

أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على الهياكل
الإدارية في السوق السعودي

إعداد الطالب/

رائد عاطف محمد يار

الرقم الجامعي/

253001463

إشراف/

د. أسماء أبو عتزة

العام الدراسي

2026

وقل صدق زكريا علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	11
الفصل الأول.....	12
المقدمة.....	13
مشكلة الدراسة.....	13
أهمية الدراسة.....	15
أهداف الدراسة.....	15
تساؤلات الدراسة.....	16
فرضيات الدراسة.....	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	18
الفصل الثاني.....	20
الدراسات السابقة.....	20
المقدمة.....	21
المتغير التابع والمستقل.....	23
الدراسات السابقة.....	26
الإطار النظري للدراسة.....	30
الفصل الثالث.....	32
منهجية الدراسة.....	32
المقدمة.....	33
مجتمع البحث.....	34
المنهجية وطرق البحث.....	35
أدوات الدراسة.....	37

38.....	خطوات جمع البيانات
41.....	حدود البحث.....
42.....	الفصل الرابع.....
42.....	نتائج الدراسة.....
43.....	المقدمة.....
44.....	تحليل البيانات.....
87.....	المناقشة.....
89.....	الخاتمة.....
90.....	التوصيات.....
92.....	المراجع.....
95.....	الملاحق.....
100.....	Abstract.....

قائمة الجداول

47.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
48.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر
49.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس
50.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
52.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تنفيذ أنشطتها التشغيلية.
53.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساهمة استخدام المنصات الرقمية في تطوير أساليب إدارة الأعمال داخل المؤسسة.
55.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية.
56.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لدعم نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الابتكار في أساليب الإدارة.
58.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساهمة المنصات الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
59.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لعمل المنصات الرقمية على تحسين التواصل مع العملاء والموردين والشركاء.
60.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية على تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة.
62.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتعزيز التكامل الرقمي سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.
63.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لإتاحة المنصات الرقمية للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
64.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة المنصات الرقمية في زيادة مرونة توزيع المهام والمسؤوليات.
66.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد التنظيمي.
67.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتعزيز المنصات الرقمية قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية.
68.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة المنصات الرقمية في تطوير الهيكل الإداري للمؤسسة.
70.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية على تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية.
71.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لكون عمليات التنسيق بين الإدارات أكثر كفاءة بعد تطبيق المنصات الرقمية.
72.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لإسهام المنصات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.
74.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الهياكل الإدارية في السوق السعودي.
75.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
75.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
77.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. وتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.
79.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية.....	80
جدول 27 : ملخص النموذج.....	82
جدول 28 : تحليل التباين.....	83
جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.....	83
جدول 30 : اختبار التباين الأحادي.....	86
جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.....	86

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 48
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 49
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 51
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تنفيذ أنشطتها التشغيلية. 52
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة استخدام المنصات الرقمية في تطوير أساليب إدارة الأعمال داخل المؤسسة. 54
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية. 55
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لدعم نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الابتكار في أساليب الإدارة. 57
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساهمة المنصات الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة. 58
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لعمل المنصات الرقمية على تحسين التواصل مع العملاء والموردين والشركاء. 59
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية على تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة. 61
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتعزيز التكامل الرقمي سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية. 62
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لإتاحة المنصات الرقمية للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال. 63
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة المنصات الرقمية في زيادة مرونة توزيع المهام والمسؤوليات. 65
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد التنظيمي. 66
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتعزيز المنصات الرقمية قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية. 67
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة المنصات الرقمية في تطوير الهيكل الإداري للمؤسسة. 69
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية على تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية. 70
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لكون عمليات التنسيق بين الإدارات أكثر كفاءة بعد تطبيق المنصات الرقمية. 71
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لإسهام المنصات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة. 73
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الهياكل الإدارية في السوق السعودي. 74
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. وتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية. 78
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة. 79
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية. 81

- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي 84
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار 85

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على الهياكل الإدارية في السوق السعودي، من خلال قياس أثر تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية، والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة، والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية في تطور الهياكل الإدارية داخل المؤسسات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها (277) مفردة من العاملين في المؤسسات السعودية التي تطبق أو تعتمد على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تطوير الهياكل الإدارية، كما تبين أن تبني هذه النماذج يسهم في تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية، وتحسين عمليات التنسيق الإداري، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وزيادة التكامل الرقمي بين مختلف أصحاب المصلحة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للمؤسسات. وأكدت النتائج أيضاً أن المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية تمثل أحد العوامل المؤثرة في تطوير الهياكل الإدارية، وأن التكامل الرقمي يسهم في تحسين تدفق المعلومات وتعزيز التعاون المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية داخل المؤسسات السعودية، وإعادة تصميم الهياكل الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، وتوسيع الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، ودعم ثقافة الابتكار الإداري، وتعزيز التكامل الرقمي بين الإدارات وأصحاب المصلحة، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية - الهياكل الإدارية - التحول الرقمي - المرونة التنظيمية

- التكامل الرقمي - أصحاب المصلحة - السوق السعودي.

الفصل الأول

المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات جذرية في أنماط ممارسة الأعمال نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال، وبروز الاقتصاد الرقمي بوصفه إطارًا حاكمًا للأنشطة الإنتاجية والخدمية على حد سواء. وفي قلب هذا التحول برزت نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) باعتبارها أحد أهم الابتكارات التنظيمية التي أعادت تشكيل العلاقات بين المنتجين والمستهلكين ومقدمي الخدمات. وتعتمد هذه النماذج على إنشاء بيئات رقمية تفاعلية تجمع أطرافًا متعددة في شبكة واحدة، بما يتيح تبادل القيمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مستفيدةً من تأثيرات الشبكة (Network Effects) والبيانات الضخمة والخوارزميات الذكية. وقد تجسدت هذه التحولات عالميًا في صعود شركات مثل Uber و Airbnb و Amazon، التي لم تكتفِ بإعادة تعريف قطاعات النقل والإيواء والتجزئة، بل أحدثت تغييرات هيكلية في طرق الإدارة وصنع القرار وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمات (كمال، 2025).

وفي السياق السعودي، تكتسب دراسة أثر هذه النماذج أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية العميقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية السعودية 2030، والتي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، ودعم ريادة الأعمال والابتكار التقني. وقد أسهم انتشار المنصات الرقمية في المملكة في إعادة تشكيل بيئة الأعمال، سواء عبر بروز شركات محلية قائمة على المنصات، أو من خلال دخول منصات عالمية إلى السوق السعودي، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على الهياكل الإدارية في المؤسسات التقليدية والناشئة على حد سواء. إذ لم تعد الهياكل الهرمية الصارمة قادرة على مواكبة ديناميكية السوق الرقمي، بل باتت الحاجة ملحة إلى تبني هياكل أكثر مرونة، تعتمد على فرق عمل ذاتية التنظيم، وأنظمة اتخاذ قرار لامركزية، وآليات إدارة قائمة على البيانات (العماريين، 2024).

ومن منظور تنظيمي، تمثل نماذج العمل القائمة على المنصات تحولًا من منطق "سلسلة القيمة" التقليدي إلى منطق "شبكات القيمة"، حيث تتغير أدوار الإدارة من التحكم المباشر في العمليات إلى تنسيق العلاقات بين الأطراف المختلفة داخل النظام البيئي للمنصة. ويتطلب ذلك إعادة تعريف لوظائف الإدارة العليا، وإعادة توزيع للصلاحيات، وظهور وحدات تنظيمية جديدة تُعنى بتحليل البيانات، وإدارة تجربة المستخدم، وحوكمة المنصات الرقمية. كما تؤدي هذه النماذج إلى تعزيز التكامل بين الوظائف، وإلى تقليص الحدود الفاصلة بين الإدارات، بما يفرض أنماطًا جديدة من القيادة الرقمية (Digital Leadership) تقوم على الابتكار المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية (الفتاح، 2025).

إن خصوصية السوق السعودي من حيث الإطار التنظيمي، والبنية الديموغرافية الشابة، والانتشار الواسع للتقنيات الرقمية، تجعل من دراسة هذا الموضوع ضرورة علمية وعملية. فالتوسع في الاقتصاد التشاركي، والخدمات عند الطلب، والتجارة الإلكترونية، أوجد تحديات تنظيمية وإدارية تتعلق بإدارة الموارد البشرية غير التقليدية، وحوكمة البيانات، والامتثال للأنظمة المحلية، وتحقيق التوازن بين المركزية الاستراتيجية والمرونة التشغيلية. ومن ثم فإن تحليل أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية في السوق السعودي يُسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بكيفية تكيّف المنظمات المحلية مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، ومدى قدرتها على إعادة هندسة هياكلها التنظيمية بما يتلاءم مع طبيعة المنصات (هشام، 2025).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية للتحويل الإداري الذي تفرضه المنصات الرقمية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل التغيرات في أنماط القيادة، وصنع القرار، وتوزيع السلطة، وإدارة الموارد، والعلاقات التنظيمية. كما تسعى إلى تقديم إطار تحليلي يربط بين خصائص نماذج العمل القائمة على المنصات وخصائص الهياكل الإدارية الناشئة عنها، بما يعزز فهم صناع القرار والأكاديميين لطبيعة هذا التحويل، ويسهم في تطوير ممارسات إدارية أكثر كفاءة ومرونة تتواءم مع متطلبات الاقتصاد الرقمي السعودي.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى تأثير نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي، في ظل التحويل المتسارع نحو الاقتصاد الرقمي وتزايد اعتماد الشركات على المنصات بوصفها آلية لتنظيم التفاعل بين الأطراف المتعددة في السوق. فعلى الرغم من الانتشار المتنامي للمنصات الرقمية عالمياً ومحلياً، وظهور شركات كبرى مثل Uber وAmazon، إضافة إلى تنامي بيئة التحويل الرقمي ضمن إطار رؤية السعودية 2030، إلا أن كثيراً من المؤسسات السعودية ما زالت تعمل بهياكل تنظيمية تقليدية تتسم بالمركزية والهرمية والتقسيم الوظيفي الصارم. ويخلق هذا التباين بين طبيعة النماذج الرقمية القائمة على الشبكات والتفاعل اللحظي والمرونة، وبين الهياكل الإدارية التقليدية، حالة من عدم الاتساق التنظيمي قد تؤثر في كفاءة الأداء، وسرعة الاستجابة، وقدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا تنبع المشكلة في الحاجة إلى فهم علمي منهجي لكيفية إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في ضوء تبني أو التفاعل مع نماذج المنصات الرقمية داخل السوق السعودي.

ويترتب على هذه المشكلة الرئيسة عدد من المشكلات الفرعية، من أبرزها: أولاً، ضعف مواءمة الهياكل التنظيمية التقليدية مع متطلبات الإدارة القائمة على البيانات واتخاذ القرار اللحظي، مما قد يؤدي إلى بطء الاستجابة للمتغيرات السوقية. ثانياً، غموض الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات التي تتحول جزئياً إلى العمل عبر المنصات، نتيجة تداخل الوظائف وظهور وحدات تنظيمية جديدة غير مندمجة بوضوح في الهيكل القائم. ثالثاً، تحديات إدارة الموارد البشرية في بيئة المنصات، لا سيما فيما يتعلق بالعاملين غير التقليديين أو المستقلين، وما يرافق ذلك من قضايا تتعلق بالتحفيز والرقابة والالتزام التنظيمي. رابعاً، الحاجة إلى إعادة تعريف أنماط القيادة وأساليب الحوكمة بما يتناسب مع بيئة رقمية تتسم باللامركزية والتشبيك. خامساً، احتمالية وجود مقاومة تنظيمية للتغيير داخل المؤسسات السعودية نتيجة الثقافة الإدارية السائدة أو نقص الكفاءات الرقمية، مما قد يعيق عملية التحول الهيكلي الفعال (Eltaiba، 2025).

وبناءً على مشكلة الدراسة الرئيسة، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما أثر تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تساهم في إثراء الأدبيات الإدارية المعاصرة التي تتناول التحول من النماذج التنظيمية التقليدية إلى النماذج الرقمية القائمة على المنصات، وذلك من خلال توظيف إطار تحليلي يربط بين خصائص نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية وخصائص الهياكل الإدارية في سياق سوق ناشئ يتميز بخصوصية اقتصادية وتنظيمية كالسوق السعودي. فعلى الرغم من تنامي الدراسات الدولية حول اقتصاد المنصات وصعود شركات عالمية مثل Amazon وUber، إلا أن كثيراً من هذه الدراسات انصبَّ على البيئات الغربية، مع محدودية في المعالجات التطبيقية في السياق العربي عمومًا والسعودي على وجه الخصوص. ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية تتعلق بمدى توافق الهياكل التنظيمية السائدة في المملكة مع متطلبات الإدارة الرقمية، وتقديم تفسير علمي لطبيعة التحولات في أنماط القيادة، وصنع القرار، وتوزيع الصلاحيات، والتنسيق التنظيمي داخل المؤسسات التي تتبنى أو تتأثر بالمنصات الرقمية. كما تكتسب الدراسة أهمية إضافية لارتباطها بالتحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية السعودية 2030، مما يمنحها بعداً نظرياً تطبيقياً يُسهم في تطوير

نماذج تفسيرية ملائمة للبيئة السعودية، ويعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرقمية والتحول التنظيمي في الاقتصادات الناشئة (Surana، 2025).

- الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق لصناع القرار ومديري المؤسسات في السوق السعودي، سواء في الشركات الناشئة القائمة على المنصات أو في المؤسسات التقليدية التي تمر بمرحلة تحول رقمي. إذ تساعد الدراسة القيادات الإدارية على فهم متطلبات إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يحقق قدرًا أكبر من المرونة واللامركزية والتكامل الوظيفي، وبما يعزز سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية ويزيد من كفاءة استخدام الموارد. كما تساهم في توجيه جهود تطوير الموارد البشرية نحو بناء كفاءات رقمية قادرة على إدارة البيانات، وتحليلها، واتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى مؤشرات آنية. وتوفر كذلك إطارًا عمليًا لمواءمة أنظمة الحوكمة والرقابة مع طبيعة العمل القائم على الشبكات والتفاعل المتعدد الأطراف، بما يقلل من التعارضات التنظيمية ويعزز الاستدامة المؤسسية. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تدعم المؤسسات السعودية في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة رقمية متسارعة، وتساهم في تعزيز كفاءة البنية الإدارية بما يتوافق مع التوجه الوطني نحو اقتصاد رقمي متنوع وأكثر اعتمادًا على الابتكار والتقنية (Amin، 2025).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تحليل أثر تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي، من حيث البنية التنظيمية، وأنماط القيادة، وآليات اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات، وأنظمة الحوكمة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على طبيعة نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية المطبقة في السوق السعودي وخصائصها التنظيمية.
2. تحليل مدى تأثير المنصات الرقمية على درجة المركزية واللامركزية داخل الهياكل الإدارية.
3. دراسة أثر التحول إلى نماذج المنصات على أنماط القيادة وصنع القرار داخل المؤسسات.
4. قياس انعكاس اعتماد المنصات الرقمية على إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات والوحدات التنظيمية.
5. تقييم أثر المنصات الرقمية على كفاءة الأداء الإداري ومرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسات السعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- ما أثر تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما الخصائص التنظيمية لنماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في السوق السعودي؟
2. إلى أي مدى يسهم تبني المنصات الرقمية في تعزيز اللامركزية داخل الهياكل الإدارية؟
3. كيف يؤثر اعتماد المنصات الرقمية على أنماط القيادة وآليات اتخاذ القرار؟
4. ما طبيعة التغير في توزيع الأدوار والصلاحيات نتيجة التحول نحو نماذج المنصات؟
5. هل يؤدي تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري ومرونة الهيكل التنظيمي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نماذج المنصات الرقمية وارتفاع مستوى اللامركزية في الهيكل الإداري.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد المنصات الرقمية على تطوير أنماط القيادة نحو القيادة الرقمية التشاركية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المنصات الرقمية وتسريع عمليات اتخاذ القرار الإداري.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المنصات الرقمية على إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية وتحسن كفاءة الأداء الإداري ومرونة الهيكل التنظيمي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

اعتمدت هذه الدراسة بصورة رئيسة على نظرية المنصات متعددة الجوانب (Multi-Sided Platform Theory) بوصفها الإطار النظري الأكثر ملاءمة لتفسير العلاقة بين نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية والهياكل الإدارية داخل المؤسسات العاملة في السوق السعودي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن المنصة الرقمية لا تقتصر على تقديم منتج أو خدمة إلى فئة واحدة من العملاء، وإنما تعمل كوسيط يربط بين مجموعتين أو أكثر من المستخدمين، مثل مقدمي الخدمات والمستهلكين والمعلنين والشركاء، بحيث تتحقق القيمة الاقتصادية نتيجة التفاعل المتبادل بين هذه الأطراف. ويترتب على ذلك تحول جوهري في أساليب الإدارة واتخاذ القرار، حيث تصبح المؤسسة مسؤولة عن إدارة شبكة معقدة من العلاقات الرقمية بدلاً من إدارة سلسلة إنتاج تقليدية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على طبيعة الهيكل الإداري، وأنماط التنسيق الداخلي، وآليات الرقابة، وأساليب توزيع الصلاحيات.

وتوضح النظرية أن نجاح المنصات الرقمية يعتمد بصورة كبيرة على ما يُعرف بتأثيرات الشبكة (Network Effects)، والتي تشير إلى أن قيمة المنصة تزداد كلما ارتفع عدد المستخدمين المشاركين فيها، الأمر الذي يدفع المؤسسات إلى تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات السريعة في السوق. ففي المؤسسات التقليدية غالبًا ما تكون الهياكل الإدارية هرمية وتعتمد على التسلسل الإداري الواضح، بينما تتطلب المنصات الرقمية هياكل أكثر تسطحًا تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات، وتسمح بسرعة تبادل المعلومات واتخاذ القرارات، بما يتوافق مع طبيعة البيئة الرقمية التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

كما تؤكد النظرية أن المنصة الرقمية لا تُعد مجرد أداة تقنية، وإنما تمثل نموذجًا إداريًا متكاملًا يعيد تعريف العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة كافة، إذ تنتقل الإدارة من التركيز على التحكم المباشر في العمليات إلى إدارة النظام البيئي (Ecosystem Management)، الذي يضم الموردين والعملاء والمطورين وشركاء الأعمال. ويستلزم هذا التحول تطوير هياكل تنظيمية قادرة على التنسيق بين وحدات مختلفة داخل المؤسسة، مع منح الإدارات التشغيلية صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات بصورة فورية، بما يساهم في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق السعودي الذي يشهد نموًا متسارعًا في الاقتصاد الرقمي نتيجة مبادرات التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ومن منظور هذه النظرية، فإن نجاح نموذج العمل القائم على المنصة الرقمية لا يعتمد فقط على امتلاك التكنولوجيا، بل يرتبط أيضًا بقدرة المؤسسة على إعادة تصميم هيكلها الإداري بما يتلاءم مع طبيعة الأعمال الرقمية. فكلما زادت درجة

الاعتماد على المنصات الرقمية، برزت الحاجة إلى تقليل المستويات الإدارية، وتوسيع نطاق اللامركزية، وتعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة، وتفعيل نظم المعلومات الإدارية التي توفر البيانات في الوقت الحقيقي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي.

وتفسر النظرية كذلك التحول من الإدارة التقليدية القائمة على الموارد المادية إلى الإدارة القائمة على البيانات (Data-Driven Management)، حيث تعتمد المؤسسات التي تستخدم المنصات الرقمية على البيانات الضخمة والتحليلات الذكية في توجيه القرارات الإدارية وتطوير الخدمات وتوقع احتياجات العملاء. ونتيجة لذلك، تظهر وحدات تنظيمية جديدة داخل المؤسسة، مثل إدارات تحليل البيانات، وإدارة تجربة المستخدم، وإدارة الابتكار الرقمي، وإدارة الأمن السيبراني، مما يؤدي إلى إعادة هيكلة المؤسسة بصورة مستمرة لتتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

وتشير النظرية أيضاً إلى أن المنصات الرقمية تؤدي إلى إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، حيث تنتقل القيادة من الأسلوب المركزي إلى القيادة التشاركية التي تعتمد على التعاون بين مختلف الإدارات، كما يتم منح فرق العمل صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات التشغيلية، بما يسهم في رفع مستوى الابتكار وتحسين سرعة تنفيذ العمليات. ويتوافق هذا التوجه مع طبيعة المؤسسات السعودية التي تسعى إلى رفع كفاءة الحوكمة المؤسسية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وزيادة قدرتها على المنافسة في الاقتصاد الرقمي.

وعلى مستوى هذه الدراسة، تمثل نظرية المنصات متعددة الجوانب الأساس العلمي الذي يفسر كيفية تأثير نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تطوير الهياكل الإدارية، حيث تفترض الدراسة أن التحول نحو نماذج الأعمال الرقمية يؤدي إلى تغييرات تنظيمية تشمل تقليل البيروقراطية، وزيادة التكامل الوظيفي، وتوسيع نطاق استخدام التقنيات الرقمية في عمليات الإدارة، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة. كما تفترض أن المؤسسات التي تحقق مستويات مرتفعة من تطبيق نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية ستكون أكثر قدرة على تطوير هياكلها الإدارية بما يعزز الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

تشكل نظرية المنصات متعددة الجوانب إطاراً تفسيريًا متكاملًا للعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية والمتغير التابع المتمثل في الهياكل الإدارية، إذ توضح الآليات التي تنتقل من خلالها آثار التحول الرقمي إلى البنية التنظيمية للمؤسسة، سواء من خلال إعادة توزيع الصلاحيات، أو تطوير نظم اتخاذ القرار، أو تعزيز التكامل

بين الوحدات التنظيمية، أو دعم الابتكار الإداري، وهو ما يجعلها النظرية الأكثر ملاءمة لتفسير نتائج هذه الدراسة في سياق السوق السعودي، الذي يشهد توسعاً متزايداً في تبني المنصات الرقمية وتطبيقاتها في مختلف القطاعات الاقتصادية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يشكل هذا الفصل الركيزة العلمية والفكرية التي تستند إليها الدراسة، إذ يمثل الإطار الذي تنطلق منه عملية تفسير الظاهرة محل البحث بصورة منهجية وعلمية، من خلال استعراض الأسس النظرية والمعرفية التي تناولتها الأدبيات العلمية، وتحليل المفاهيم الرئيسية المرتبطة بموضوع الدراسة، بما يساهم في بناء رؤية متكاملة للعلاقات التي تحكم متغيرات البحث في ضوء ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث السابقة. ويكتسب هذا الفصل أهمية كبيرة؛ لأنه يوفر الخلفية العلمية اللازمة لفهم طبيعة التحولات التي أحدثتها نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في البيئات التنظيمية الحديثة، ويوضح الكيفية التي تطورت بها المفاهيم الإدارية نتيجة التطور المتسارع في الاقتصاد الرقمي، الأمر الذي يساعد على تفسير أبعاد المشكلة البحثية من منظور علمي رصين.

كما يهدف هذا الفصل إلى ربط المعرفة النظرية بالتطبيق العملي من خلال تحليل الاتجاهات الفكرية الحديثة التي تناولت التحول الرقمي، وتطور نماذج الأعمال، وتأثير التكنولوجيا في إعادة تشكيل الهياكل الإدارية داخل المؤسسات. ويبرز الفصل التطور التاريخي للمفاهيم ذات العلاقة، ويوضح كيفية انتقال المؤسسات من الأنماط التنظيمية التقليدية إلى الهياكل الأكثر مرونة وتكاملاً، بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي. ويؤدي ذلك إلى بناء أساس معرفي متين يساعد في تفسير العلاقات التي سيتم اختبارها ميدانياً، ويعزز من القدرة على صياغة الفرضيات البحثية بصورة منطقية تستند إلى الأدلة العلمية.

