هذا المجال، وذلك لتحسين الكفاءة والإنتاجية والتكيف مع التطور التكنولوجي.

ت- **دعم رواد الأعمال الرقميين:** يجب دعم رواد الأعمال الذين يعملون في مجال الرقمية وتقنية المعلومات، وتوفير الدعم المالي والفني اللازم لإطلاق مشاريعهم وتحويلها إلى أعمال ناجحة.

ث- **تعزيز الأمن السيبراني:** يجب تعزيز الأمن السيبراني وحماية البنية التحتية الرقمية من الهجمات الإلكترونية، وتعزيز الوعي الرقمي للمواطنين والشركات والحكومة.

ج- **توفير الخدمات الحكومية الإلكترونية:** يجب توفير الخدمات الحكومية الإلكترونية لتحسين الوصول إلى الخدمات الحكومية وتسهيل الإجراءات الإدارية.

3. يمكن تحقيق التحول الرقمي في سلطنة عمان بالتركيز على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير الإمكانيات الرقمية اللازمة لها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية:

أ- **توفير التدريب المناسب:** يجب توفير التدريب والتعليم المستمر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التقنية والاتصالات الرقمية، وذلك لتحسين كفاءتها وتعزيز الابتكار والتطوير في المنتجات والخدمات التي تقدمها.

ب- **توفير الدعم المالي:** يجب توفير الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التكنولوجيا الحديثة وتحديث البنية التحتية الرقمية الخاصة بها، وذلك لتعزيز القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية.

ت- توفير الخدمات الإلكترونية: يجب توفير الخدمات الإلكترونية المتاحة للشركات الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لتحسين الوصول إلى الخدمات الحكومية وتسهيل الإجراءات الإدارية.

ث- تشجيع الابتكار والتطوير: يجب تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والتطوير وتحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات رقمية ناجحة، وذلك من خلال توفير الموارد والدعم اللازم لذلك.

ج- تعزيز التعاون والشراكات: يجب تعزيز التعاون والشراكات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة والمؤسسات الحكومية والأكاديمية، وذلك لتحقيق التكامل الرقمي وتبادل الخبرات والمعرفة في هذا المجال.

4. تواجه سلطنة عُمان، كغيرها من الدول، التحديات التي تعيق التحول الرقمي، ومن بين هذه التحديات:

أ- التحديات الفنية: تشمل تحديات مثل تحديث البنية التحتية للاتصالات والإنترنت وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وكذلك التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات.

ب- التحديات المتعلقة بالتأهيل العاملين: يعتبر تأهيل العاملين في المجال التقني أحد التحديات الرئيسية في سلطنة عُمان، حيث يتعين توفير التدريب والتعليم المناسب لتمكين العاملين من استخدام التكنولوجيا بشكل فعال وتطبيقها في العمل.

ت- التحديات المالية: تشمل تحديات مثل توفير التمويل الكافي لتمويل مشاريع التحول الرقمي والاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتكنولوجيا الحديثة.

ث- التحديات المتعلقة بالثقافة الرقمية: تتطلب التحول الرقمي ثقافة رقمية جديدة، حيث يتعين على الناس التكيف مع التكنولوجيا الحديثة واستخدامها بشكل فعال، وهو أمر يتطلب توعية المجتمع وتوفير الموارد التعليمية اللازمة.

ج- التحديات المتعلقة بالتشريعات واللوائح: تشمل تحديات مثل تحديث التشريعات واللوائح المتعلقة بالتحول الرقمي، وضمان توافر بيئة تشريعية وقانونية ملائمة لتعزيز التحول الرقمي في سلطنة عُمان.

5. توجد العديد من المعوقات التي قد تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان أثناء تحولها إلى

الرقمية، ومن أهم هذه المعوقات:

أ- قلة الوعي التقني: حيث أن بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يمتلكون المعرفة الكافية بالتقنيات الرقمية وطرق استخدامها.