وتنبع أهمية هذا الفصل كذلك من كونه يوضح الفجوات البحثية التي لا تزال قائمة في الأدبيات العلمية، خاصة في البيئة السعودية التي تشهد توسعاً متزايداً في تبني المنصات الرقمية بمختلف القطاعات الاقتصادية. فمن خلال تحليل الإنتاج العلمي السابق، يمكن الوقوف على أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثون، وأوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينهم، والجوانب التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، وهو ما يمنح الدراسة الحالية مبرراً علمياً واضحاً ويؤكد أصالتها وإسهامها في إثراء المعرفة العلمية. كما يساعد هذا التحليل على تجنب تكرار الدراسات السابقة، ويوجه الدراسة نحو معالجة الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل.

يمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين الإطار المفاهيمي للدراسة والإجراءات التطبيقية اللاحقة، حيث يسهم في بناء نموذج فكري يوضح طبيعة العلاقات بين عناصر الدراسة، ويعزز من تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. فكلما كان البناء النظري أكثر شمولاً وعمقاً، زادت قدرة الدراسة على تقديم تفسيرات علمية دقيقة للنتائج، وربطها بالاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، بما ينعكس إيجاباً على جودة البحث ومصادقية استنتاجاته، ويمنحه قدرة أكبر على تقديم قيمة علمية وعملية لصناع القرار والباحثين والمهتمين بتطوير الهياكل الإدارية في المؤسسات السعودية في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات

يشير تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات إلى عملية إعادة تصميم وتنظيم البناء الإداري للمؤسسة بما يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية التي تواجهها، بحيث تصبح الهياكل التنظيمية أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وسرعة اتخاذ القرار، ورفع مستوى التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة. ولم تعد الهياكل الإدارية الحديثة تقتصر على الشكل الهرمي التقليدي الذي يعتمد على تعدد المستويات الإدارية والتسلسل البيروقراطي، وإنما أصبحت تتجه نحو هياكل أكثر مرونة وتكاملاً تعتمد على فرق العمل، والإدارة الرقمية، واللامركزية، والتواصل الأفقي، بما يحقق الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال الرقمية.

ويشكل تطور الهياكل الإدارية أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح المؤسسات في مواكبة التحول الرقمي، حيث ينعكس هذا التطور في تبسيط الإجراءات، وتقليل التعقيدات الإدارية، وإعادة توزيع الصلاحيات، وتطوير نظم الاتصال الداخلي، وتفعيل استخدام التقنيات الرقمية في مختلف العمليات الإدارية. كما يساهم في تعزيز سرعة تداول المعلومات، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للمؤسسة.

وفي ظل الاقتصاد الرقمي، أصبحت الهياكل الإدارية مطالبة بالتكيف مع بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر، الأمر الذي فرض على المؤسسات السعودية إعادة النظر في تصميمها التنظيمي، بما يسمح بإنشاء وحدات متخصصة في إدارة البيانات، والتحول الرقمي، وتجربة العملاء، وإدارة المنصات الرقمية، والأمن السيبراني، إلى جانب تطوير آليات التنسيق بين الإدارات المختلفة. كما أصبح نجاح المؤسسة مرتبطاً بقدرتها على بناء هيكل إداري يتمتع بالمرونة وسرعة الاستجابة، ويعتمد على تدفق المعلومات بصورة فورية بين جميع المستويات الإدارية.

وتقيس هذه الدراسة تطور الهياكل الإدارية باعتباره المتغير التابع الذي يعكس النتائج التنظيمية المترتبة على تبني نماذج الأعمال الرقمية، حيث يُتوقع أن يساهم الاعتماد على المنصات الرقمية في إعادة تشكيل البناء التنظيمي للمؤسسات السعودية، من خلال تقليل المركزية، وزيادة مرونة الهيكل الإداري، وتحسين عمليات التنسيق والرقابة، وتعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة، بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الهادفة إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي ورفع كفاءة المؤسسات.

- المتغيرات المستقلة

1. تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية

يقصد بتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية اعتماد المؤسسة على منصات إلكترونية تعمل كحلقة وصل بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، مثل العملاء، والموردين، والشركاء، ومقدمي الخدمات، بما يتيح تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات بصورة رقمية متكاملة. ولا يقتصر هذا التبني على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل إعادة تصميم نموذج الأعمال بالكامل بحيث تصبح المنصة الرقمية هي المحور الرئيس الذي تُدار من خلاله العمليات التشغيلية والتجارية والإدارية.

وتتميز هذه النماذج بقدرتها على خلق قيمة مضافة لجميع الأطراف المشاركة من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات، وتقليل تكاليف المعاملات، وتعزيز سرعة التواصل، ورفع كفاءة استخدام الموارد. كما تعتمد بصورة كبيرة على البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات الأعمال، بما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر دقة واستجابة لاحتياجات السوق.

وفي البيئة السعودية، أصبح تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية يمثل أحد المحاور الأساسية لبرامج التحول الرقمي، حيث اتجهت العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة إلى إعادة هيكلة أعمالها اعتمادًا على المنصات الإلكترونية، الأمر الذي أدى إلى تطوير أساليب الإدارة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، وتسريع عمليات الابتكار المؤسسي. ومن ثم، يُعد هذا المتغير من أهم العوامل المؤثرة في تطور الهياكل الإدارية، لأنه يفرض على المؤسسات إعادة تنظيم عملياتها الداخلية بما يتواءم مع طبيعة الأعمال الرقمية.

2. التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة

يشير التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة إلى مستوى الترابط الإلكتروني بين جميع الجهات المرتبطة بالمؤسسة، سواء كانوا موظفين، أو عملاء، أو موردين، أو شركاء استراتيجيين، أو جهات رقابية، وذلك من خلال استخدام المنصات الرقمية التي تسمح بتبادل المعلومات والبيانات بصورة فورية وأمنة. ويُعد هذا التكامل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات الرقمية، لأنه يساهم في توحيد العمليات، وتقليل الازدواجية، وتحسين جودة التنسيق بين مختلف الأطراف.

ويؤدي التكامل الرقمي إلى بناء بيئة عمل مترابطة تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، ورفع كفاءة إدارة الموارد، وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة. كما يدعم التعاون المشترك بين الإدارات المختلفة، ويزيد من قدرة المؤسسة على إدارة علاقاتها مع الأطراف الخارجية بطريقة أكثر كفاءة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تطوير الهيكل الإداري.

وتبرز أهمية هذا المتغير في البيئة السعودية نتيجة التوسع في تطبيق الحكومة الرقمية، والمنصات الوطنية الموحدة، والتحول نحو الخدمات الإلكترونية، الأمر الذي عزز من أهمية التكامل بين المؤسسات ومختلف أصحاب المصلحة، وساعد على تطوير آليات العمل الإداري بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

3. المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية

تشير المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية إلى قدرة المؤسسة على تعديل هياكلها التنظيمية، وإجراءاتها الإدارية، وآليات اتخاذ القرار بسرعة وكفاءة استجابةً للتغيرات الداخلية والخارجية، بالاعتماد على الإمكانيات التي توفرها المنصات الرقمية والتقنيات الحديثة. وتمثل هذه المرونة أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على الاستمرار في بيئات الأعمال التي تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير.

وتوفر المنصات الرقمية أدوات متقدمة تساعد المؤسسات على إعادة توزيع الموارد، وتعديل العمليات التشغيلية، وتشكيل فرق العمل بصورة مرنة، وتحديث الإجراءات الإدارية بشكل مستمر، دون الحاجة إلى تغييرات تنظيمية معقدة أو طويلة الأمد. كما تمكن الإدارة من متابعة الأداء بصورة لحظية، والاستجابة الفورية للمستجدات، واتخاذ القرارات استنادًا إلى بيانات دقيقة وحديثة، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وفي إطار السوق السعودي، أصبحت المرونة التنظيمية من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات في ظل برامج التحول الرقمي والتنافسية المتزايدة، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير هياكلها الإدارية بما يسمح بسرعة التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. ولذلك يُعد هذا المتغير أحد المحددات الرئيسة التي تؤثر في تطور الهياكل الإدارية، لأنه يتيح للمؤسسات الانتقال من الهياكل الجامدة إلى هياكل أكثر ديناميكية وفاعلية.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة من افتراض رئيس يتمثل في وجود علاقة تأثير إيجابية بين تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية، والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة، والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية من جهة، وبين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات من جهة أخرى. فكلما ارتفع مستوى تبني المؤسسات السعودية لنماذج الأعمال الرقمية، وزادت درجة التكامل الرقمي بين مختلف أصحاب المصلحة، وتعززت المرونة التنظيمية المدعومة بالتقنيات الرقمية، ازدادت قدرة المؤسسات على إعادة تصميم هياكلها الإدارية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

كما تتفاعل المتغيرات المستقلة فيما بينها بصورة تكاملية؛ إذ يمثل تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الأساس الذي يُمكن المؤسسة من بناء بيئة رقمية مترابطة، بينما يسهم التكامل الرقمي في تعزيز تدفق المعلومات والتنسيق بين مختلف الأطراف، وتوفر المرونة التنظيمية القدرة على استثمار هذا التكامل في تطوير العمليات والهياكل الإدارية بصورة مستمرة. ونتيجة لهذا التفاعل، تتجه المؤسسات إلى تقليل المستويات الإدارية، وتعزيز اللامركزية، وتطوير قنوات الاتصال، وتمكين فرق العمل، وتحسين جودة اتخاذ القرار، ورفع الكفاءة التشغيلية، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تطور الهياكل الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية والقدرة التنافسية داخل السوق السعودي.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Aldhehayan، 2025) إلى إبراز دور الابتكار ومنصات التجارة الإلكترونية في تسريع نمو المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية. وقد تحقق ذلك من خلال تحليل آراء 120 رائد أعمال مشارك في الدراسة باستخدام استبيان. واعتمدت الدراسة منهجاً كمياً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وشملت الدراسة ثلاثة محاور: الابتكار، والتجارة الإلكترونية، والتحديات المرتبطة بتبني هذه المنصات. وأظهرت نتائج التحليل أن محور الابتكار والتجارة الإلكترونية حظي بتقييم "عالي جداً"، مما يدل على وعي كبير لدى رواد الأعمال بأهمية تبني التقنيات الحديثة لتحسين جودة المنتجات، وزيادة المبيعات، والوصول إلى شرائح جديدة من العملاء. أما نتائج محور التحديات، فقد كشفت أن أبرز العقبات تمثلت في ضعف المهارات التقنية، ومحدودية الموارد المالية، وبعض العوائق التنظيمية. ومع ذلك، كان تأثير هذه التحديات "متوسطاً"، مما يشير إلى إمكانية التغلب عليها من خلال الدعم المؤسسي والتدريب المستمر. تشير الدراسة إلى أن الابتكار والتجارة الإلكترونية هما محركان رئيسيان لنمو ريادة الأعمال، ويتماشى ذلك أيضاً مع توجه المملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي وتعزيز بيئة ريادة الأعمال في البلاد.

تبحث دراسة (Zantout، 2025) أثر البيروقراطية الرقمية على الامتثال التنظيمي لدى الشركات الصغيرة في جدة، المملكة العربية السعودية، في سياق مبادرات التحول الرقمي المتسارعة في المملكة. وباستخدام منهج تحليلي وصفي، جُمعت البيانات من خلال استبيان إلكتروني وُزِعَ على أصحاب الشركات الصغيرة، ما أسفر عن 619 استجابة صالحة من أصل أكثر من 7000 استبيان مُوزَّع. استُخدم برنامج SPSS (الإصدار 27) لتحليل البيانات، مع تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقات بين التكامل الرقمي، والمنصات الرقمية، وتجربة المستخدم، والتحيز الرقمي، ومستويات الامتثال. وتُشير النتائج إلى أن التكامل الرقمي كان له التأثير الإيجابي الأقوى على الامتثال ($\beta = 0.423$ ، $p = 0.001$)، يليه تجربة المستخدم ($\beta = 0.377$ ، $p = 0.002$). أظهر التحيز الرقمي تأثيرًا سلبيًا كبيرًا ($\beta = -0.312$ ، $p = 0.004$)، بينما كان لتعدد المنصات تأثير سلبي أضعف ولكنه ذو دلالة إحصائية ($\beta = -0.211$ ، $p = 0.013$). تُبرز هذه النتائج الدور المزدوج للبيروقراطية الرقمية، حيث يُعزز التكامل المُحسَّن والتصميم المُركَّز على المستخدم الامتثال، بينما يُمكن أن تُعيق المنصات المُجزأة والتحديات الرقمية الالتزام باللوائح. توصي الدراسة بتعزيز قابلية التشغيل البيئي للمنصات الرقمية الحكومية، وتحسين تصميم تجربة المستخدم، ومعالجة التحديات الرقمية بشكل منهجي لتعزيز بيئة تنظيمية أكثر شمولاً وكفاءة. تدعم هذه النتائج أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تعزيز اقتصاد مزدهر وحكومة رقمية متكاملة.

تستكشف دراسة (Hashim، 2024) أثر نموذج أعمال المنصات (PBM) على أداء المؤسسات، مع التركيز على الثورة الصناعية الخامسة (I5.0). وتقدم نموذجًا مفاهيميًا لتقييم كيفية تأثير نماذج أعمال المنصات على نتائج المؤسسات. وتُعرف هذه النماذج بدورها في إدارة الأسواق متعددة الأطراف والاستفادة من عوامل مثل المرونة الاستراتيجية (SA)، وابتكار نماذج الأعمال (BMI)، وممارسات العمليات الاستراتيجية (SOP)، وتقنيات الثورة الصناعية الخامسة لخلق القيمة. وعلى الرغم من أهميتها، لا يزال دمج نماذج أعمال المنصات بشكل منهجي في عملية خلق القيمة المؤسسية غير مدروس بشكل كافٍ. ولمعالجة هذا الأمر، يقترح الباحثون نموذجًا مفاهيميًا عمليًا، يتم تحويله لاحقًا إلى نموذج معادلات هيكلية لتقييم آثار نماذج أعمال المنصات على الأداء. ويُبرز نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، بالاشتراك مع تحليل العوامل التأكيدي، التأثير غير الملموس لنماذج أعمال المنصات، والمدفوع بالموارد الرقمية وعروض القيمة المتطورة للعملاء. وتواجه هذه النماذج تغيرات سريعة تتأثر بالمرونة الاستراتيجية، وابتكار نماذج الأعمال، وممارسات العمليات الاستراتيجية، والثورة الصناعية الخامسة، مما يؤدي إلى مزايا تنافسية قصيرة الأجل. تؤكد الدراسة على أهمية الوعي الظرفي، ومؤشر كتلة الجسم، وإجراءات التشغيل القياسية في

استراتيجية المنظمة، لكنها تشير إلى محدودية فوائدها على المدى الطويل. كما تقدم الدراسة مقترحات بحثية ذات آثار على القادة وصناع السياسات، مما يعزز فهم نماذج الأداء القائمة على النتائج في سياق الثورة الصناعية الخامسة.

يستكشف دراسة (Abuali, 2025) تأثير التجارة الإلكترونية على المؤسسات التقليدية. وتتناول الدراسة فعالية التجارة الإلكترونية، ومخاطرها المحتملة، وآثارها العامة على العمليات التجارية، وذلك باستخدام منهجيات البحث الثانوي والمراجع العلمية. وتؤكد النتائج على ضرورة وجود بنية تحتية تقنية معلوماتية متينة لضمان نجاح التجارة الإلكترونية. وتشمل النتائج الإيجابية تنوع مصادر الإيرادات والتوسع في الأسواق العالمية، بينما تشمل النتائج السلبية مخاوف الاحتيال وانقطاع الخدمات. ويسلط التقرير الضوء على التوسع السريع للتجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، ويتوقع اتجاهات مستقبلية مثل الذكاء الاصطناعي، وهيمنة التجارة عبر الهاتف المحمول، وتقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين)، واعتماد العملات المشفرة. كما يتناول التقرير قضايا سياسية مثل حماية المستهلك، والتجارة عبر الحدود، والضرائب. وأخيرًا، تُبرز الدراسة الأثر الثوري للتجارة الإلكترونية، مقدمةً رؤية قيّمة للباحثين ورواد الأعمال والسياسيين الذين يتعاملون مع هذا التقاطع الديناميكي بين التكنولوجيا والأعمال.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشابه الدراسات السابقة في تركيزها على العلاقة بين التحول الرقمي أو نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية وأداء المؤسسات أو ريادة الأعمال، مع الاعتماد على المنهجيات الكمية كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا. فقد تناولت هذه الدراسات تأثير الابتكار والتجارة الإلكترونية على نمو المشاريع الريادية، وكيفية استخدام المنصات الرقمية لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين تجربة المستخدم، فضلاً عن قياس أثر المنصات على الأداء المؤسسي والتزام المؤسسات باللوائح التنظيمية. كما يشترك معظمها في استخدام أدوات جمع بيانات كمية، مثل الاستبيانات، وتحليل النتائج باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، مع تطبيق أساليب تحليل متقدمة مثل الانحدار الخطي أو نماذج المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقات بين المتغيرات. وتظهر هذه الدراسات اتفاقاً على أن التحول الرقمي واعتماد المنصات الرقمية يمثلان محفزاً رئيسياً للابتكار وتحسين الأداء التنظيمي، سواء على صعيد الشركات الصغيرة أو المؤسسات الكبيرة، وهو ما يؤكد على أهمية دراسة أثر هذه النماذج في السياق المحلي للسوق السعودي.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

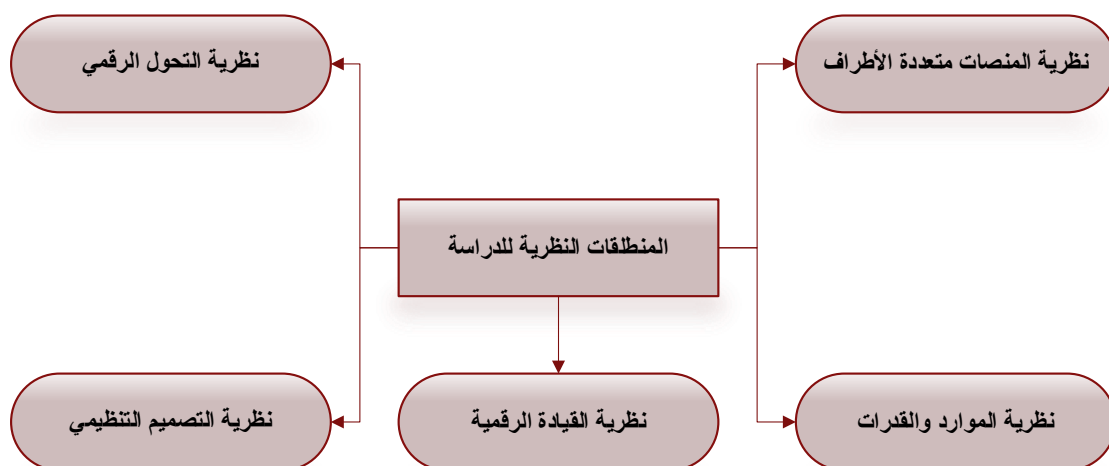
على الرغم من أوجه التشابه، تختلف الدراسات السابقة من حيث نطاق البحث ومجالات التطبيق والأبعاد التي تم التركيز عليها. فبعض الدراسات اهتمت بتحليل أثر المنصات الرقمية على ريادة الأعمال ونمو المشاريع الناشئة، بينما ركزت دراسات أخرى على الامتثال التنظيمي والبيروقراطية الرقمية في الشركات الصغيرة. هناك اختلاف آخر في مستوى التحليل، حيث تناولت بعض الدراسات العلاقات النظرية المفاهيمية بين نماذج المنصات الرقمية وأداء المؤسسات، مع تقديم نماذج مفاهيمية أو نماذج معادلات هيكلية، في حين ركزت دراسات أخرى على تقييم الخبرات العملية لرواد الأعمال ومديري المؤسسات من خلال استبيانات مباشرة. كما اختلفت الدراسات في المتغيرات المقاسة، فبعضها تناول الابتكار والتجارة الإلكترونية، والبعض الآخر تناول تجربة المستخدم والتكامل الرقمي والتحديات التنظيمية، بالإضافة إلى التركيز على الثورة الصناعية الخامسة والتقنيات الحديثة في سياق المؤسسات الرقمية.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود فجوات علمية واضحة يهدف البحث الحالي إلى معالجتها. أولاً، معظم الدراسات ركزت على بيانات المؤسسات الناشئة أو الصغيرة دون تناول تأثير نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية التقليدية في السوق السعودي، وهو ما يشكل فجوة معرفية مهمة تتعلق بكيفية تكيف المؤسسات القائمة مع التحول الرقمي. ثانياً، لم تتناول الدراسات السابقة بشكل متكامل تأثير المنصات الرقمية على جميع أبعاد الهياكل الإدارية، مثل توزيع الصلاحيات، المركزية واللامركزية، أنماط القيادة، المرونة التنظيمية، وفاعلية اتخاذ القرار. ثالثاً، غابت الدراسات الكمية التي تربط بين مكونات نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية والهيكل الإداري للمؤسسات السعودية بشكل شامل، مع مراعاة الخصوصية المحلية للسوق والبيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية. وأخيراً، لا تزال هناك حاجة إلى تقديم نتائج تحليلية قابلة للتطبيق العملي تساعد صناع القرار والإدارة العليا على إعادة تصميم هياكلهم الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، وهو ما يسعى البحث الحالي لتوفيره من خلال إطار منهجي كمي شامل يعالج هذه الفجوات ويوفر رؤية متكاملة لتأثير المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية في السوق السعودي.

الإطار النظري للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر التحولات البنيوية في المؤسسات عند انتقالها من النماذج التقليدية إلى نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية. ويُعد فهم هذه المنطلقات النظرية ضرورة لتأطير العلاقة بين طبيعة المنصات الرقمية وبين التغيرات التي تطرأ على الهياكل الإدارية في السوق السعودي، خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة ببرامج التحول الوطني ورؤية الاقتصاد الرقمي.



رسم توضيحي 1: المنطلقات النظرية للدراسة

- نظرية المنصات متعددة الأطراف (Multi-Sided Platforms Theory)

تُعد نظرية المنصات متعددة الأطراف أحد المرتكزات الأساسية لفهم طبيعة نماذج العمل الرقمية، إذ تفترض أن القيمة لا تُخلق عبر سلسلة خطية من الأنشطة كما في النماذج التقليدية، بل من خلال تسهيل التفاعل بين أطراف متعددة داخل نظام بيئي رقمي. وتستند هذه النظرية إلى مفهوم تأثيرات الشبكة (Network Effects)، حيث تزداد قيمة المنصة كلما ازداد عدد المستخدمين أو المشاركين فيها. وتظهر تطبيقات هذه النظرية بوضوح في شركات عالمية مثل Uber وAirbnb، حيث تقوم المنصة بدور الوسيط المنظم للعلاقات بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها دون امتلاك الأصول التقليدية ذاتها. ومن الناحية الإدارية، تفترض هذه الطبيعة الشبكية إعادة هيكلة التنظيم الداخلي ليصبح أكثر تركيزاً على إدارة العلاقات والبيانات والحوكمة الرقمية بدلاً من التركيز على إدارة العمليات الإنتاجية المباشرة. وهو ما ينعكس على توزيع الصلاحيات وتشكيل الوحدات التنظيمية (Zhao, 2019).

- نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)

تُفسر نظرية التحول الرقمي التغيرات الجذرية التي تصيب البنى التنظيمية نتيجة إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب العمل المؤسسي. فتبني المنصات الرقمية لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية جديدة، بل يستلزم إعادة تصميم العمليات والهيكل وأنماط القيادة بما يتوافق مع البيئة الرقمية. ويترتب على ذلك انتقال المؤسسات من الهياكل الهرمية الصارمة إلى هياكل أكثر مرونة وتكاملاً، تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات، وأنظمة معلومات آنية تدعم اتخاذ القرار السريع. وفي السياق السعودي، يتعزز هذا التوجه في ضوء التحولات الاستراتيجية المرتبطة برؤية السعودية 2030، التي تدفع المؤسسات نحو تبني حلول رقمية شاملة، مما يجعل التحول الرقمي إطاراً نظرياً مهماً لتحليل التغيرات في الهياكل الإدارية (Shahzad، 2025).

- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تنطلق نظرية الموارد والقدرات من افتراض أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تعتمد على امتلاك موارد وقدرات يصعب تقليدها. وفي سياق المنصات الرقمية، تتحول البيانات، والخوارزميات، والقدرات التحليلية، والبنية التقنية إلى موارد استراتيجية محورية. ومن ثم فإن إعادة تشكيل الهيكل الإداري تصبح ضرورة لتمكين هذه الموارد من العمل بكفاءة، عبر إنشاء وحدات متخصصة في تحليل البيانات، وإدارة تجربة المستخدم، والأمن السيبراني، والابتكار الرقمي. وبهذا المعنى، تفسر النظرية كيف يؤدي اعتماد نماذج المنصات إلى إعادة ترتيب الأولويات الإدارية، وإعادة توزيع الموارد البشرية والمالية نحو الأنشطة الرقمية ذات القيمة المضافة العالية (Plekhanov، 2023).

- نظرية التصميم التنظيمي (Organizational Design Theory)

تؤكد نظرية التصميم التنظيمي على ضرورة مواءمة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية والبيئة الخارجية للمؤسسة. وبما أن المنصات الرقمية تعمل في بيئات ديناميكية عالية التغير، فإن الهياكل الجامدة تفقد فعاليتها في مثل هذا السياق. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تبني تصميمات تنظيمية مرنة، مثل الهياكل الشبكية أو المصفوفية، التي تسمح بسرعة تدفق المعلومات وتكامل الوظائف. كما تؤكد هذه النظرية على أهمية تقليل المستويات الإدارية، وتعزيز اللامركزية، ومنح فرق العمل صلاحيات أوسع، بما يتوافق مع طبيعة العمل الرقمي القائم على الابتكار المستمر والتفاعل اللحظي مع المستخدمين (Kraus، 2021).

- نظرية القيادة الرقمية (Digital Leadership Theory)

تُعد القيادة الرقمية أحد الأبعاد النظرية المهمة لفهم أثر المنصات على الهياكل الإدارية، إذ تشير إلى أن التحول نحو نماذج المنصات يستلزم أنماط قيادة قائمة على الرؤية التقنية، والمرونة، وتمكين العاملين، واتخاذ القرار المبني على البيانات. فالقيادة

في بيئة المنصات لا تقتصر على الإشراف الإداري، بل تمتد إلى إدارة النظم البيئية الرقمية وبناء شراكات استراتيجية. ويؤدي ذلك إلى إعادة تعريف دور الإدارة العليا، بحيث تتحول من سلطة مركزية مهيمنة إلى قيادة موجهة ومحفزة للابتكار والتكامل الرقمي داخل المنظمة (Guerra، 2024).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي تنتقل فيه الدراسة من البناء النظري إلى التطبيق الميداني، حيث يتم توضيح الأسس العلمية والإجرائية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة، بما يضمن تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية والموثوقية في النتائج. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوضح المسار المنهجي الذي سارت عليه الدراسة منذ بدايتها وحتى الوصول إلى النتائج النهائية، بما يسمح للقارئ بتقييم جودة الإجراءات المتبعة ومدى توافقها مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، ويؤكد التزام الباحث بالمعايير العلمية المتعارف عليها في البحوث الأكاديمية.

ويهدف هذا الفصل إلى بيان الكيفية التي جرى من خلالها تصميم الدراسة وتنفيذها بصورة تضمن تمثيل الواقع الفعلي للمؤسسات العاملة في السوق السعودي، مع مراعاة الخصائص التنظيمية والإدارية التي تميز بيئة الأعمال المحلية. كما يوضح الأسس التي استند إليها الباحث في اختيار الإجراءات التطبيقية المناسبة، بما يحقق الاتساق بين أهداف الدراسة، وتساؤلاتها، والفرضيات التي تسعى إلى اختبارها. ويسهم ذلك في تعزيز الثقة بالنتائج، ويضمن إمكانية الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة واستخلاص الاستنتاجات العلمية بصورة دقيقة.

وتتجلى أهمية هذا الفصل أيضاً في توضيح الكيفية التي تم من خلالها الحصول على البيانات وتنظيمها والتحقق من جودتها، بما يضمن أن تكون المعلومات المستخدمة في التحليل معبرة عن الواقع بدرجة عالية من الدقة. كما يبرز الفصل المعايير التي روعيت عند تنفيذ الدراسة الميدانية، والإجراءات التي أُخذت للحد من الأخطاء المحتملة، بما يعزز من صدق النتائج وثباتها، ويجعلها قابلة للتعميم في الحدود التي تسمح بها طبيعة الدراسة.

ويؤدي هذا الفصل دوراً محورياً في تحقيق الشفافية العلمية، إذ يوضح للقارئ جميع الخطوات التطبيقية التي اعتمد عليها الباحث بصورة متسلسلة ومنظمة، بما يسهل إعادة تطبيق الدراسة مستقبلاً في بيئات مختلفة أو على عينات أخرى، ويتيح إمكانية مقارنة نتائجها بنتائج الدراسات اللاحقة. كما يسهم في تعزيز القيمة العلمية للبحث من خلال إظهار مدى التوافق بين

المنهجية المستخدمة وطبيعة موضوع الدراسة، الأمر الذي يجعل النتائج أكثر موثوقية، ويمنحها قدرة أكبر على دعم متخذي القرار في تطوير الهياكل الإدارية للمؤسسات السعودية في ضوء التحول نحو نماذج الأعمال الرقمية.

مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع المفردات أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص الدراسة، والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها بعد الانتهاء من عمليات التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج. ويُعد تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في الدراسات الكمية، إذ يمثل الإطار الذي تُستمد منه العينة البحثية، كما يساهم في ضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها على الفئة المستهدفة. ويجب أن يكون مجتمع البحث متوافقاً مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، وأن يعكس البيئة التي يُتوقع أن تظهر فيها الظاهرة محل الدراسة، بما يحقق درجة مرتفعة من الصدق الخارجي للدراسة.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تتناول أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على الهياكل الإدارية في السوق السعودي، فقد تمثل مجتمع البحث في العاملين في المؤسسات السعودية التي تطبق أو تعتمد بدرجات متفاوتة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة أو شبه حكومية، وتمارس أنشطتها في قطاعات اقتصادية مختلفة، مثل التجارة الإلكترونية، والخدمات المالية الرقمية، والاتصالات وتقنية المعلومات، والخدمات اللوجستية، والرعاية الصحية الرقمية، والتعليم الإلكتروني، والخدمات المهنية، وغيرها من القطاعات التي شهدت تحولاً رقمياً واسعاً خلال السنوات الأخيرة.

ويستند اختيار هذا المجتمع إلى أن العاملين في هذه المؤسسات يمثلون الفئة الأكثر احتكاكاً بالتغيرات التنظيمية والإدارية الناتجة عن تطبيق المنصات الرقمية، حيث يشاركون بصورة مباشرة في العمليات التشغيلية والإدارية التي شهدت تغيراً نتيجة التحول نحو الاقتصاد الرقمي. كما يمتلكون القدرة على تقييم مدى انعكاس نماذج الأعمال الرقمية على طبيعة الهيكل الإداري، ومستوى المرونة التنظيمية، وأساليب التنسيق الإداري، وعمليات اتخاذ القرار، الأمر الذي يجعلهم المصدر الأكثر ملاءمة للحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع المؤسسات السعودية.

كما شمل مجتمع البحث العاملين في مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، بالإضافة إلى الموظفين المختصين في إدارات التحول الرقمي، وتقنية المعلومات، والموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتطوير التنظيمي، وذلك بهدف الحصول على رؤية شاملة حول طبيعة التغيرات التي طرأت على الهياكل الإدارية من وجهات نظر متعددة. ويساعد هذا التنوع في توفير بيانات أكثر شمولاً وموضوعية، ويحد من احتمالية تحيز النتائج نحو مستوى إداري معين، مما يعزز من جودة التحليل الإحصائي ودقة التفسيرات المستخلصة.

ويكتسب اختيار مجتمع البحث أهمية خاصة في البيئة السعودية، نظرًا لما تشهده المملكة من توسع ملحوظ في تبني الاقتصاد الرقمي ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث أصبحت المنصات الرقمية عنصراً أساسياً في تطوير نماذج الأعمال ورفع كفاءة المؤسسات. وقد أدى هذا التحول إلى تغيرات واضحة في الهياكل الإدارية، وأنماط القيادة، وآليات التنسيق، وأساليب إدارة الموارد، الأمر الذي يجعل دراسة هذا المجتمع ذات أهمية علمية وعملية، إذ تسهم نتائجها في تقديم مؤشرات دقيقة حول واقع التحول الإداري داخل المؤسسات السعودية، وتوفر معلومات يمكن الاستفادة منها في دعم صناع القرار ووضعي السياسات الإدارية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها إطاراً علمياً منهجياً يهدف إلى قياس أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية في السوق السعودي، من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية قابلة للاختبار الإحصائي. وتقوم المنهجية الكمية على تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس، واختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، بما يضمن الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها بدرجة عالية من الثقة والموضوعية.

- منهج الدراسة

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الكمي، حيث يهدف الجانب الوصفي إلى توصيف واقع تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية داخل مؤسسات السوق السعودي، وبيان خصائص الهياكل الإدارية السائدة فيها. أما الجانب التحليلي فيسعى إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتبني المنصات الرقمية على أبعاد الهيكل الإداري (مثل المركزية، المرونة، توزيع الصلاحيات، سرعة اتخاذ القرار). ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس

العلاقات السببية أو الارتباطية بين المتغير المستقل (نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية) والمتغير التابع (الهياكل الإدارية).

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العاملة في السوق السعودي التي تتبنى نماذج عمل قائمة على المنصات الرقمية أو تأثرت بها في عملياتها التشغيلية والإدارية، سواء كانت شركات ناشئة رقمية أو مؤسسات تقليدية قامت بالتحول إلى العمل عبر المنصات. ويشمل ذلك قطاعات مثل التجارة الإلكترونية، والخدمات اللوجستية، والتطبيقات الخدمية، والتقنية المالية.

وسيتم اختيار عينة ممثلة من القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، والمشرفين في هذه المؤسسات باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية أو القصدية (وفقاً لتوافر البيانات)، لضمان تمثيل مختلف القطاعات والأحجام التنظيمية. ويُراعى في تحديد حجم العينة تحقيق متطلبات التحليل الإحصائي من حيث القوة التفسيرية وإمكانية تعميم النتائج.

- أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث تُصمم فقراتها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المنصات الرقمية والتصميم التنظيمي. وتتضمن الاستبانة عدة محاور تقيس:

1. درجة تبني المؤسسة لنموذج العمل القائم على المنصة الرقمية.
 2. مستوى اللامركزية أو المركزية في الهيكل الإداري.
 3. طبيعة أنماط القيادة واتخاذ القرار.
 4. توزيع الأدوار والصلاحيات داخل المنظمة.
 5. درجة المرونة التنظيمية وكفاءة الأداء الإداري.
- وتُصاغ الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

- صدق الأداة وثباتها

لضمان جودة البيانات ودقتها، سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتحول الرقمي للتأكد من ملاءمة الفقرات ووضوحها وشمولها لأبعاد الدراسة. كما سيتم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاورها. أما بالنسبة لثبات الأداة، فسيتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من درجة الاتساق الداخلي للفقرات، بحيث يُعد المعامل المقبول إحصائيًا مؤشرًا على إمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة من الاستبانة.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها ومعالجتها باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة. وتشمل أساليب التحليل الإحصائي ما يأتي:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات) لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.
- اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T-test) أو تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة لقياس الفروق بين المتغيرات الديموغرافية.

أدوات الدراسة

- الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة الكمية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة المنهجية الكمية التي تستهدف قياس المتغيرات وتحويلها إلى مؤشرات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد صُممت الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بنماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية والتصميم التنظيمي والتحول الرقمي، بحيث تعكس بصورة دقيقة أبعاد المتغير المستقل المتمثل في درجة تبني نموذج العمل القائم على المنصة الرقمية، والمتغير التابع المتمثل في الهياكل الإدارية بأبعادها المختلفة مثل المركزية، وتوزيع الصلاحيات، وأنماط القيادة، والمرونة التنظيمية. وقد روعي في صياغة الفقرات الوضوح والدقة والموضوعية، وتجنب العبارات الإيحائية أو المزدوجة، بما يضمن الحصول على استجابات تعكس

الواقع الفعلي للممارسات الإدارية داخل مؤسسات السوق السعودي. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف، بما يتيح تحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية، ويسهم في تعزيز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها.

- إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

حرصت الدراسة على إخضاع أداة القياس لإجراءات علمية دقيقة للتحقق من صدقها وثباتها، باعتبار أن جودة النتائج ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلامة الأداة المستخدمة. فقد تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتحول الرقمي، بهدف التحقق من ملاءمة الفقرات وشمولها لجميع أبعاد الدراسة، ومدى اتساقها مع الإطار النظري المعتمد. كما تم فحص الاتساق الداخلي بين الفقرات ومحاورها لضمان ترابطها المفاهيمي. أما فيما يتعلق بالثبات، فقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور، وهو ما يوفر مؤشراً إحصائياً على استقرار الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في القياس. وتُعد هذه الإجراءات ضرورية في الدراسات الكمية لضمان أن النتائج المستخلصة تعكس الواقع التنظيمي بدقة وموضوعية، وأن العلاقة بين تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية والتحويلات في الهياكل الإدارية قد تم قياسها بصورة علمية منضبطة.

خطوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات البحثية بصورة موضوعية، حيث يتيح هذا المنهج جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يساعد على قياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتحديد مستوى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الثقة. وقد تم تنفيذ عملية جمع البيانات وفق مجموعة من الخطوات المنهجية المتتابعة التي تضمن سلامة الإجراءات البحثية وجودة البيانات.

- تحديد البيانات المطلوبة

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد نوعية المعلومات التي تحتاج إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها، حيث ركز الباحث على جمع البيانات المتعلقة بدرجة تطبيق نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية داخل المؤسسات السعودية، ومستوى

التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة، ومدى توافر المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية، بالإضافة إلى البيانات التي تعكس مستوى تطور الهياكل الإدارية داخل تلك المؤسسات. وقد ساعد هذا التحديد المسبق في بناء أداة قياس تغطي جميع أبعاد الدراسة بصورة متوازنة.

- تصميم أداة الدراسة

بعد تحديد البيانات المطلوبة، قام الباحث بإعداد استبانة علمية باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لكونها من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الكمية، لما تتميز به من القدرة على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة، مع توفير مستوى مرتفع من الموضوعية في القياس. وقد صُممت الاستبانة بحيث تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد المتغيرات الرئيسة للدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح قياس اتجاهات المبحوثين بدرجات متفاوتة، بدءًا من الموافقة الشديدة وحتى عدم الموافقة الشديدة.

وروعي عند إعداد الاستبانة أن تكون صياغة العبارات واضحة ومباشرة، وخالية من الغموض أو التحيز، وأن تغطي جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

- التحقق من صدق وثبات أداة القياس

قبل البدء في التطبيق الميداني، تم إخضاع الاستبانة لمجموعة من الإجراءات العلمية للتأكد من صلاحيتها للاستخدام. حيث جرى عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة الأعمال والتحول الرقمي ومنهجية البحث العلمي؛ بهدف تقييم مدى ملائمة العبارات لأهداف الدراسة، وسلامة صياغتها اللغوية، وشموليتها لأبعاد المتغيرات.

كما تم إجراء اختبار للثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وذلك لضمان أن تكون أداة القياس قادرة على إنتاج نتائج مستقرة يمكن الاعتماد عليها عند تطبيقها على مجتمع الدراسة.

- توزيع الاستبانة على أفراد العينة

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة باستخدام الوسائل الإلكترونية المناسبة، بما يتواءم مع طبيعة المؤسسات الرقمية في السوق السعودي. وقد ساهم الاعتماد على النماذج الإلكترونية في تسهيل وصول

الاستبانة إلى المبحوثين في مختلف المناطق والقطاعات، كما ساعد في رفع سرعة الاستجابة، وتقليل الأخطاء المرتبطة بإدخال البيانات، وتعزيز كفاءة عملية الجمع.

وروعي أثناء عملية التوزيع توضيح الهدف العلمي للدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن المشاركة اختيارية، وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع المحافظة الكاملة على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن أي بيانات شخصية، بما يتوافق مع أخلاقيات البحث العلمي.

- مراجعة البيانات وتنقيحها

بعد انتهاء فترة جمع الاستجابات، تمت مراجعة جميع الاستبانات المستلمة للتحقق من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي. وشملت هذه المرحلة استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تضمنت أنماط استجابة غير منطقية أو تكراراً مفرطاً للإجابات بما قد يؤثر في دقة النتائج، إضافة إلى ترميز البيانات وإعدادها في صورة رقمية تمهيداً لإدخالها إلى البرامج الإحصائية. وتهدف هذه الخطوة إلى تحسين جودة قاعدة البيانات، وتقليل الأخطاء المحتملة، وضمان أن تكون جميع البيانات المستخدمة في التحليل النهائي دقيقة ومتسقة مع متطلبات الدراسة.

- إعداد البيانات للتحليل الإحصائي

في المرحلة الأخيرة من جمع البيانات، تم إدخال البيانات المراجعة إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، مثل SPSS، حيث جرى ترميز المتغيرات، ومراجعة القيم المدخلة، والكشف عن البيانات المفقودة أو القيم المتطرفة، تمهيداً لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية المناسبة. وقد ساعدت هذه الإجراءات في تجهيز قاعدة بيانات متكاملة يمكن الاعتماد عليها لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات بصورة دقيقة.

وتعد هذه الخطوة ختاماً لمرحلة جمع البيانات وبدايةً للمرحلة التحليلية، حيث تنتقل الدراسة من تجميع البيانات الخام إلى تحليلها واستخلاص النتائج العلمية التي تجيب عن تساؤلات الدراسة وتحقق أهدافها، بما يسهم في تفسير أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تطوير الهياكل الإدارية داخل مؤسسات السوق السعودي.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على فئة محددة من الأفراد العاملين في مؤسسات السوق السعودي، وهم القيادات الإدارية العليا والوسطى، ومديرو الإدارات، والمشرفون الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات اتخاذ القرار أو بإدارة التحول الرقمي داخل مؤسساتهم. ويأتي هذا التحديد انطلاقاً من أن هذه الفئة تُعد الأكثر إلماماً بطبيعة الهيكل التنظيمي، وآليات توزيع الصلاحيات، ومستوى تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية داخل المنظمة. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس تصورات وخبرات هذه الفئة تحديداً، ولا تمتد بالضرورة إلى جميع العاملين في المؤسسة أو إلى العاملين في مستويات تشغيلية بحتة، الأمر الذي يُشكل أحد الحدود البشرية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها.

- الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة من حيث الإطار الزمني على الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، وهي فترة معاصرة تعكس واقع تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في ظل التحولات الاقتصادية والرقمية الراهنة في المملكة العربية السعودية. وبذلك فإن النتائج تعبر عن واقع تنظيمي مرتبط بمرحلة زمنية محددة، قد تتغير ملامحها مستقبلاً في ضوء التطورات التقنية المتسارعة أو التغيرات في الأنظمة والسياسات الاقتصادية. ومن ثم فإن أي تعميم مستقبلي لنتائج الدراسة ينبغي أن يأخذ في الاعتبار احتمال تطور الهياكل الإدارية وتغير درجة نضج التحول الرقمي بمرور الزمن.

- الحدود المكانية

تنحصر الحدود المكانية للدراسة في مؤسسات القطاع الخاص العاملة داخل السوق السعودي، سواء كانت شركات ناشئة قائمة على المنصات الرقمية أو مؤسسات تقليدية قامت بتبني نماذج عمل رقمية. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس خصوصية البيئة التنظيمية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية، بما تتسم به من إطار تشريعي وثقافي واقتصادي مميز، ولا يمكن تعميمها بصورة مباشرة على أسواق أخرى تختلف في بنيتها التنظيمية أو مستوى نضجها الرقمي. كما أن اختلاف القطاعات الاقتصادية داخل السوق السعودي قد يؤدي إلى تباين في درجة تأثير الهياكل الإدارية بالمنصات الرقمية، وهو ما يمثل أحد الاعتبارات المكانية المصاحبة لتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يشكل هذا الفصل المرحلة الختامية التي تتبلور فيها جميع الجهود النظرية والميدانية للدراسة، إذ يتم فيه عرض وتحليل البيانات التي جُمعت من الميدان بصورة علمية منظمة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتجب عن تساؤلاتها، وتختبر الفرضيات التي انطلقت منها. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الحلقة التي تربط بين الجانب النظري والواقع العملي، حيث يتم تحويل البيانات الأولية إلى معلومات علمية قابلة للتفسير والاستفادة منها في تطوير المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تفسير علمي متكامل للبيانات في ضوء الأدبيات السابقة والأسس النظرية التي استندت إليها الدراسة، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة تأثير نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في الهياكل الإدارية داخل المؤسسات السعودية. كما يسعى إلى توضيح دلالات النتائج وربطها بالسياق التنظيمي والاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات، مع بيان مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، الأمر الذي يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم تفسيرات أكثر شمولاً للظاهرة محل الدراسة.

وتكمن أهمية هذا الفصل أيضاً في أنه لا يقتصر على عرض النتائج بصورة وصفية، وإنما يتجاوز ذلك إلى تحليلها وتفسيرها وربطها بالأبعاد النظرية والتطبيقية، بما يساعد على استخلاص دلالات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات. كما يتيح هذا التحليل التعرف على أبرز الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير أو المعالجة، ويحدد المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسات السعودية مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة من خلال تبني نماذج الأعمال الرقمية الحديثة.

تتكامل مخرجات الدراسة من خلال استخلاص الاستنتاجات النهائية التي تعكس مدى تحقيق أهداف البحث، وتقديم مجموعة من المقترحات العملية والعلمية التي يمكن أن تسهم في دعم المؤسسات السعودية في تطوير هياكلها الإدارية بما يتوافق

مع متطلبات الاقتصاد الرقمي. كما يفتح الفصل آفاقاً أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى مرتبطة بالتحول نحو المنصات الرقمية، بما يعزز استمرارية البحث العلمي في هذا المجال، ويسهم في بناء معرفة أكثر عمقاً حول أثر نماذج العمل الرقمية في تطوير الإدارة والتنظيم داخل مؤسسات السوق السعودي.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تكشف القراءة المنهجية الشاملة لجدول الإحصاء الوصفي الخاص بمتغيرات الدراسة عن تباينات جوهرية ودلالات إحصائية هامة تعكس ملامح عينة البحث البالغة مائتان وسبعة وسبعون مفرداً دون أي قيم مفقودة؛ تسجل المقاييس الديموغرافية تفاوتاً لافتاً حيث يظهر متغير العمر متوسطاً حسابياً يقدر بـ اثنين فاصل ستة وتسعين وانحرافاً معيارياً يبلغ واحد فاصل اربعمئة وتسعة وعشرين مع التواء موجب؛ بينما يميل متغير الجنس نحو التوازن بمتوسط يقترب من النصف وانحراف ضئيل جداً؛ وتسجل الدرجة العلمية متوسطاً مقداره ثلاثة فاصل أربعة وثلاثين مع التواء سالب طفيف؛ يتضح من فحص المحاور العشرين للأنشطة التشغيلية والإدارية تقارب واضح في المتوسطات الحسابية التي تراوحت في مجملها بين ثلاثة فاصل ستة وثلاثين وثلاثة فاصل ثمانية وخمسين؛ حاز متغير إسهام المنصات في تطوير أساليب إدارة الأعمال على أعلى متوسط حسابي بمقدار ثلاثة فاصل ثمانية وخمسين وانحراف معياري بلغ واحد فاصل اربعمئة وثلاثة عشر؛ تلاه متغير الاعتماد على المنصات الرقمية بمتوسط ثلاثة فاصل سبعة وخمسين وانحراف واحد فاصل مائتين وأربعة وتسعين؛ تظهر مستويات التششت ارتفاعاً عاماً في الانحرافات المعيارية لكافة العبارات إذ تجاوزت كلها حاجز الواحد الصحيح واقتربت في بعض المحاور مثل التكيف التقني وكفاءة الأداء من واحد فاصل ثمانية وخمسين؛ يعبر هذا التششت الملحوظ عن غياب الإجماع التام وتعدد الرؤى بين أفراد العينة حول المستويات الفعلية لتطبيق هذه المنصات؛ قد يرجع هذا التباين الإحصائي إلى اختلاف مستويات الجاهزية الرقمية بين الإدارات أو تفاوت طبيعة المهام اليومية للموظفين؛ يحتمل أن تؤثر الخلفيات الأكاديمية المرتفعة لأفراد العينة في تقديم تقييمات نقدية دقيقة ومستقلة؛ يبدو أن قيم الالتواء السلبية السائدة في معظم العبارات تؤثر إلى ميل عام نحو الإيجاب والموافقة؛ يلاحظ من قيم التفرطح السالبة وجود تسطح في التوزيعات مما يعزز فرضية التباين في إدراك المنافع التنظيمية؛ يؤثر هذا التنوع الرقمي إيجاباً على مرونة المؤسسات وقدرتها الاستباقية في الاستجابة لمتغيرات السوق السعودي؛ يستدعي هذا التششت في الآراء صياغة استراتيجيات موحدة للتدريب والتأهيل التقني لتقليص الفجوات الإدراكية والتشغيلية بين مختلف

القطاعات.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.292	-1.369	.146	.054	1.429	3.00	.086	2.96	0	277	العمر
.292	-2.013	.146	.036	.501	1.00	.030	1.49	0	277	الجنس
.292	-.986	.146	-.251	1.272	3.00	.076	3.34	0	277	الدرجة العلمية
.292	-.887	.146	-.517	1.294	4.00	.078	3.57	0	277	تعتمد المؤسسة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تنفيذ أنشطتها التشغيلية.
.292	-1.069	.146	-.570	1.413	4.00	.085	3.58	0	277	يسهم استخدام المنصات الرقمية في تطوير أساليب إدارة الأعمال داخل المؤسسة.
.292	-1.305	.146	-.427	1.481	4.00	.089	3.48	0	277	تساعد المنصات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية.
.292	-1.446	.146	-.348	1.562	4.00	.094	3.38	0	277	تدعم نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الابتكار في أساليب الإدارة.
.292	-1.108	.146	-.498	1.384	4.00	.083	3.55	0	277	تسهم المنصات الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
.292	-1.281	.146	-.403	1.461	4.00	.088	3.47	0	277	تعمل المنصات الرقمية على تحسين التواصل مع العملاء والموردين والشركاء.
.292	-1.358	.146	-.406	1.510	4.00	.091	3.42	0	277	تساعد المنصات الرقمية على تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة.

277	0	3.53	.089	4.00	1.478	-.497	.146	-1.223	.292	يعزز التكامل الرقمي سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.
277	0	3.49	.083	4.00	1.380	-.422	.146	-1.145	.292	تتيح المنصات الرقمية للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
277	0	3.50	.086	4.00	1.429	-.451	.146	-1.218	.292	تسهل المنصات الرقمية في زيادة مرونة توزيع المهام والمسؤوليات.
277	0	3.40	.092	4.00	1.528	-.378	.146	-1.383	.292	تساعد المنصات الرقمية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد التنظيمي.
277	0	3.44	.095	4.00	1.581	-.457	.146	-1.399	.292	تعزز المنصات الرقمية قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية.
277	0	3.52	.086	4.00	1.423	-.484	.146	-1.145	.292	أسهمت المنصات الرقمية في تطوير الهيكل الإداري للمؤسسة.
277	0	3.54	.086	4.00	1.428	-.532	.146	-1.096	.292	ساعدت المنصات الرقمية على تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية.
277	0	3.42	.093	4.00	1.546	-.386	.146	-1.398	.292	أصبحت عمليات التنسيق بين الإدارات أكثر كفاءة بعد تطبيق المنصات الرقمية.
277	0	3.36	.094	4.00	1.567	-.334	.146	-1.457	.292	أسهمت المنصات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.

أرى أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الهياكل الإدارية في السوق السعودي.	277	0	3.52	.085	4.00	1.408	- .382	.146	-1.301	.292
---	-----	---	------	------	------	-------	--------	------	--------	------

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

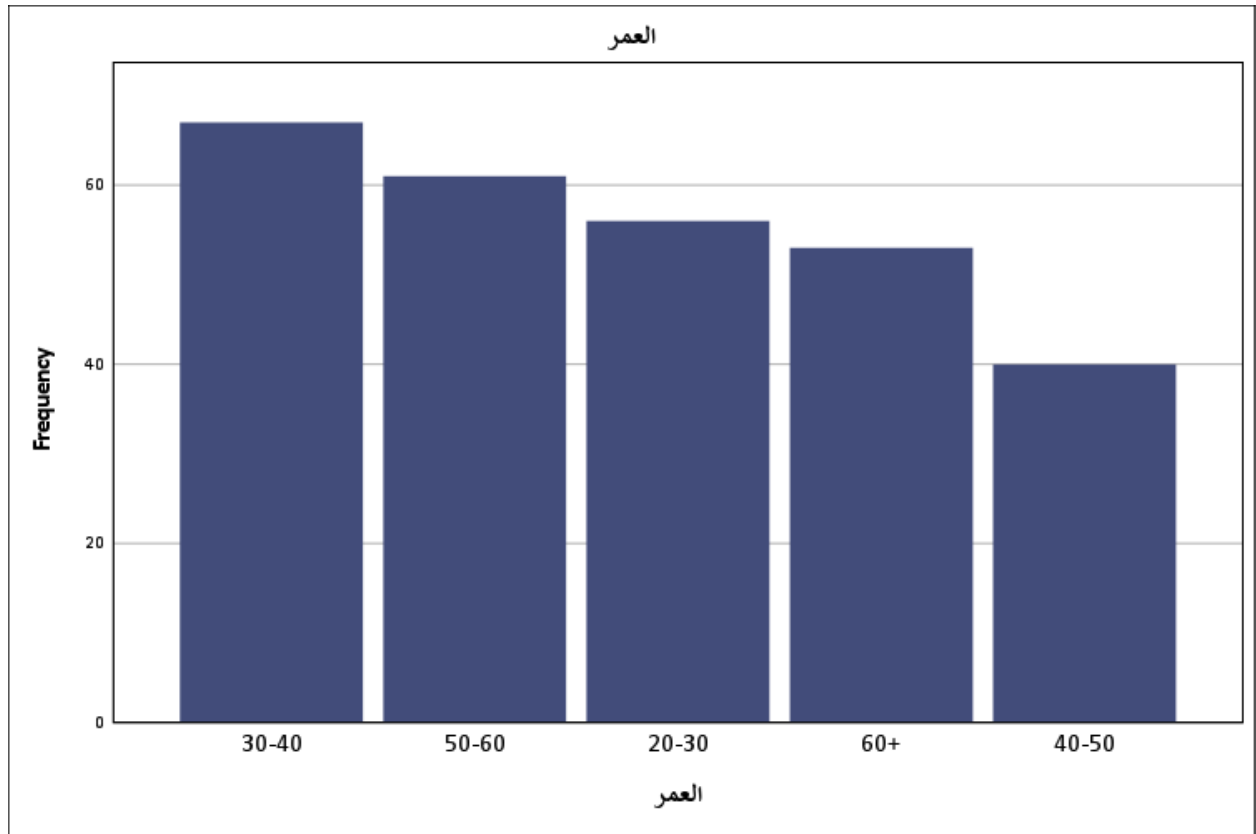
• عمر المشاركين في التجربة

تظهر التوزيعات التكرارية للفئات العمرية في عينة الدراسة البالغ عددها مائتان وسبعة وسبعون مفرداً تنوعاً ديموغرافياً لافتاً؛ الفئة العمرية من ثلاثين إلى أربعين عاماً تصدرت التكرارات بسبعة وستين تكراراً ونسبة أربعة وعشرين فاصل اثنين بالمئة؛ تلتها الفئة العمرية من خمسين إلى ستين عاماً بواحد وستين تكراراً ونسبة اثنين وعشرين بالمئة؛ هذا التقارب العددي بين الفئات العمرية المختلفة بما في ذلك الفئة الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً بنسبة عشرين فاصل اثنين بالمئة وفئة كبار السن الذين يتجاوزون ستين عاماً بنسبة تسعة عشر فاصل واحد بالمئة يمنح الدراسة عمقاً تحليلياً كبيراً؛ هذا التمايز يضمن صياغة رؤية شاملة تتلاقح فيها خبرات الكوادر المخضمة مع حماس الأجيال الشابة تجاه تبني التقنيات الحديثة؛ يشير التشتت الواضح في الأعمار إلى إمكانية قياس أثر المنصات الرقمية من منظورات عمرية متعددة؛ قد يسهم هذا التنوع في تقليل حيادية النتائج وجعلها أكثر تعبيراً عن المجتمع الإحصائي؛ يحتمل أن تكون التوجهات الإدارية داخل المؤسسات متأثرة بمدى تقبل كل فئة عمرية لآليات التحول الرقمي؛ يتطلب هذا التباين مرونة في استراتيجيات التدريب والتأهيل الرقمي لتلبية احتياجات كافة المستويات العمرية؛ يبدو أن التركيبة العمرية الحالية تعزز الاستقرار التنظيمي من خلال دمج حكمة الخبرة الفنية مع ديناميكية الطاقات الإبداعية الشابة في بيئات العمل المعاصرة.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
30-40	67	24.2	24.2	24.2	Valid
50-60	61	22.0	22.0	46.2	

66.4	20.2	20.2	56	20-30	
85.6	19.1	19.1	53	60+	
100.0	14.4	14.4	40	40-50	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

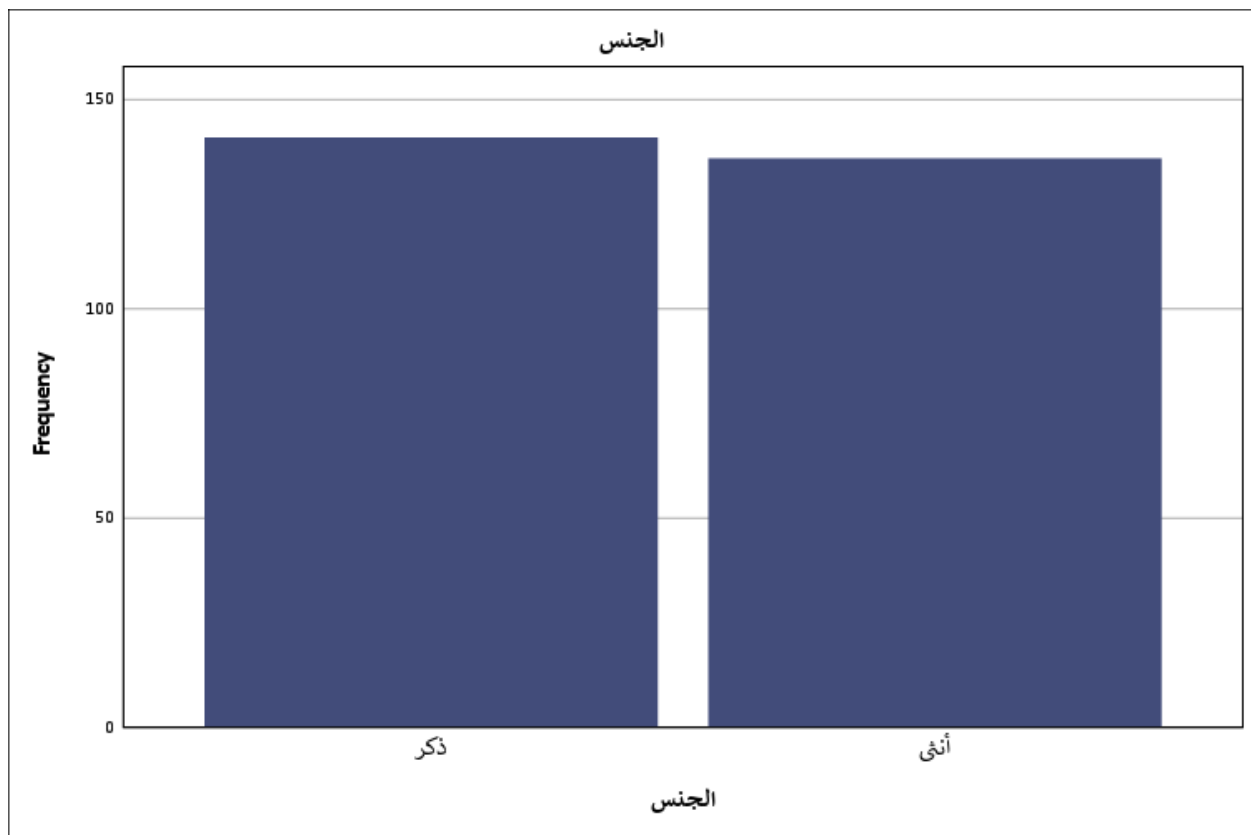
• جنس المشاركين في التجربة

يكشف التوزيع الجنسي لعينة الدراسة عن تقارب إحصائي كبير وتوازن دقيق بين الذكور والإناث؛ بلغت تكرارات الذكور مائة وواحد وأربعين فرداً بنسبة خمسين فاصل تسعة بالمئة؛ في حين بلغت تكرارات الإناث مائة وستة وثلاثين فرداً بنسبة تسعة وأربعين فاصل واحد بالمئة؛ هذا التساوي التقريبي يعزز من صدق النتائج وموضوعيتها ويمنع حدوث أي انحياز جنسدي في استجابات المبحوثين؛ تسهم المشاركة المتوازنة في تقديم رؤية واقعية تعكس طبيعة القوى العاملة الحالية في المؤسسات محل

الدراسة؛ قد يرجع هذا التوازن التنظيمي إلى تنامي دور المرأة في المناصب الإدارية والتقنية وتساوي الفرص في بيئات العمل الحديثة؛ يحتمل أن تتقارب وجهات نظر الجنسين حول كفاءة المنصات الرقمية نتيجة لتعرضهم لنفس الظروف والأنظمة التشغيلية؛ يبدو أن السياسات المؤسسية تدعم بيئة عمل تشاركية قائمة على الكفاءة والقدرة التشغيلية دون تمييز؛ يؤدي هذا التكافؤ الإحصائي إلى زيادة موثوقية التعميمات المستخلصة من التحليلات اللاحقة؛ يمنح هذا التوزيع الباحثين طمأنينة حول شمولية الرصد الميداني لكافة أطراف الكادر البشري الفاعل في المشهد الإداري الرقمي.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
50.9	50.9	50.9	141	ذكر	Valid
100.0	49.1	49.1	136	أنثى	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس



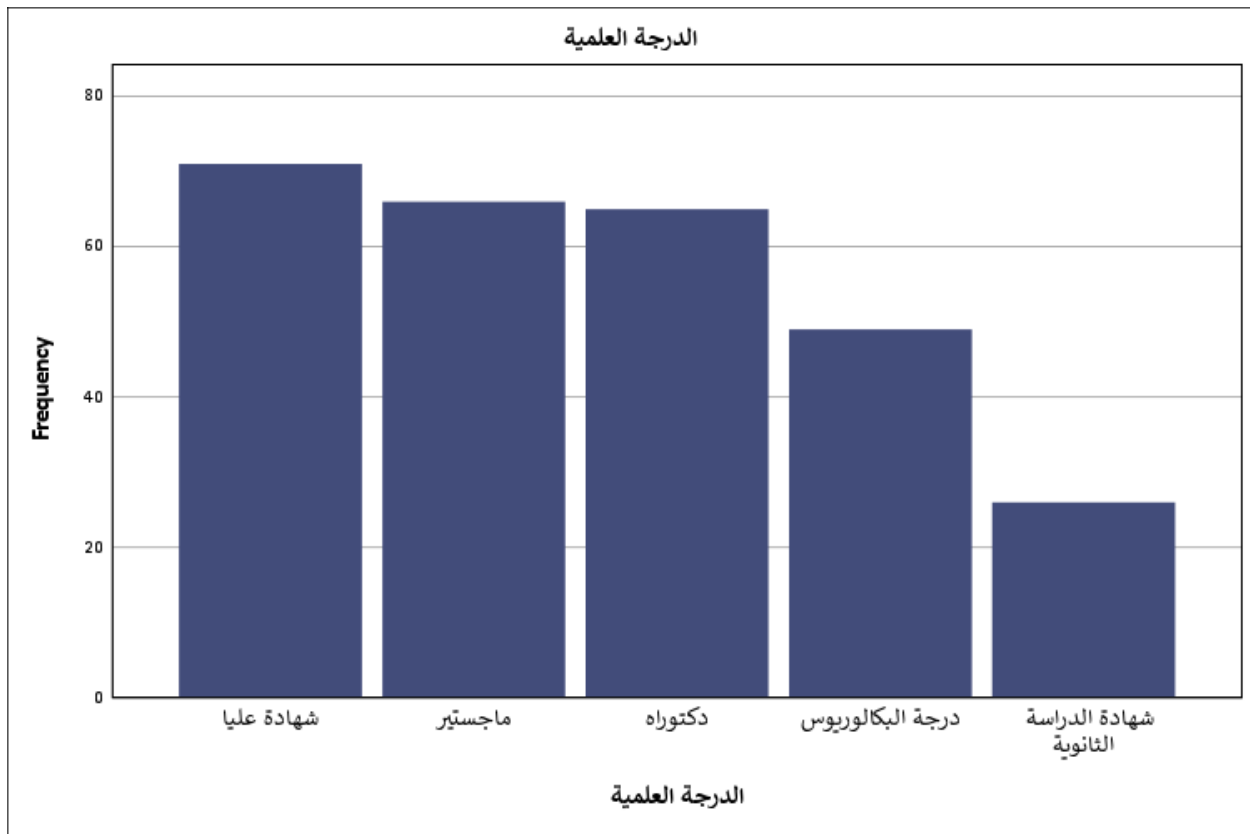
شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

توضح المؤشرات المرتبطة بالمستوى التعليمي للمبحوثين ارتفاع السوية العلمية لعينة الدراسة بشكل عام؛ حازت فئة الشهادات العليا على المرتبة الأولى بواحد وسبعين تكراراً ونسبة خمسة وعشرين فاصل ستة بالمئة؛ تلتها فئة الماجستير بستة وستين تكراراً ونسبة ثلاثة وعشرين فاصل ثمانية بالمئة؛ ثم فئة الدكتوراه بخمسة وستين تكراراً ونسبة ثلاثة وعشرين فاصل خمسة بالمئة؛ هذا التركيز المرتفع في حملة الشهادات الأكاديمية المتقدمة يعكس وعياً معرفياً وفكرياً عميقاً لدى أفراد العينة؛ يسهل هذا التأهيل العلمي العالي استيعاب المفاهيم التنظيمية المعقدة المرتبطة بنماذج العمل الرقمية القائمة على المنصات؛ قد تنعكس هذه الخلفيات التعليمية الرصينة في دقة التقييمات وقدرة الأفراد على تقديم مرئيات نقدية موضوعية حول أساليب الإدارة؛ يحتمل أن يؤدي هذا الارتفاع التعليمي إلى تسريع وتيرة الابتكار المؤسسي وقبول التغيير التنظيمي؛ يبدو أن المؤسسات تستقطب الكفاءات الأكاديمية لتوجيه مسارات التحول التقني؛ تسهم هذه البنية التعليمية في صياغة قرارات إدارية مبنية على أسس علمية ومنهجية قوية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.6	25.6	25.6	71	شهادة عليا	Valid
49.5	23.8	23.8	66	ماجستير	
72.9	23.5	23.5	65	دكتوراه	
90.6	17.7	17.7	49	درجة البكالوريوس	
100.0	9.4	9.4	26	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



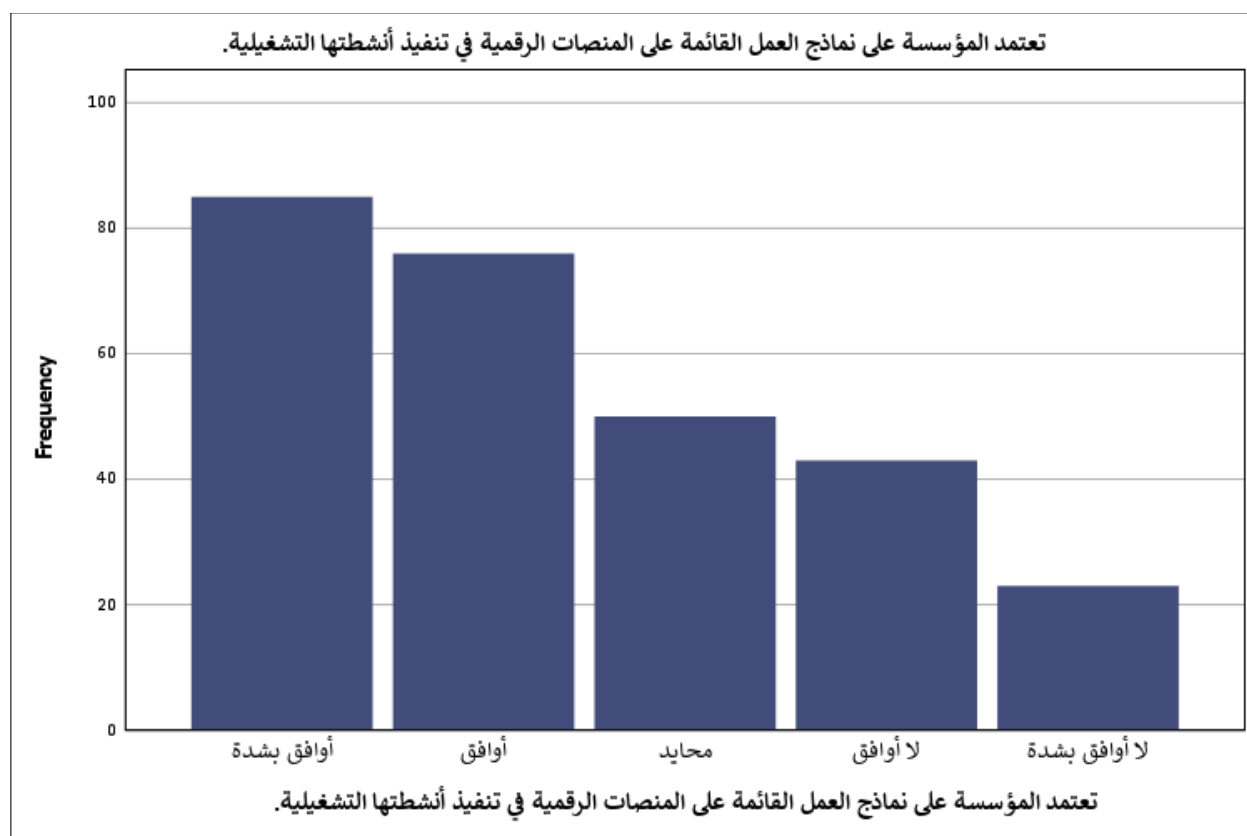
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تعتمد المؤسسة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تنفيذ أنشطتها التشغيلية.