- ب- **تكلفة التحول:** حيث قد يكون تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الرقمية مكلفاً، وهو ما قد يعوق إمكانية تحول تلك الشركات.
- ت- **قلة الإمكانيات البشرية:** حيث أن بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يمتلكون العدد الكافي من الموظفين الذين يمتلكون المهارات الرقمية اللازمة لتحول الشركة إلى الرقمية.
- ث- **عدم وجود البنية التحتية الكافية:** حيث أن بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة قد تواجه صعوبة في الحصول على البنية التحتية الرقمية اللازمة، مثل الإنترنت عالي السرعة والحوسبة السحابية.
- ج- **مخاوف الأمن السيبراني:** حيث أن بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة قد تواجه مخاوف بشأن الأمن السيبراني، وخاصة فيما يتعلق بالاحتيال والاختراقات الإلكترونية وسرقة المعلومات.
- ح- **القيود القانونية:** حيث قد يواجه بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة قيوداً قانونية في بعض المجالات التي تتعلق بالرقمية، وهو ما يعيق تحول تلك الشركات إلى الرقمية.

## خامساً: التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تقديم الدعم المالي والفني اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الحكومة والجهات المعنية في البلاد، مثل الصندوق العماني لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والهيئة العامة لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتوفير الدورات التدريبية والورش العملية لرفع كفاءة ومهارات الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتعامل مع التحول الرقمي.
2. تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار في التكنولوجيا والحلول الرقمية من خلال توفير برامج تحفيزية ومنح وقروض بفائدة منخفضة لتشجيعهم على الاستثمار في التحول الرقمي وتحسين قدراتهم التنافسية.
3. توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل شبكات الإنترنت السريعة والأمنة والتطبيقات الرقمية الحديثة والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية.
4. تطوير برامج تدريبية وتعليمية لتوعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية التحول الرقمي وكيفية تنفيذه بطريقة فعالة ومستدامة، وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا والحلول الرقمية لتحسين عملياتهم وتعزيز قدراتهم التنافسية.

5. تحسين البرامج الحالية وتطويرها لتوفير فرص أكبر للمؤسسات للاستفادة من التقنيات الرقمية وتحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في الأعمال.
6. زيادة التعاون بين القطاعين العام والخاص لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان.
7. ضرورة تقديم الدعم المالي والتقني الكافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمساعدة في تحويل أنشطتها التجارية إلى صيغ رقمية، وذلك عبر توفير برامج التدريب والتثقيف ودعم التقنيات الحديثة.
8. تشجيع التعاون والتحالف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبرى، وتعزيز التكنولوجيا والابتكار لتسهيل عملية الاندماج في النظام الرقمي وتعزيز المنافسة في السوق.
9. العمل على تطوير بنية تحتية رقمية قوية في البلاد وتوفير خدمات الاتصالات والإنترنت ذات السرعة العالية، لتحسين الوصول وتوافر التكنولوجيا الرقمية في جميع مناطق البلاد.
10. تحسين البيئة التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية، وتوفير المعلومات والدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لفهم القوانين واللوائح وتطبيقها بشكل صحيح.
11. دعم البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الرقمية، وتوفير التمويل اللازم لتحقيق التطور والابتكار في هذا المجال.
12. تعزيز الوعي الرقمي وتعليم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهمية التكنولوجيا الرقمية وفوائدها لأنشطتها التجارية، وذلك عبر توفير برامج تدريبية وتثقيفية للعاملين في هذه المجال.