تتجه آراء المبحوثين نحو الموافقة على هذا المتغير بمتوسط حسابي يبلغ 3.57 وانحراف معياري يقدر بـ 1.294؛ حظيت استجابة أوافق بشدة بثمانية وثمانين تكراراً ونسبة ثلاثين فاصل سبعة بالمئة؛ تلتها استجابة أوافق بستة وسبعين تكراراً ونسبة سبعة وعشرين فاصل أربعة بالمئة؛ هذا الميل الإيجابي العام يؤكد التوجه الفعلي للمؤسسات نحو رقمنة أعمالها الأساسية والاعتماد على الحلول التقنية؛ يشير الانحراف المعياري المرتفع نسبياً إلى وجود تباين وتشتت في إدراك أفراد العينة لمدى التغلغل الرقمي في الأنشطة اليومية؛ قد يعزى هذا التباين إلى اختلاف طبيعة المهام بين الإدارات حيث تكون بعض القطاعات أكثر حاجة للمنصات من غيرها؛ يحتمل أن تواجه بعض المؤسسات تحديات في البنية التحتية تعيق الاعتماد الكامل على هذه النماذج؛ يبدو أن التطبيق الفعلي للمنصات الرقمية لا يزال يعيش مرحلة انتقالية تتفاوت فيها مستويات التبني التنظيمي؛ يتطلب هذا التشتت جهوداً لتوحيد المعايير التشغيلية وضمان تكامل المنصات في كافة المفاصل الحيوية للمنظمة.

تعتمد المؤسسة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تنفيذ أنشطتها التشغيلية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	85	30.7	30.7	30.7	Valid
أوافق	76	27.4	27.4	58.1	
محايد	50	18.1	18.1	76.2	
لا أوافق	43	15.5	15.5	91.7	
لا أوافق بشدة	23	8.3	8.3	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 5: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تنفيذ أنشطتها التشغيلية.



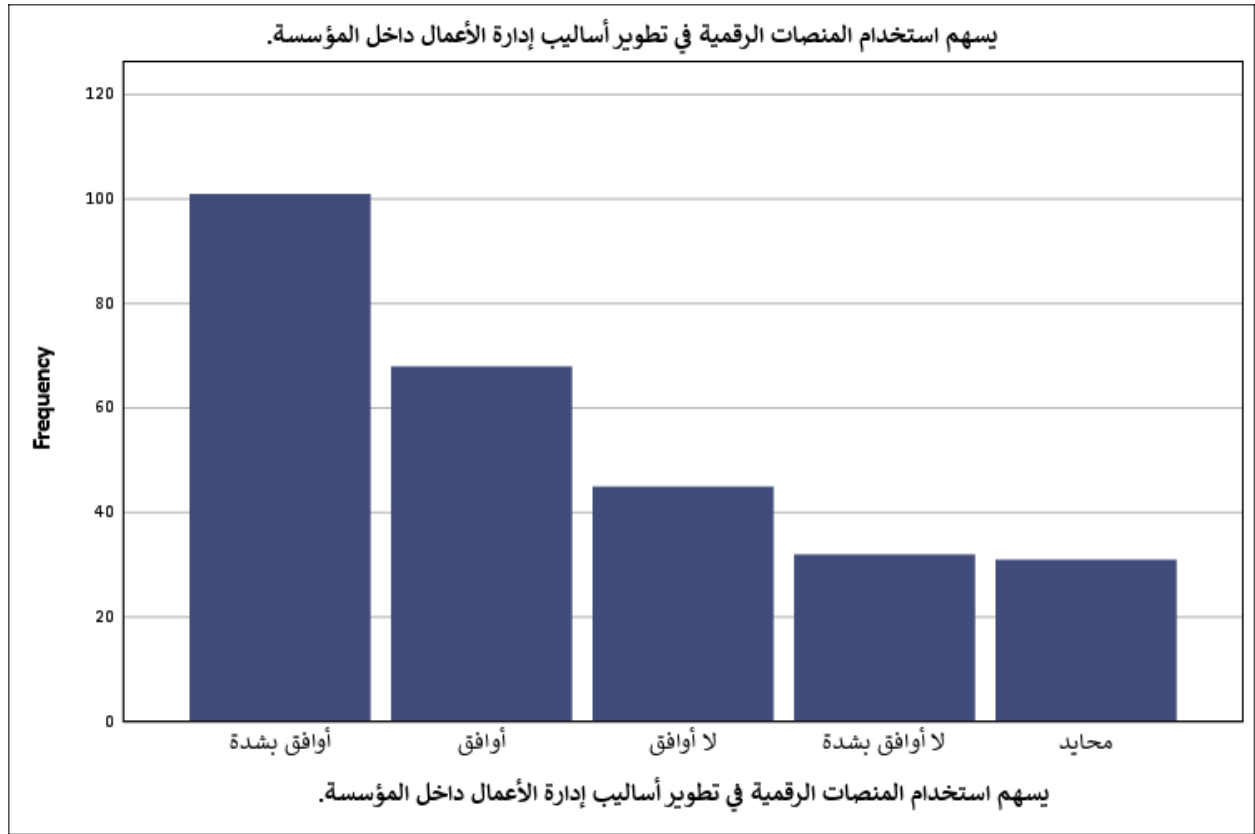
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تنفيذ أنشطتها التشغيلية.

• يسهم استخدام المنصات الرقمية في تطوير أساليب إدارة الأعمال داخل المؤسسة.

يسجل هذا المحور توافقاً ملحوظاً بين أفراد العينة بمتوسط حسابي مقداره 3.58 وانحراف معياري يبلغ 1.413؛ نالت فئة أوافق بشدة التكرار الأعلى بمائة وواحد استجابة وبنسبة ستة وثلاثين فاصل خمسة بالمئة؛ ثم فئة أوافق بثمانية وستين تكراراً ونسبة أربعة وعشرين فاصل خمسة بالمئة؛ تعكس هذه الأرقام قناعة راسخة بدور التكنولوجيا في تحديث الفكر الإداري وتطوير آليات التخطيط والتوجيه؛ يظهر الانحراف المعياري اتساعاً في فجوة الآراء مما يعني وجود فئات تشكك في هذا الأثر أو لم تلمس التطوير بشكل مباشر؛ قد يرتبط هذا التحفظ بضعف مواكبة التشريعات الداخلية للمستجدات التقنية أو بمقاومة التغيير التقليدية؛ يحتمل أن تسهم المنصات في إعادة هندسة العمليات وتفويض الصلاحيات بشكل أكثر كفاءة؛ يبدو أن النجاح في تطوير الأساليب الإدارية يرتكز على المزج بين كفاءة الأدوات التقنية ومرونة القيادة البشرية؛ يستوجب هذا الواقع وضع استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير الثقافي والتنظيمي المصاحب للرقمنة.

يسهم استخدام المنصات الرقمية في تطوير أساليب إدارة الأعمال داخل المؤسسة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	101	36.5	36.5	36.5	Valid
أوافق	68	24.5	24.5	61.0	
لا أوافق	45	16.2	16.2	77.3	
لا أوافق بشدة	32	11.6	11.6	88.8	
محايد	31	11.2	11.2	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساهمة استخدام المنصات الرقمية في تطوير أساليب إدارة الأعمال داخل المؤسسة.



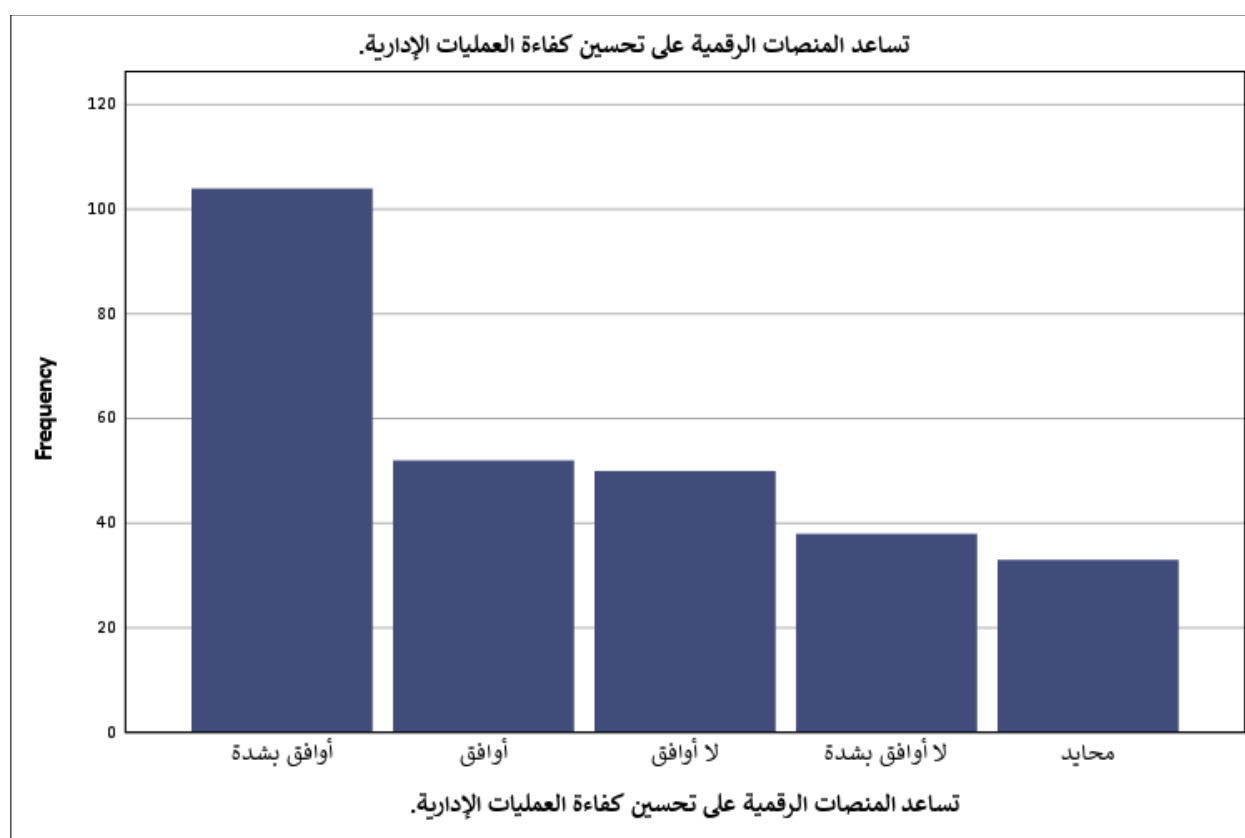
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة استخدام المنصات الرقمية في تطوير أساليب إدارة الأعمال داخل المؤسسة.

• تساعد المنصات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

يميل التحليل الإحصائي لتأييد هذه العبارة بمتوسط حسابي يصل إلى 3.48 وانحراف معياري مقداره 1.481؛ حصده خيار أوافق بشدة مائة وأربعة تكرارات بنسبة سبعة وثلاثين فاصل خمسة بالمئة؛ وجاء خيار أوافق في المرتبة الثانية باثنين وخمسين تكراراً وبنسبة ثمانية عشر فاصل ثمانية بالمئة؛ تدل هذه التوزيعات على إدراك واسع للمكاسب التشغيلية المتمثلة في اختصار الوقت وتقليل الهدر الإداري؛ يشير الانحراف المعياري العالي بوضوح إلى عدم تجانس الرؤى حول مستوى التحسن الفعلي في الكفاءة؛ قد يفسر هذا التباين بوجود اختناقات تقنية في بعض المنصات أو عدم تدريب الموظفين بشكل كافٍ؛ يحتمل أن تؤدي الرقمنة غير المدروسة إلى نشوء تعقيدات جديدة بدلاً من تبسيط العمل؛ يبدو أن تحسين الكفاءة مشروط بجودة التصميم الفني للمنصة ومدى مواءمتها للاحتياجات الفعلية؛ يتطلب هذا التشتت إخضاع العمليات الإدارية لتقييم دوري ومراجعة مستمرة لسير المعاملات الرقمية.

تساعد المنصات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	37.5	37.5	37.5	
	أوافق	52	18.8	56.3	
	لا أوافق	50	18.1	74.4	
	لا أوافق بشدة	38	13.7	88.1	
	محايد	33	11.9	100.0	
	Total	277	100.0		

جدول 7: التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية.



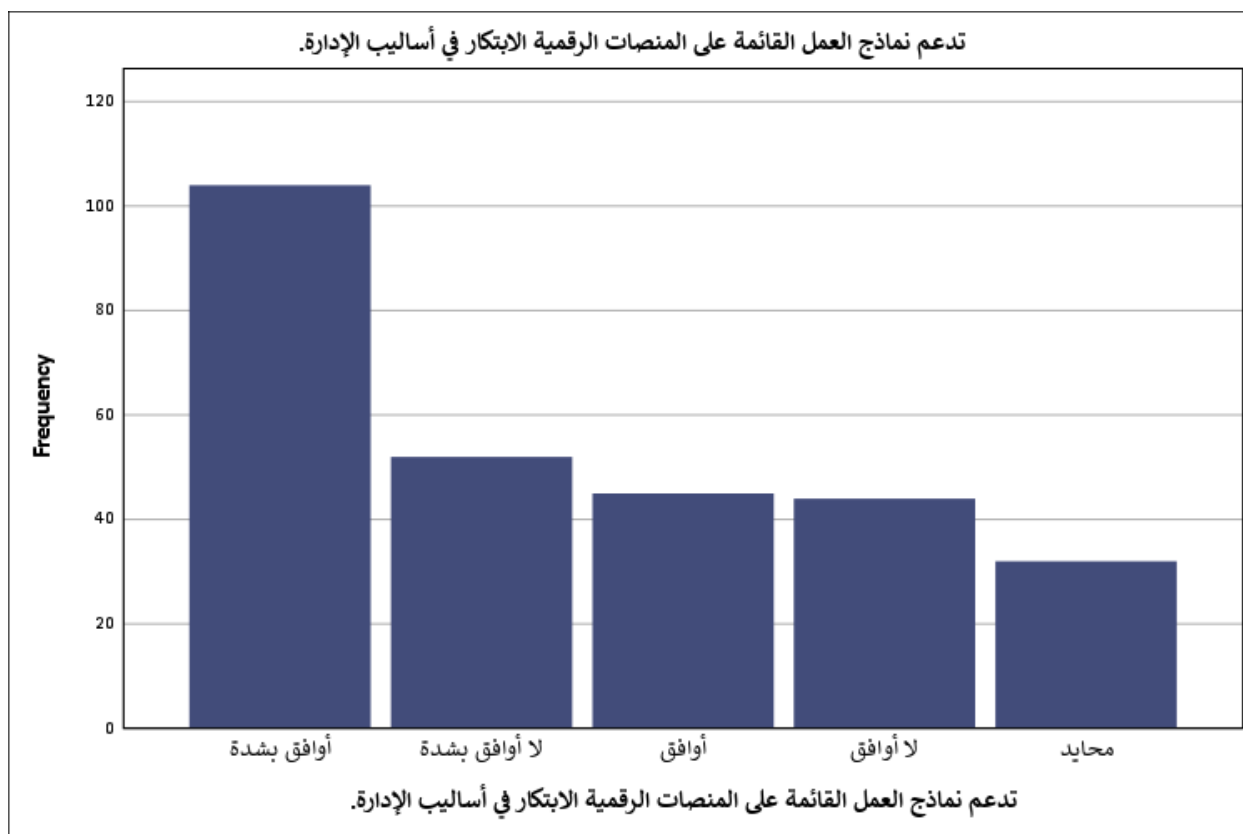
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية.

• تدعم نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الابتكار في أساليب الإدارة.

يستقر المتوسط الحسابي لإجابات العينة عند 3.38 مع انحراف معياري مرتفع يبلغ 1.562؛ حصل اتجاه أوافق بشدة على مائة وأربعة تكرارات بنسبة سبعة وثلاثين فاصل خمسة بالمئة؛ بينما توزع بقية أفراد العينة بين الرفض والحياد بنسب متقاربة؛ توضح القيمة المرتفعة للانحراف المعياري انقساماً حاداً في الآراء وتشتتاً كبيراً بين التأييد المطلق والمعارضة؛ قد يعود هذا الانقسام إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي قد تشجع الابتكار أو تقيده؛ يحتمل أن تنظر بعض القيادات التقليدية للمنصات كأدوات للرقابة لا كعوامل محفزة للأفكار الإبداعية؛ يبدو أن توليد أساليب إدارية مبتكرة يحتاج إلى بيئة حاضنة تتجاوز مجرد توفير البرمجيات؛ يتأثر هذا المحور بمستوى التمكين الممنوح للموظفين وقدرتهم على تجربة مسارات عمل جديدة دون خوف من الفشل؛ يستدعي هذا التباين إيجاد آليات تدعم المبادرات الفردية وتوظيف التقنية لتسهيل العصف الذهني المشترك.

تدعم نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الابتكار في أساليب الإدارة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.5	37.5	37.5	104	أوافق بشدة	Valid
56.3	18.8	18.8	52	لا أوافق بشدة	
72.6	16.2	16.2	45	أوافق	
88.4	15.9	15.9	44	لا أوافق	
100.0	11.6	11.6	32	محايد	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لدعم نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الابتكار في أساليب الإدارة.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لدعم نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الابتكار في أساليب الإدارة.

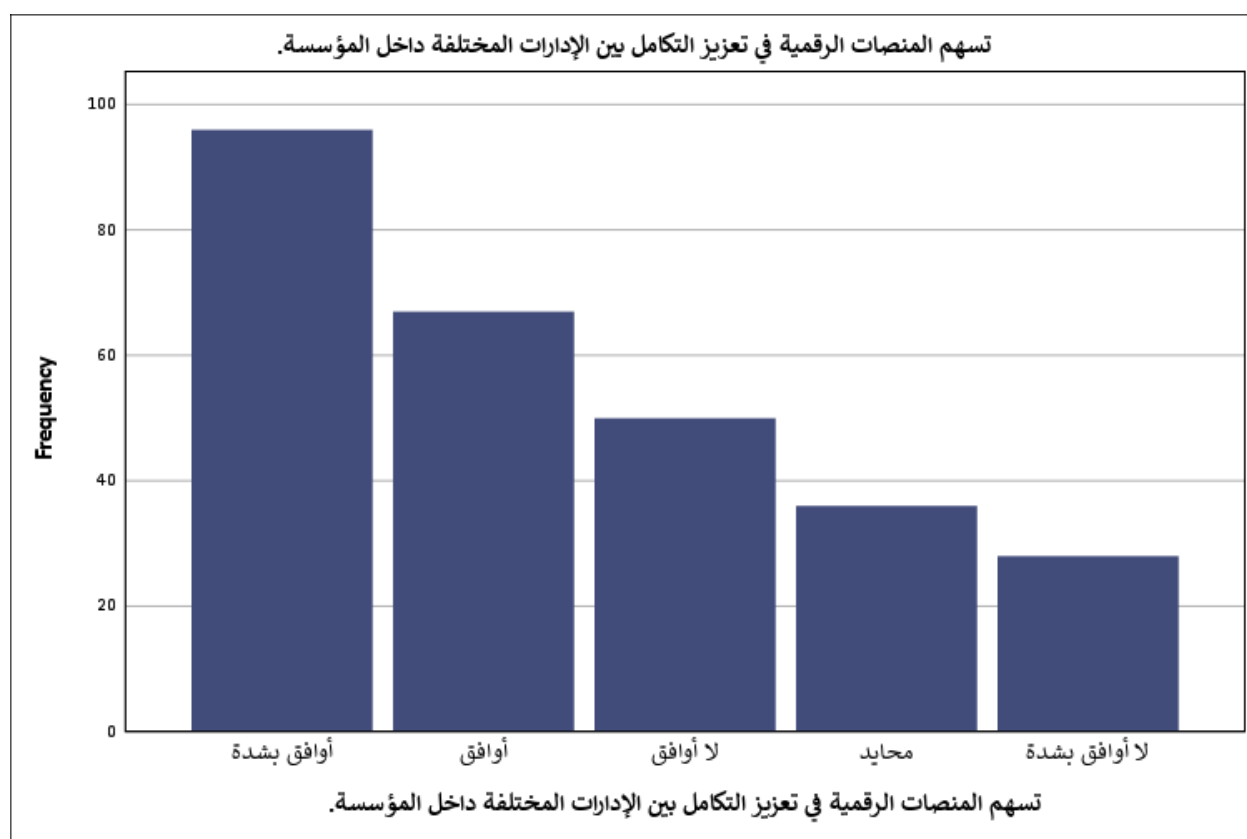
• تسهم المنصات الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

يصل المتوسط الحسابي لهذا المؤشر إلى 3.55 وبتباين معياري يبلغ 1.384؛ توزعت التكرارات بواقع ستة وتسعين لصالح أوافق بشدة وبنسبة أربعة وثلاثين فاصل سبعة بالمئة؛ وسبعة وستين لصالح أوافق وبنسبة أربعة وعشرين فاصل اثنين بالمئة؛ تبين هذه النتائج دور المنصات في كسر العزلة التنظيمية وتسهيل تدفق الأعمال العابرة للحدود الإدارية؛ يوضح الانحراف المعياري وجود وجهات نظر متباينة تعتقد باحتفاظ بعض الإدارات بخصوصيتها وصعوبة دمجها بالكامل؛ قد ينتج هذا التشتت عن ضعف التوافق البرمجي بين الأنظمة الفرعية المستخدمة في المؤسسة؛ يحتمل أن تسهم الشفافية التي تتيحها المنصات في تقليل النزاعات التنظيمية وبناء لغة مشتركة؛ يبدو أن تحقيق التكامل الشامل يتطلب جهوداً تنسيقية مكثفة على مستوى القيادة العليا؛ يمثل هذا الترابط الرقمي ركيزة أساسية لسرعة استجابة المؤسسة ككيان موحد للمتغيرات الخارجية.

تسهم المنصات الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.7	34.7	34.7	96	أوافق بشدة	Valid

58.8	24.2	24.2	67	أوافق
76.9	18.1	18.1	50	لا أوافق
89.9	13.0	13.0	36	محايد
100.0	10.1	10.1	28	لا أوافق بشدة
	100.0	100.0	277	Total

جدول 9: التحليل الإحصائي لمساهمة المنصات الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساهمة المنصات الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

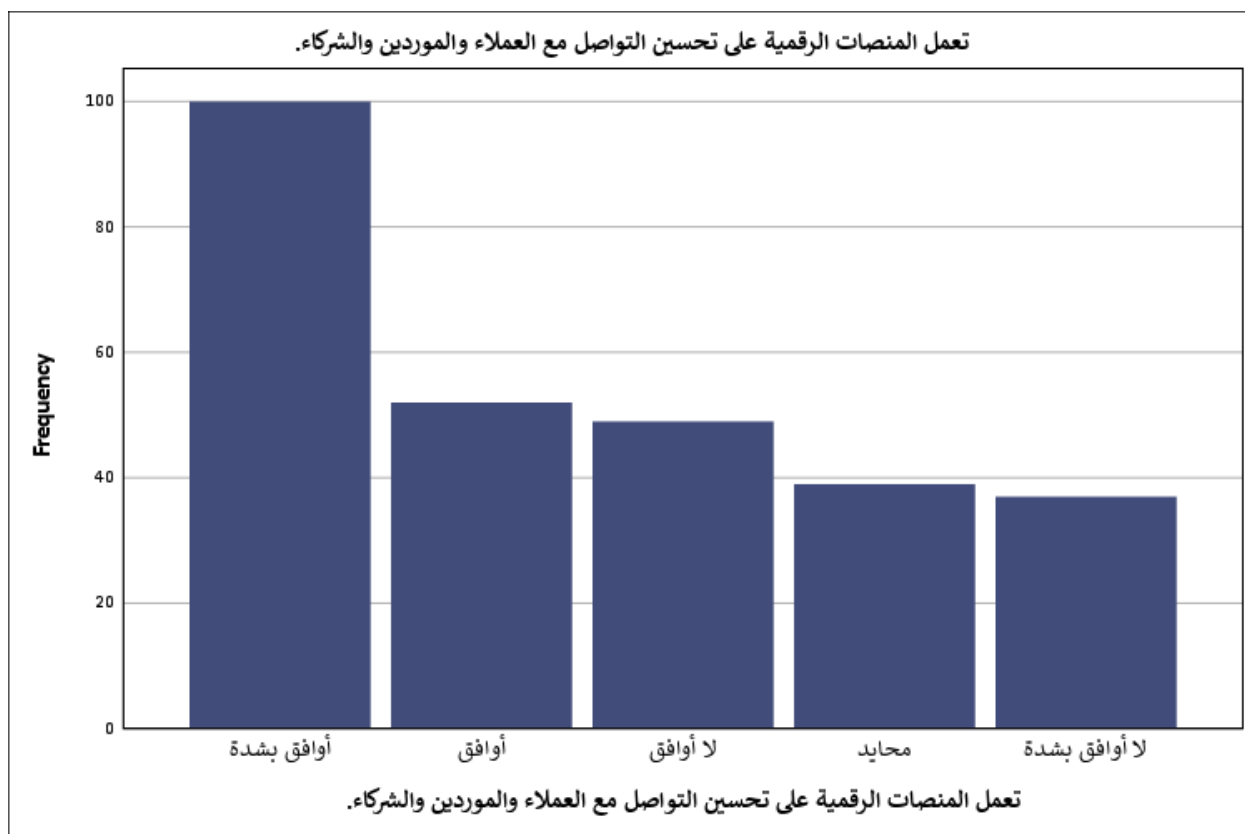
• تعمل المنصات الرقمية على تحسين التواصل مع العملاء والموردين والشركاء.

يظهر التحليل الإحصائي ميلاً نحو الإيجاب بمتوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري قيمته 1.461؛ نال خيار أوافق بشدة مائة تكرار ونسبة ستة وثلاثين فاصل واحد بالمئة؛ وجاء خيار أوافق باثنين وخمسين تكراراً ونسبة ثمانية عشر فاصل ثمانية بالمئة؛ تؤكد هذه النسب الأهمية الاستراتيجية للمنصات في مد جسور التواصل الخارجي وبناء علاقات متينة مع أصحاب المصلحة؛ يكشف الانحراف المعياري عن تباين في تقييم جودة هذا التواصل والتفاعل الرقمي؛ قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين

مستويات الجاهزية الرقمية لدى الشركاء والموردين الخارجيين؛ يحتمل أن تعاني بعض قنوات الاتصال من مشكلات تتعلق بأمن المعلومات أو بطء الاستجابة؛ يبدو أن كفاءة التواصل الخارجي ترتبط طردياً بمدى سهولة استخدام الواجهات الرقمية وتوافر الدعم الفني؛ يستوجب هذا التشتت العمل على تطوير منصات تفاعلية مرنة تلبي تطلعات البيئة الخارجية.

تعمل المنصات الرقمية على تحسين التواصل مع العملاء والموردين والشركاء.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	100	36.1	36.1	36.1	Valid
أوافق	52	18.8	18.8	54.9	
لا أوافق	49	17.7	17.7	72.6	
محايد	39	14.1	14.1	86.6	
لا أوافق بشدة	37	13.4	13.4	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 10: التحليل الإحصائي لعمل المنصات الرقمية على تحسين التواصل مع العملاء والموردين والشركاء.



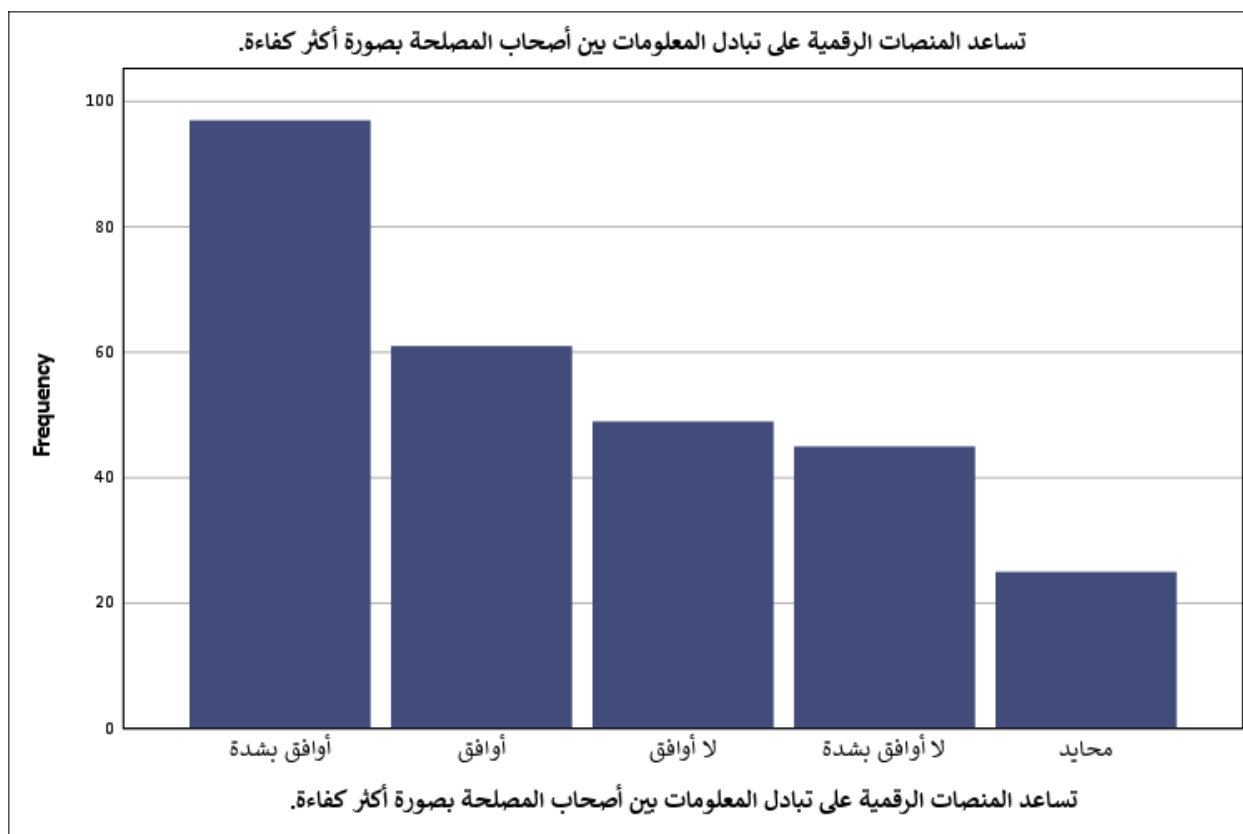
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لعمل المنصات الرقمية على تحسين التواصل مع العملاء والموردين والشركاء.

• تساعد المنصات الرقمية على تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة.

يبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة 3.42 وانحراف معياري يصل إلى 1.510؛ حصل اتجاه أوافق بشدة على سبعة وتسعين تكراراً ونسبة خمسة وثلاثين بالمئة؛ وتلاه اتجاه أوافق بواحد وستين تكراراً ونسبة اثنين وعشرين بالمئة؛ تدعم هذه النتائج فرضية أن المنصات تعد قنوات حيوية لتداول البيانات والمعلومات بسرعة وبأقل جهد؛ يعبر الانحراف المعياري الكبير عن تشتت واضح في وجهات النظر يعكس مخاوف أو تجارب سلبية للبعض؛ قد ترتبط هذه المخاوف بقضايا دقة البيانات المتبادلة أو احتمالية تسرب المعلومات الحساسة؛ يحتمل أن يؤدي تدفق المعلومات الهائل عبر المنصات إلى حالة من عبء البيانات الزائد وصعوبة الفرز؛ يبدو أن كفاءة التبادل المعلوماتي تتوقف على وجود بروتوكولات حوكمة صارمة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات؛ يتطلب هذا التباين تعزيز البنية الأمنية للمنصات لبناء الثقة بين جميع الأطراف.

تساعد المنصات الرقمية على تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.0	35.0	35.0	97	أوافق بشدة	Valid
57.0	22.0	22.0	61	أوافق	
74.7	17.7	17.7	49	لا أوافق	
91.0	16.2	16.2	45	لا أوافق بشدة	
100.0	9.0	9.0	25	محايد	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية على تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية على تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة.

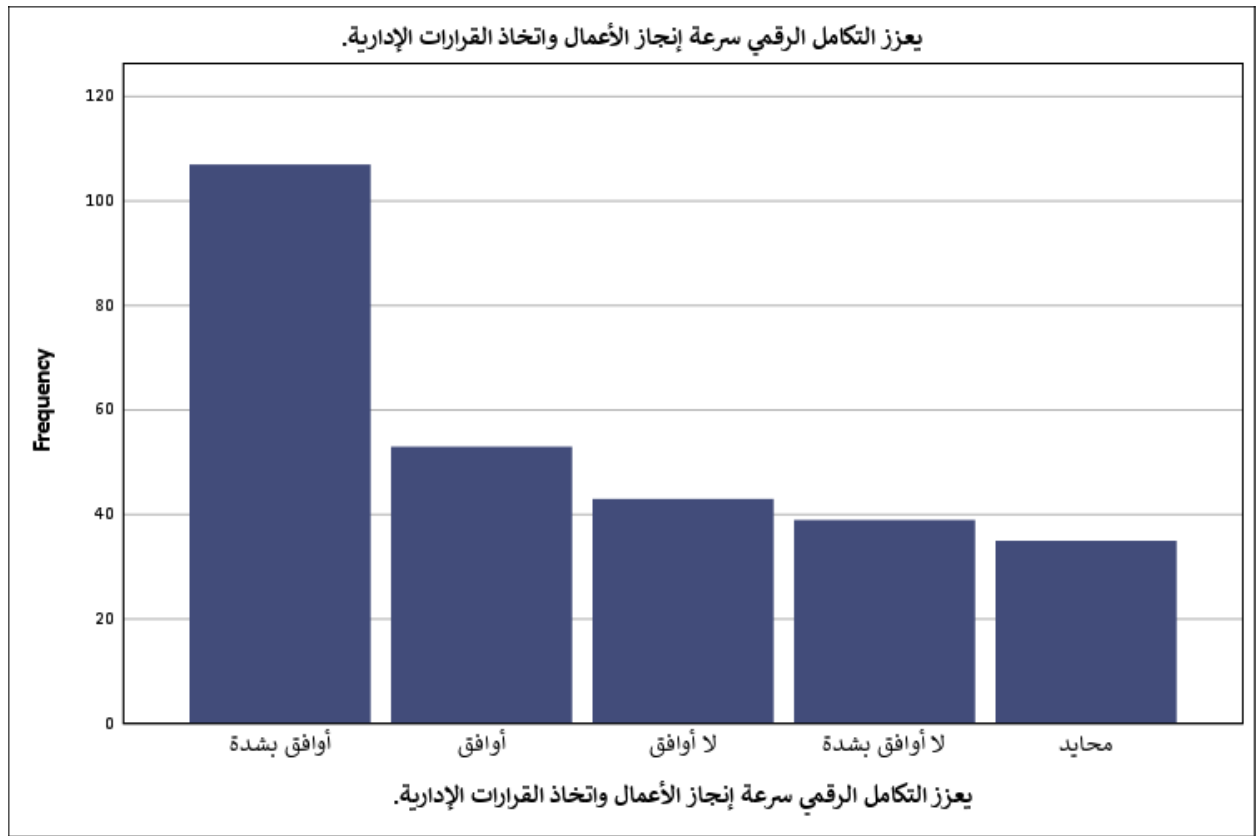
• يعزز التكامل الرقمي سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.

يحقق هذا المتغير متوسطاً حسابياً يقدر بـ 3.53 وانحراف معياري يبلغ 1.478؛ استحوذ خيار أوافق بشدة على مائة وسبعة تكرارات وبنسبة ثمانية وثلاثين فاصل ستة بالمئة؛ بينما جاء خيار أوافق بثلاثة وخمسين تكراراً ونسبة تسعة عشر فاصل واحد بالمئة؛ توضح هذه المؤشرات القيمة المضافة للتكامل الرقمي في تسريع وتيرة الأداء وتزويد متخذي القرار ببيانات فورية؛ يشير الانحراف المعياري العالي إلى وجود تفاوت في إدراك هذه السرعة بين المستويات الإدارية المختلفة؛ قد يعزى ذلك إلى البيروقراطية الإلكترونية التي قد تظهر نتيجة كثرة الاعتمادات المطلوبة داخل النظام؛ يحتمل أن تسهم النمذجة الرقمية في التنبؤ بالنتائج وتخفيض درجات عدم اليقين؛ يبدو أن السرعة في اتخاذ القرار تعتمد على دقة التحليلات التي توفرها المنصة ومدى ثقة القادة بها؛ يستدعي هذا التباين تبسيط مسارات التدفق الرقمي لضمان المرونة والفاعلية.

يعزز التكامل الرقمي سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.6	38.6	38.6	107	أوافق بشدة	Valid

57.8	19.1	19.1	53	أوافق
73.3	15.5	15.5	43	لا أوافق
87.4	14.1	14.1	39	لا أوافق بشدة
100.0	12.6	12.6	35	محايد
	100.0	100.0	277	Total

جدول 12 : التحليل الإحصائي لتعزيز التكامل الرقمي سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتعزيز التكامل الرقمي سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.

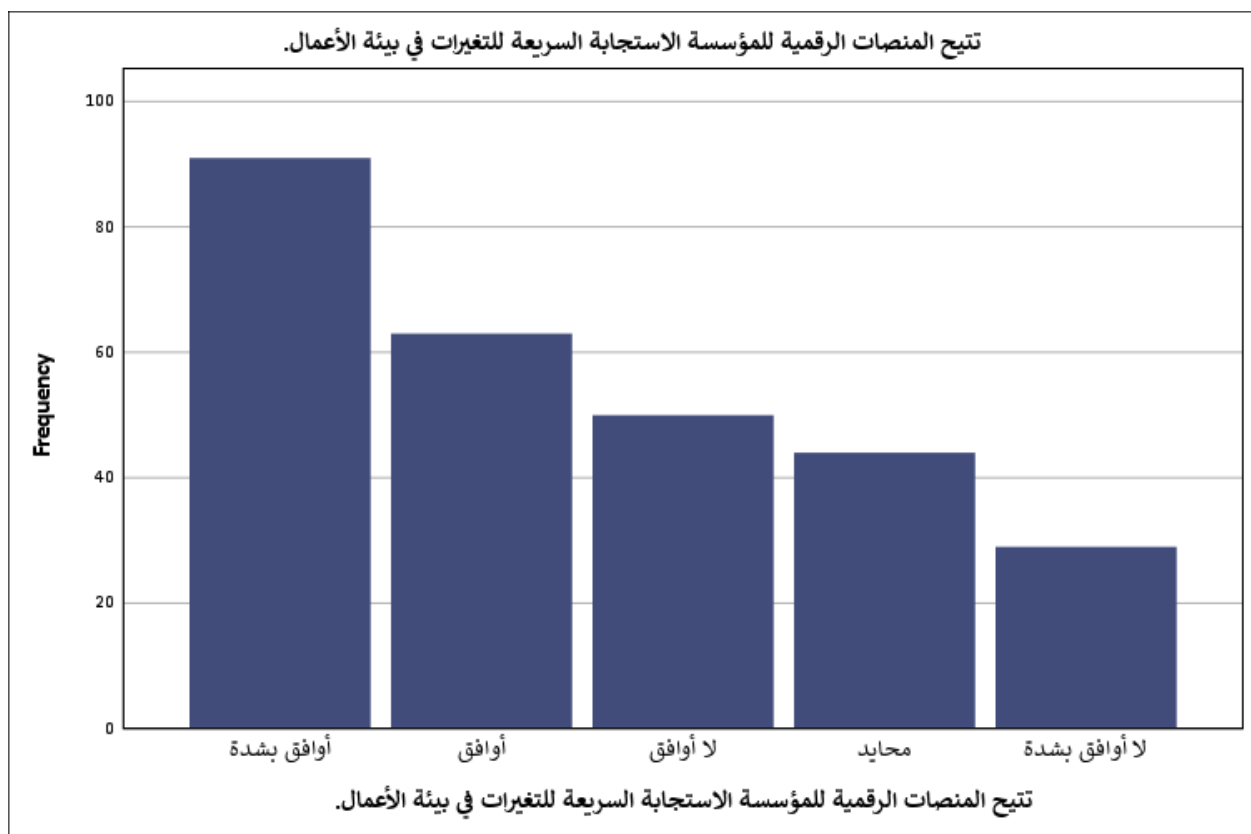
• تتيح المنصات الرقمية للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

يسجل المتوسط الحسابي هنا قيمة بلغت 3.49 مع انحراف معياري يقف عند 1.380؛ نالت استجابة أوافق بشدة واحداً وتسعين تكراراً بنسبة اثنين وثلاثين فاصل تسعة بالمئة؛ وتبعتها استجابة أوافق بثلاثة وستين تكراراً ونسبة اثنين وعشرين فاصل سبعة بالمئة؛ تبرز هذه النتيجة على أهمية الرقمنة في بناء القدرات الديناميكية للمؤسسات لمواجهة الاضطرابات السوقية؛ يوضح الانحراف المعياري وجود تشكيك من بعض الأفراد في قدرة الأنظمة البرمجية على التعامل مع الأزمات غير المتوقعة؛ قد يعود هذا

الأمر إلى جمود بعض البرمجيات وعدم قابليتها للتعديل السريع؛ يحتمل أن ترتبط الاستجابة المرنة بثقافة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية أكثر من ارتباطها بالتقنية ذاتها؛ يبدو أن المنصات الرقمية تمثل أداة تمكين قوية بشرط توافر عقول إدارية قادرة على اقتناص الفرص؛ يتطلب هذا التباين الاستثمار في منصات قابلة للتوسع والتطوير المستمر.

تتيح المنصات الرقمية للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	91	32.9	32.9	32.9	Valid
أوافق	63	22.7	22.7	55.6	
لا أوافق	50	18.1	18.1	73.6	
محايد	44	15.9	15.9	89.5	
لا أوافق بشدة	29	10.5	10.5	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 13: التحليل الإحصائي لإتاحة المنصات الرقمية للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.



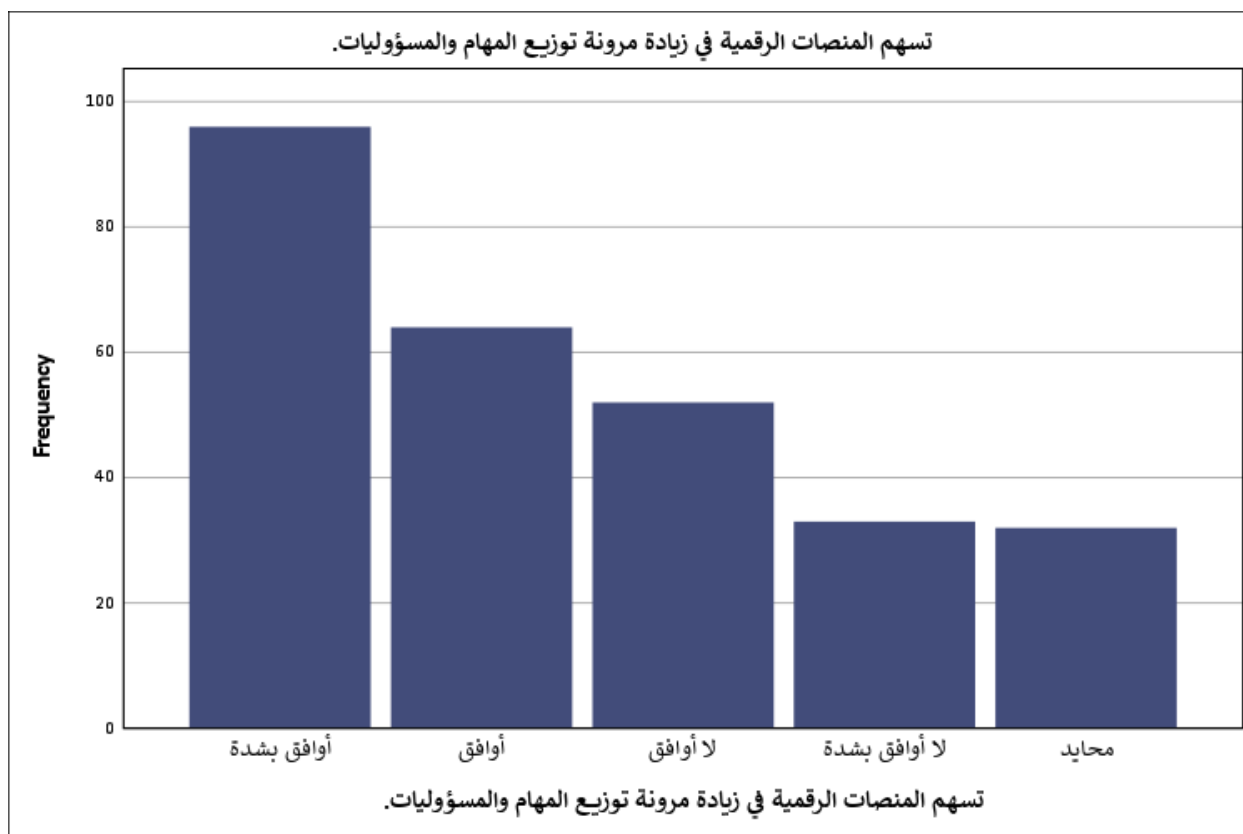
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لإتاحة المنصات الرقمية للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

• تسهم المنصات الرقمية في زيادة مرونة توزيع المهام والمسؤوليات.

يصل المتوسط الحسابي لإجابات العينة إلى 3.50 وانحراف معياري مقداره 1.429؛ تكرر خيار أوافق بشدة ستة وتسعين مرة بنسبة أربعة وثلاثين فاصل سبعة بالمئة؛ وجاء خيار أوافق بأربعة وستين تكراراً ونسبة ثلاثة وعشرين فاصل واحد بالمئة؛ تؤثر هذه النتائج إلى أن العمل الرقمي يتيح تجاوز الهياكل الجامدة ونقل التكاليفات بسلاسة ودون تقيد بالمكان؛ يبرز الانحراف المعياري تفاوتاً في تقييم هذه المرونة؛ قد يفسر ذلك بتمسك بعض المديرين بالأساليب التقليدية في الرقابة والمتابعة اللصيقة؛ يحتمل أن تؤدي المرونة الزائدة إلى تداخل الاختصاصات إذا لم يتم ضبطها برمجياً؛ يبدو أن النجاح في توزيع المهام رقمياً يتطلب تحديداً دقيقاً للمستهدفات ومؤشرات الأداء الفردية؛ يستوجب هذا التشتت صياغة أدلة إجرائية رقمية توضح مسارات المسؤولية بوضوح وتمنع العشوائية.

تسهم المنصات الرقمية في زيادة مرونة توزيع المهام والمسؤوليات.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	96	34.7	34.7	34.7	Valid
أوافق	64	23.1	23.1	57.8	
لا أوافق	52	18.8	18.8	76.5	
لا أوافق بشدة	33	11.9	11.9	88.4	
محايد	32	11.6	11.6	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة المنصات الرقمية في زيادة مرونة توزيع المهام والمسؤوليات.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمساهمة المنصات الرقمية في زيادة مرونة توزيع المهام والمسؤوليات.