## الملاحق الاستبانة

الفاضل/ة..... المحترم/ة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "دعم التحول الرقمي في سلطنة عمان بالتركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". أرجو منكم التكرم بإبداء آرائكم على عبارات الاستبانة بكل دقة وموضوعية لتمكين الباحث من الوصول لأهداف الدراسة.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• صغيرة (أقل من 50 موظفًا)</li> <li>• متوسطة (50-250 موظفًا)</li> <li>• كبيرة (أكثر من 250 موظفًا)</li> </ul>	ما هي حجم شركتكم؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نعم</li> <li>• لا</li> </ul>	هل قمتم بتحويل شركتكم إلى منصة رقمية؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير موقع إلكتروني للشركة</li> <li>• تطوير تطبيقات الهواتف الذكية للشركة</li> <li>• إدارة الوسائط الاجتماعية للشركة</li> <li>• إنشاء نظام تسجيل الدخول للعملاء عبر الإنترنت</li> <li>• تطوير منصة التجارة الإلكترونية للشركة</li> <li>• أخرى (يرجى تحديدها)</li> </ul>	إذا قمتم بتحويل شركتكم إلى منصة رقمية، ما هي الخطوات التي قمتم بها؟ (يرجى تحديد كل الخيارات المناسبة)؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التسويق الرقمي (الإعلانات على الإنترنت والتسويق عبر البريد الإلكتروني)</li> <li>• التحليلات الرقمية (تحليل البيانات وتحليل السوق)</li> <li>• الحوسبة السحابية (التخزين السحابي والبرمجة السحابية)</li> <li>• التعلم الآلي (النكاء الاصطناعي والتعلم العميق)</li> <li>• لا أستخدم أي من هذه التقنيات</li> </ul>	إذا قمتم بتحويل شركتكم إلى منصة رقمية، ما هي التقنيات الرقمية التي تستخدمها شركتكم؟ (يرجى تحديد كل الخيارات المناسبة)؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نعم، تم تخصيص ميزانية كافية لذلك</li> <li>• نعم، لكن الموارد محدودة</li> <li>• لا، لا توفر لدينا الموارد اللازمة</li> </ul>	هل توفرت لديكم الموارد اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي في شركتكم؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قلة الخبرة في التكنولوجيا</li> <li>• نقص الموارد المالية</li> <li>• قلة الموارد البشرية المتخصصة في التقنيات الرقمية</li> <li>• عدم وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي</li> <li>• مشاكل التكامل بين النظم الحالية والنظم الجديدة</li> <li>• صعوبة التكيف مع التغييرات التكنولوجية السريعة.</li> <li>• أخرى (يرجى تحديدها)</li> </ul>	ما هو التحدي الرئيسي الذي واجهتموه أثناء تحويل شركتكم إلى منصة رقمية؟ (يرجى تحديد كل الخيارات المناسبة)؟

المراجع

1. أحمد عادل سقاط & ريان عدنان عزيزالرحمن، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 25، 2022م.
2. أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصارف (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، 2021م.
3. بن نذير نصرالدين، الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإبداع، المجلد 1، العدد الأول، 2011م.
4. تباري شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية (دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر ولاية قالمة)، جامعة 5 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماجستير، 2022م.
5. حاج، قاسم علي، إسهامات الإتحاد الإفريقي في عملية التحول الرقمي في إفريقيا - قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي الإفريقية 2020-2030م، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 1، العدد 6، 2020م.
6. حفيفة بنت سليمان البراشدية، ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد19): الفرص والتحديات، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا (JIS & T)، المجلد 2021، العدد 1، 2021م.
7. فاري، لبنى سحر، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 15، 2022م.
8. ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية، التحول الرقمي وتأثيره في الكفاءات المهنية لدى القيادات الإدارية العليا من منظور إسلامي (سلطنة عمان نموذجا)، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، المجلد 5، العدد 2، 2019م.
9. نبهان بن حارث الحراصي، علي بن سيف العوفي، نوال بنت علي البلوشية، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا (JIS & T)، المجلد 2020، العدد 1، 2020م.
10. نوال بنت علي البلوشي، التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، رسالة ماجستير منشورة، 2019م.

#### المراجع الأجنبية:

1. Dennis,first. **Digital Transformation Strategy in Multinational Companies: A Qualitative Analysis (ONLINE)**. Master Thesis: MSc International Business & Management. Groningen: Faculty of Economics and Business of groningen, P 9. 2020.
2. Miroslava, Boneva. **Challenges Related to the Digital Transformation of Business Companies**. The 6th International Conference Innovation Management: Entrepreneurship and Sustainability, Prague, May 2018.

#### المواقع الإلكترونية

1. البوابة العربية للأخبار التقنية، <https://aitnews.com/2019/01/22/4>
2. جريدة الرؤية العمانية <https://alroya.om/p/284053>
3. موقع البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الإلكترونية (عماننا) <https://omanportal.gov.om>
4. هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - سلطنة عمان <https://www.sme.gov.om>