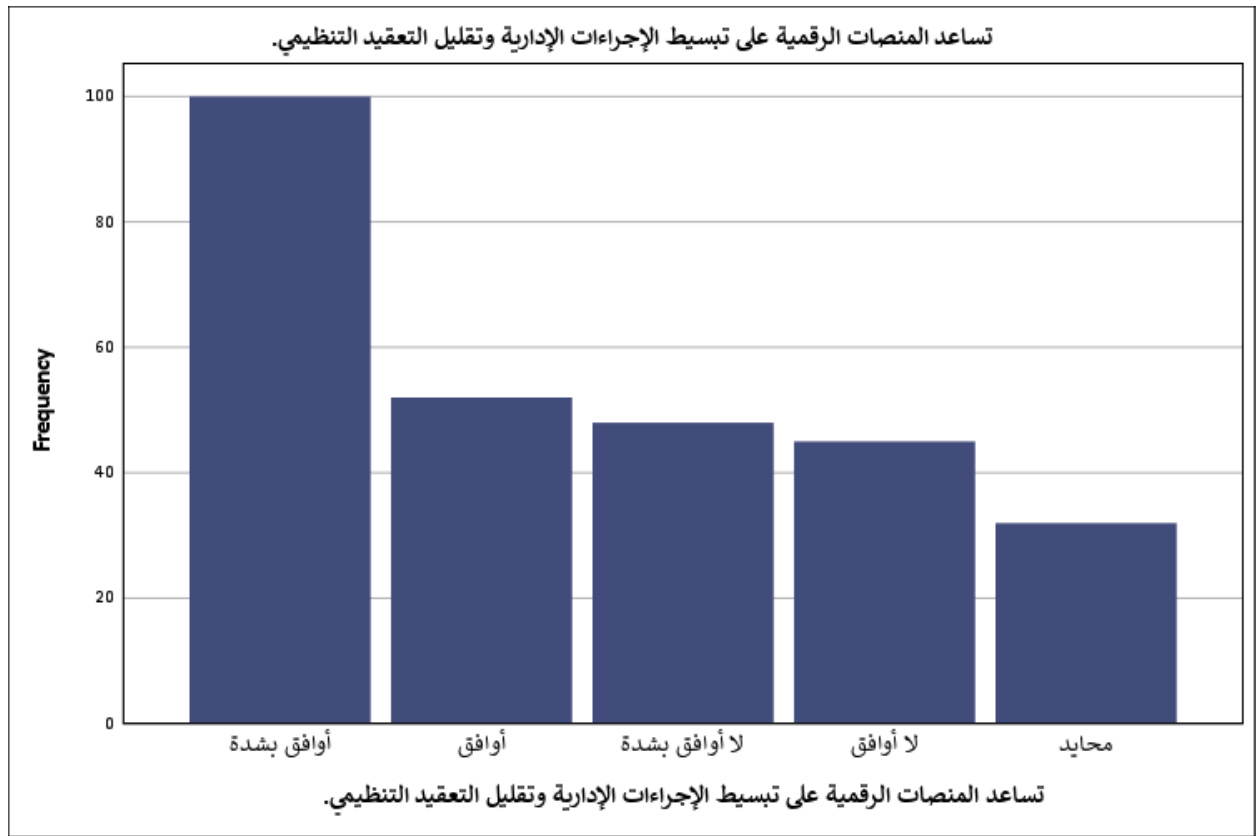
- تساعد المنصات الرقمية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد التنظيمي.

يستقر المتوسط الحسابي عند 3.40 وانحراف معياري قيمته 1.528؛ حظيت العبارة بمائة تكرار لصالح أوافق بشدة بنسبة ستة وثلاثين فاصل واحد بالمئة؛ واثنين وخمسين تكراراً لصالح أوافق بنسبة ثمانية عشر فاصل ثمانية بالمئة؛ يشير هذا التدفق الإحصائي إلى القناعة بدور التكنولوجيا في التخلص من الهياكل البيروقراطية المتعددة؛ يعكس الانحراف المعياري المرتفع جداً انقساماً جوهرياً؛ قد يشعر جزء من العينة أن المنصات زادت من تعقيد الإجراءات نتيجة لكثرة الخطوات التقنية المطلوبة؛ يحتمل أن يكون هذا التعقيد ناتجاً عن ضعف التصميم الأولي للنظام أو عدم مواءمته لدورة العمل الحقيقية؛ يبدو أن تبسيط الإجراءات يتطلب دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي قبل البدء في هندسته رقمياً؛ يتطلب هذا التباين إطلاق ورش عمل لمراجعة وتطوير واجهات الاستخدام وتقليص الخطوات غير الضرورية.

تساعد المنصات الرقمية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد التنظيمي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.1	36.1	36.1	100	أوافق بشدة	Valid

54.9	18.8	18.8	52	أوافق
72.2	17.3	17.3	48	لا أوافق بشدة
88.4	16.2	16.2	45	لا أوافق
100.0	11.6	11.6	32	محايد
	100.0	100.0	277	Total

جدول 15: التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد التنظيمي.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد التنظيمي.

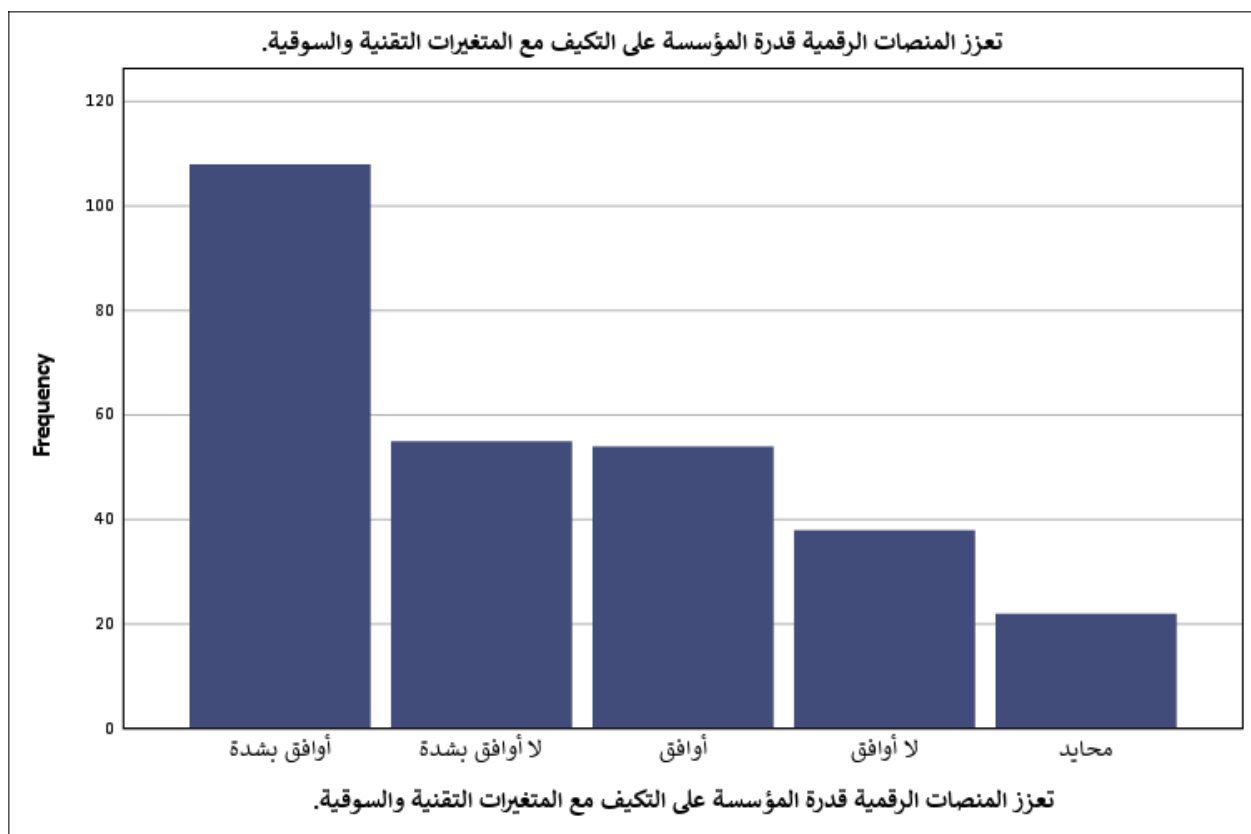
• تعزز المنصات الرقمية قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية.

يظهر التحليل متوسطاً حسابياً يبلغ 3.44 وانحراف معياري يصل إلى 1.581؛ حصل خيار أوافق بشدة على مائة وثمانية تكرارات بنسبة تسعة وثلاثين بالمئة؛ وجاء خيار أوافق بأربعة وخمسين تكراراً ونسبة تسعة عشر فاصل خمسة بالمئة؛ تعبر هذه النسبة المرتفعة من التأييد الحاد عن القيمة الاستراتيجية للمنصات في الحفاظ على التنافسية؛ يوضح الانحراف المعياري الذي يعد الأعلى بين المتغيرات تشتتاً حاداً وضخماً في الآراء؛ قد يرجع هذا التباين الجذري إلى تفاوت تجارب المؤسسات في مواجهة الأزمات

التقنية السابقة؛ يحتمل أن يتأثر التكيف بمدى توفر الموارد المالية اللازمة لتحديث الأنظمة بشكل مستمر؛ يبدو أن التكيف التقني بنية متكاملة تشمل التقنية والعنصر البشري والاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ يستدعي هذا التشتت وضع خطط طوارئ رقمية مرنة لضمان استمرارية الأعمال في الظروف الحرجة.

تعزز المنصات الرقمية قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	108	39.0	39.0	39.0	Valid
لا أوافق بشدة	55	19.9	19.9	58.8	
أوافق	54	19.5	19.5	78.3	
لا أوافق	38	13.7	13.7	92.1	
محايد	22	7.9	7.9	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 16: التحليل الإحصائي لتعزيز المنصات الرقمية قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية.



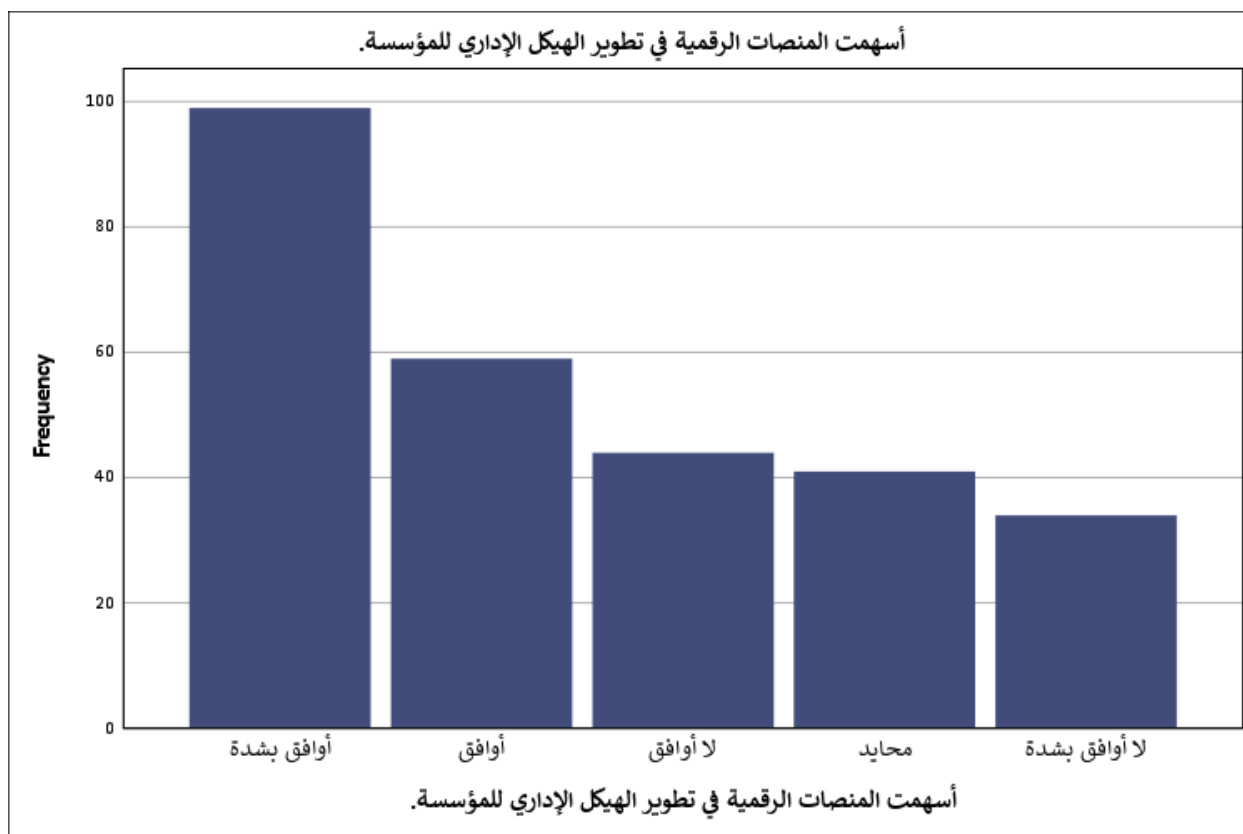
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لتعزيز المنصات الرقمية قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية.

• أسهمت المنصات الرقمية في تطوير الهيكل الإداري للمؤسسة.

يحقق هذا المحور متوسطاً حسابياً مقداره 3.52 وانحراف معياري قيمته 1.423؛ نال اتجاه أوافق بشدة تسعة وتسعين تكراراً ونسبة خمسة وثلاثين فاصل سبعة بالمئة؛ وتلاه اتجاه أوافق بتسعة وخمسين تكراراً ونسبة واحد وعشرين فاصل ثلاثة بالمئة؛ تدل هذه الأرقام على اعتراف بوجود تغيرات ملموسة في البناء التنظيمي والروابط الرأسية والأفقية نتيجة للرقمنة؛ يظهر الانحراف المعياري تبايناً في تقييم مدى عمق هذا التطوير التنظيمي؛ قد يعزى ذلك إلى بقاء المستويات القيادية العليا بعيدة عن التأثير المباشر بهذه التغيرات؛ يحتمل أن تسهم المنصات في تسطيح الهياكل التنظيمية وتقليص المستويات الإدارية الوسطى؛ يبدو أن تطوير الهيكل عملية مستمرة تتطلب مواءمة ديناميكية بين المتطلبات البشرية والمستجدات البرمجية؛ يتطلب هذا التنوع الإحصائي دراسة الأثر الهيكلي على المدى الطويل.

أسهمت المنصات الرقمية في تطوير الهيكل الإداري للمؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.7	35.7	35.7	99	أوافق بشدة	Valid
57.0	21.3	21.3	59	أوافق	
72.9	15.9	15.9	44	لا أوافق	
87.7	14.8	14.8	41	محايد	
100.0	12.3	12.3	34	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة المنصات الرقمية في تطوير الهيكل الإداري للمؤسسة.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة المنصات الرقمية في تطوير الهيكل الإداري للمؤسسة.

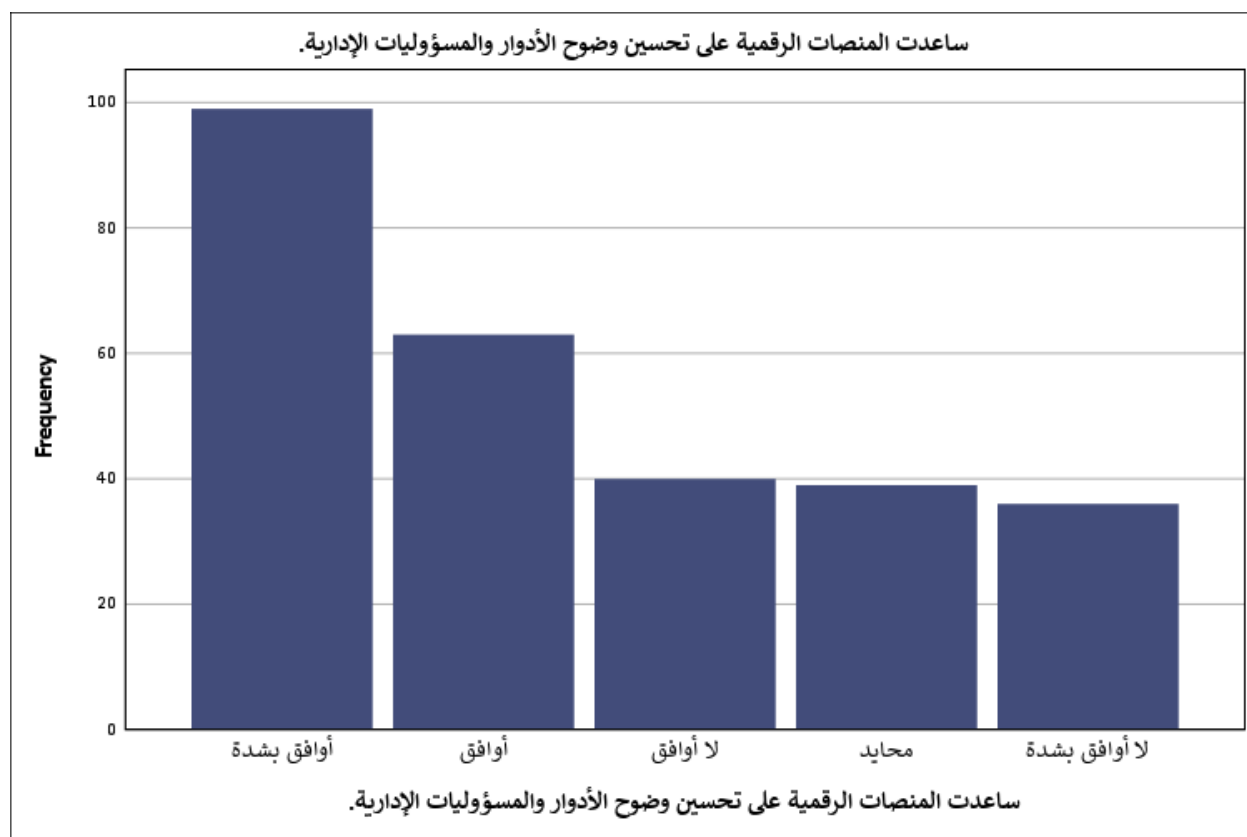
• ساعدت المنصات الرقمية على تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية.

يصل المتوسط الحسابي للاستجابات إلى 3.54 مع انحراف معياري يبلغ 1.428؛ حصدت فئة أوافق بشدة تسعة وتسعين تكراراً وبنسبة خمسة وثلاثين فاصل سبعة بالمئة؛ وجاءت فئة أوافق بثلاثة وستين تكراراً وبنسبة اثنين وعشرين فاصل سبعة بالمئة؛ تظهر هذه النتيجة الفائدة الكبيرة للأتمتة في تحديد المهام ومنع التداخل وتوثيق الأنشطة تشغيلياً؛ يشير الانحراف المعياري إلى وجود وجهات نظر ترى غياب هذا الوضوح في بعض الجوانب التشغيلية؛ قد ينتج هذا التفاوت عن عدم تحديث بطاقات الوصف الوظيفي التقليدية لتتوافق مع المهام الرقمية المستحدثة؛ يحتمل أن تسهم المنصات في إبراز الأداء الفعلي للموظفين وزيادة المساءلة؛ يبدو أن وضوح الأدوار يرتبط بمدى دقة وبساطة مصفوفة الصلاحيات المدمجة في النظام الإلكتروني؛ يستوجب هذا التشتت مراجعة دورية للوظائف الرقمية وتوصيفها بدقة وتكامل.

ساعدت المنصات الرقمية على تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.7	35.7	35.7	99	أوافق بشدة	Valid

58.5	22.7	22.7	63	أوافق
72.9	14.4	14.4	40	لا أوافق
87.0	14.1	14.1	39	محايد
100.0	13.0	13.0	36	لا أوافق بشدة
	100.0	100.0	277	Total

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية على تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية على تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية.

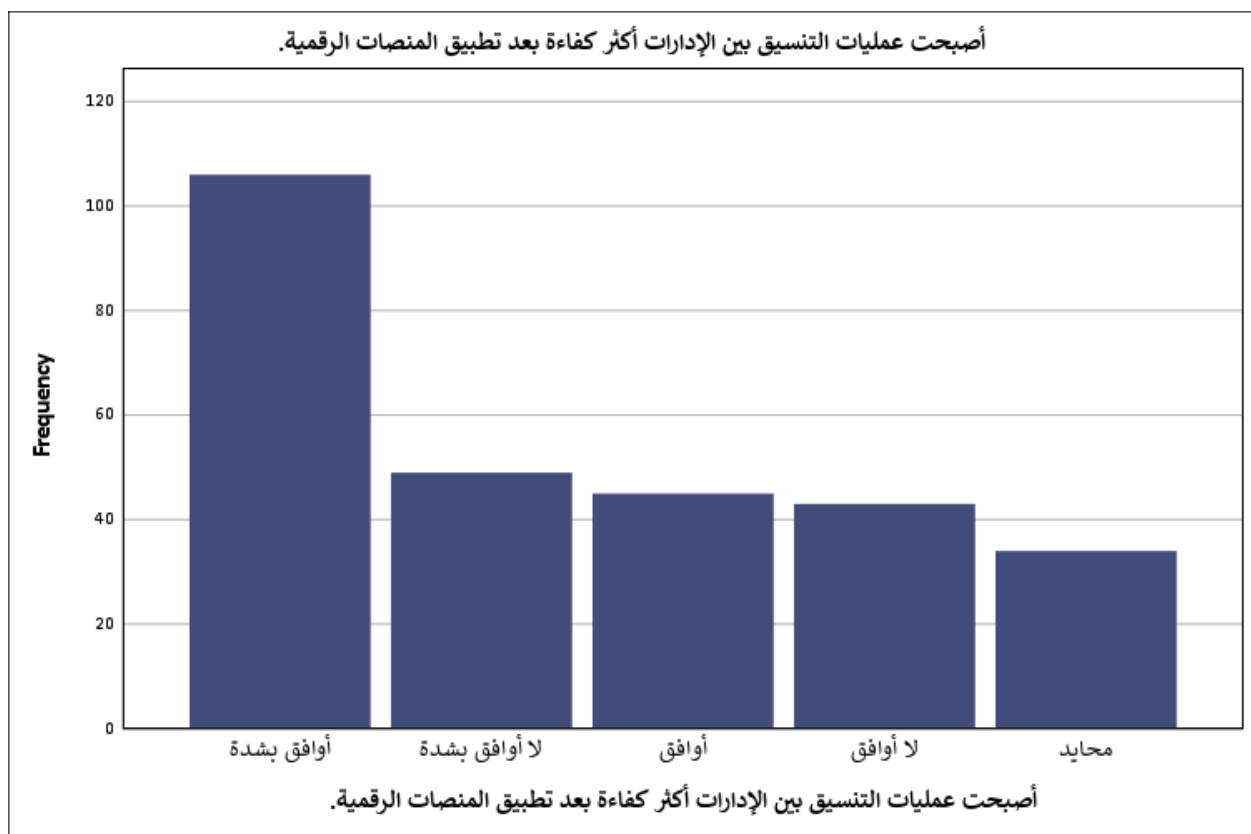
• أصبحت عمليات التنسيق بين الإدارات أكثر كفاءة بعد تطبيق المنصات الرقمية.

يستقر المتوسط الحسابي عند 3.42 وانحراف معياري يقدر بـ 1.546؛ حصل خيار أوافق بشدة على مائة وستة تكرارات بنسبة ثمانية وثلاثين فاصل ثلاثة بالمئة؛ وتوزعت بقية التكرارات بنسب مختلفة؛ تكشف القيمة المرتفعة للانحراف المعياري عن تباين كبير وانقسام في الآراء حول مستوى كفاءة التنسيق؛ قد يعود هذا الأمر إلى وجود حواجز ثقافية أو تنظيمية تقاوم التعاون المشترك بين القطاعات؛ يحتمل أن تفشل المنصات في تحسين التنسيق إذا لم تصاحبها رغبة حقيقية من المديرين في إنجاح

العمل الجماعي؛ يبدو أن كفاءة التنسيق تتطلب بناء مؤشرات أداء مشتركة تربط بين الإدارات المختلفة؛ يوضح هذا التشتت الإحصائي أهمية التركيز على البعد الإنساني والتواصلي وعدم الاعتماد الكلي على الآليات التقنية الصرفة لحل المشكلات التنظيمية.

أصبحت عمليات التنسيق بين الإدارات أكثر كفاءة بعد تطبيق المنصات الرقمية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	106	38.3	38.3	38.3	Valid
لا أوافق بشدة	49	17.7	17.7	56.0	
أوافق	45	16.2	16.2	72.2	
لا أوافق	43	15.5	15.5	87.7	
محايد	34	12.3	12.3	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 19: التحليل الإحصائي لكون عمليات التنسيق بين الإدارات أكثر كفاءة بعد تطبيق المنصات الرقمية.



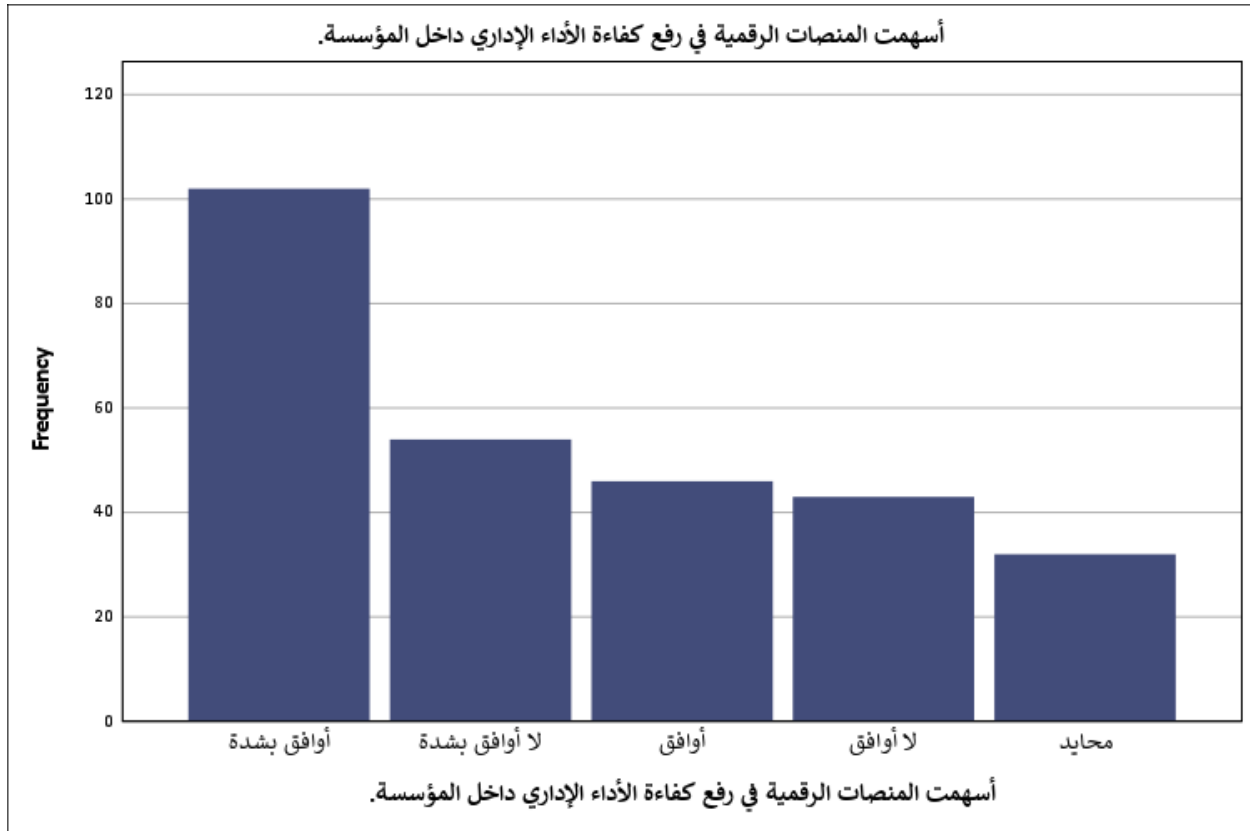
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لكون عمليات التنسيق بين الإدارات أكثر كفاءة بعد تطبيق المنصات الرقمية.

• أسهمت المنصات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.

سجل هذا المتغير متوسطاً حسابياً بلغت قيمته 3.36 وانحراف معياري مقداره 1.567؛ حازت استجابة أوافق بشدة على مائة واثنين من التكرارات وبنسبة ستة وثلاثين فاصل ثمانية بالمئة؛ بينما توزعت بقية الإجابات لتظهر انحرافاً معيارياً مرتفعاً جداً يعكس تبايناً حاداً؛ قد يفسر هذا الانقسام بوجود تفاوت كبير في مستويات أداء الموظفين وقدرتهم على استغلال الميزات التي توفرها المنصة؛ يحتمل أن تؤدي المشكلات الفنية المتكررة إلى إحباط الموظفين وتراجع أدائهم بدلاً من تحسينه؛ يبدو أن رفع كفاءة الأداء يتطلب ربط الاستخدام الفعال للمنصات بنظام الحوافز والمكافآت المؤسسية؛ يستدعي هذا التشتت تكثيف البرامج التدريبية المخصصة لرفع المهارات الرقمية وسد الفجوات المعرفية لدى الكوادر البشرية.

أسهمت المنصات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.8	36.8	36.8	102	أوافق بشدة	Valid
56.3	19.5	19.5	54	لا أوافق بشدة	
72.9	16.6	16.6	46	أوافق	
88.4	15.5	15.5	43	لا أوافق	
100.0	11.6	11.6	32	محايد	
	100.0	100.0	277	Total	

جدول 20 : التحليل الإحصائي لإسهام المنصات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.



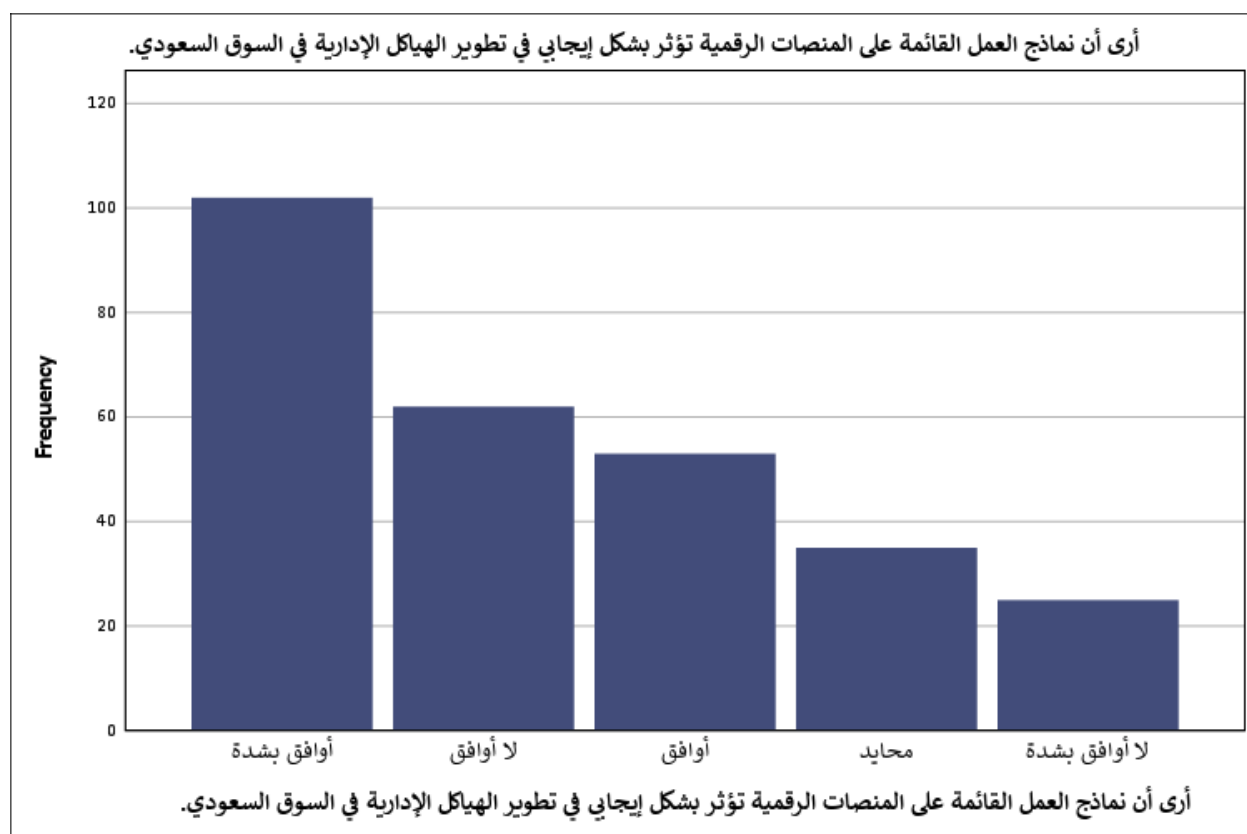
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لإسهام المنصات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.

- أرى أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الهياكل الإدارية في السوق السعودي.

يصل المتوسط الحسابي لهذه العبارة الاستشرافية الشاملة إلى 3.52 وانحراف معياري يبلغ 1.408؛ نال اتجاه أوافق بشدة مائة واثنين من التكرارات بنسبة ستة وثلاثين فاصل ثمانية بالمئة؛ وجاء اتجاه لا أوافق باثنين وستين تكراراً ونسبة اثنين وعشرين فاصل أربعة بالمئة؛ تعبر هذه النتيجة عن تفاؤل كبير وثقة واضحة بالتوجهات الاستراتيجية للمملكة نحو التحول الرقمي الشامل؛ يشير الانحراف المعياري إلى وجود وجهات نظر متحفظة قد ترى عوائق تنظيمية أو تشريعية تحد من هذا الأثر الإيجابي؛ قد يرتبط هذا التحفظ بخصوصية بعض القطاعات وصعوبة تطبيق النماذج الرقمية فيها؛ يحتمل أن يسهم دعم الرؤية الوطنية في تسريع تبني هذه الأنظمة الحديثة؛ يبدو أن النجاح في تطوير الهياكل بالسوق السعودي مرهون بالتكامل بين المبادرات الحكومية وجهود القطاع الخاص.

أرى أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الهياكل الإدارية في السوق السعودي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	102	36.8	36.8	36.8	Valid
لا أوافق	62	22.4	22.4	59.2	
أوافق	53	19.1	19.1	78.3	
محايد	35	12.6	12.6	91.0	
لا أوافق بشدة	25	9.0	9.0	100.0	
Total	277	100.0	100.0		

جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الهياكل الإدارية في السوق السعودي.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الهياكل الإدارية في السوق السعودي.

• اختبار المصدقية والموثوقية

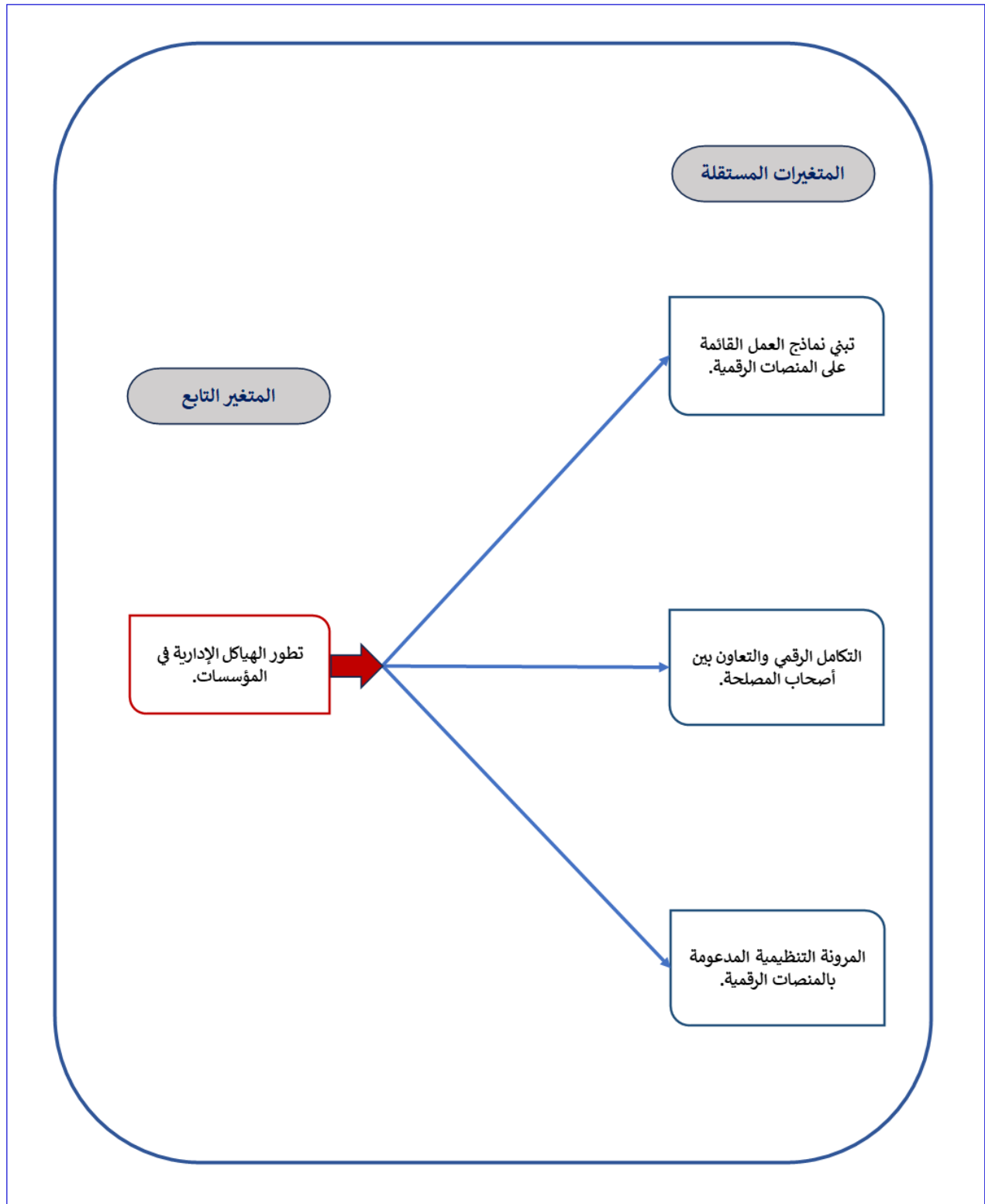
تكشف البيانات الخاصة بمعامل ألفا كرونباخ عن مستوى ثبات وموثوقية ممتاز لأداة الدراسة المتكونة من عشرين فقرة؛ بلغت قيمة المعامل تسعة فاصل صفر ثمانية بالمئة مما يؤكد التجانس الداخلي الكبير بين عبارات الاستبيان وصلاحياتها التامة للتحليل العلمي؛ يشير هذا المؤشر المرتفع إلى أن أداة القياس قادرة على تقديم نتائج مستقرة ومتناسقة إذا ما أعيد تطبيقها في ظروف مماثلة؛ قد يعزى هذا الثبات العالي إلى الصياغة الدقيقة لل فقرات ووضوحها التام لدى أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم مائتان وسبعة وسبعون؛ يحتمل أن يسهم هذا الترابط الإحصائي القوي في تعزيز دقة الاستنتاجات وبناء نماذج تفسيرية رصينة؛ يبدو أن المحاور المقاسة تغطي الأبعاد الحقيقية لظاهرة أثر نماذج العمل الرقمية على الهياكل الإدارية؛ يمنح هذا المعامل الطمأنينة المنهجية للباحث للمضي قدماً في إجراء الاختبارات الاستدلالية المتقدمة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	277	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	277	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.908

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية



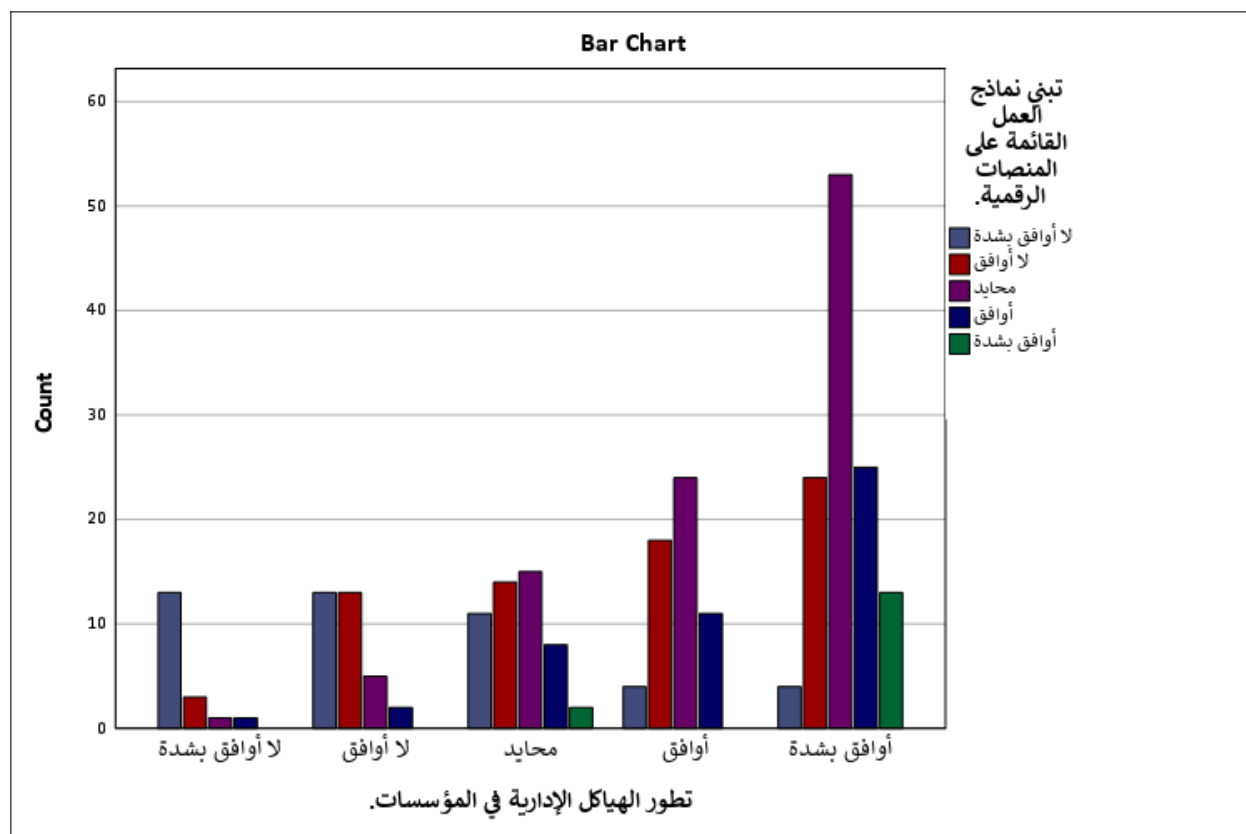
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. وتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.

تظهر نتائج اختبار بيرسون لكاي تربيع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين المتغيرين؛ بلغت قيمة الاختبار سبعة وتسعين فاصل صفر اثنين وعشرين عند مستوى دلالة صفر فاصل صفرين؛ تشير هذه النتيجة الجوهرية إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود ترابط وثيق بين تطور الهياكل وتبني المنصات؛ يوضح انخفاض مستوى الدلالة عن خمسة بالمئة أن هذه العلاقة حقيقية وليست وليدة الصدفة الإحصائية؛ قد يعزى هذا الترابط إلى أن تبني المنصات يفرض شروطاً تنظيمية جديدة تحتم تطوير الهياكل لتستوعب التدفقات المعرفية المستحدثة؛ يحتمل أن يؤدي غياب التنبؤ التقني إلى جمود الهياكل وفشلها في تحقيق أهدافها؛ يبدو أن التحول الرقمي يمثل المحرك الأساسي لإعادة هندسة البناء التنظيمي للمؤسسات المعاصرة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	97.022 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	93.114	Likelihood Ratio
.000	1	62.788	Linear-by-Linear Association
		277	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .97.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. وتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.



شكل توضيحي 21: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. وتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.

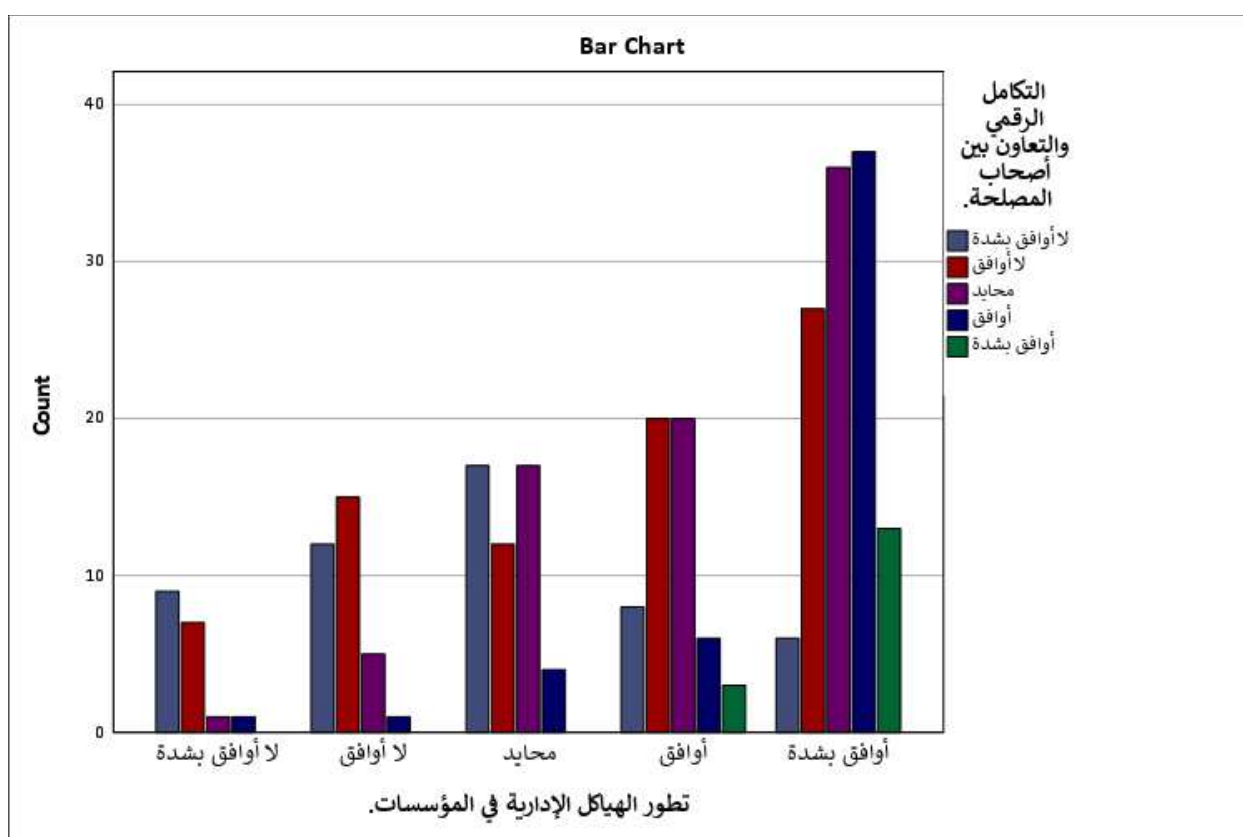
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.

يسجل اختبار كاي تربيع قيمة بلغت ثمانين فاصل مائة وخمسين عند مستوى دلالة إحصائية يقل عن واحد بالألف؛ تؤكد هذه القيمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة ومعنوية بين مستوى تطور الهيكل الإداري ومدى تحقيق التكامل الرقمي والتعاون الخارجي؛ تثبت هذه النتيجة أن الانفتاح الرقمي على البيئة الخارجية يؤثر بشكل مباشر على الروابط والاتصالات الداخلية للمؤسسة؛ قد يرجع هذا الأمر إلى أن إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة تتطلب مرونة هيكلية وقنوات اتصال أفقية وسريعة؛ يحتمل أن يسهم التكامل الرقمي في تذويب الحدود التنظيمية التقليدية وجعل الهياكل أكثر شبكية وديناميكية؛ يبدو أن المؤسسات التي تفشل في بناء شراكات رقمية تظل هياكلها حبيسة البيروقراطية الداخلية؛ يتطلب هذا الترابط الاستمرار في دعم المنصات التشاركية المفتوحة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	

.000	16	80.150 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	87.579	Likelihood Ratio
.000	1	63.648	Linear-by-Linear Association
		277	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.04.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهيكل الإداري في المؤسسات. والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطور الهيكل الإداري في المؤسسات. والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.

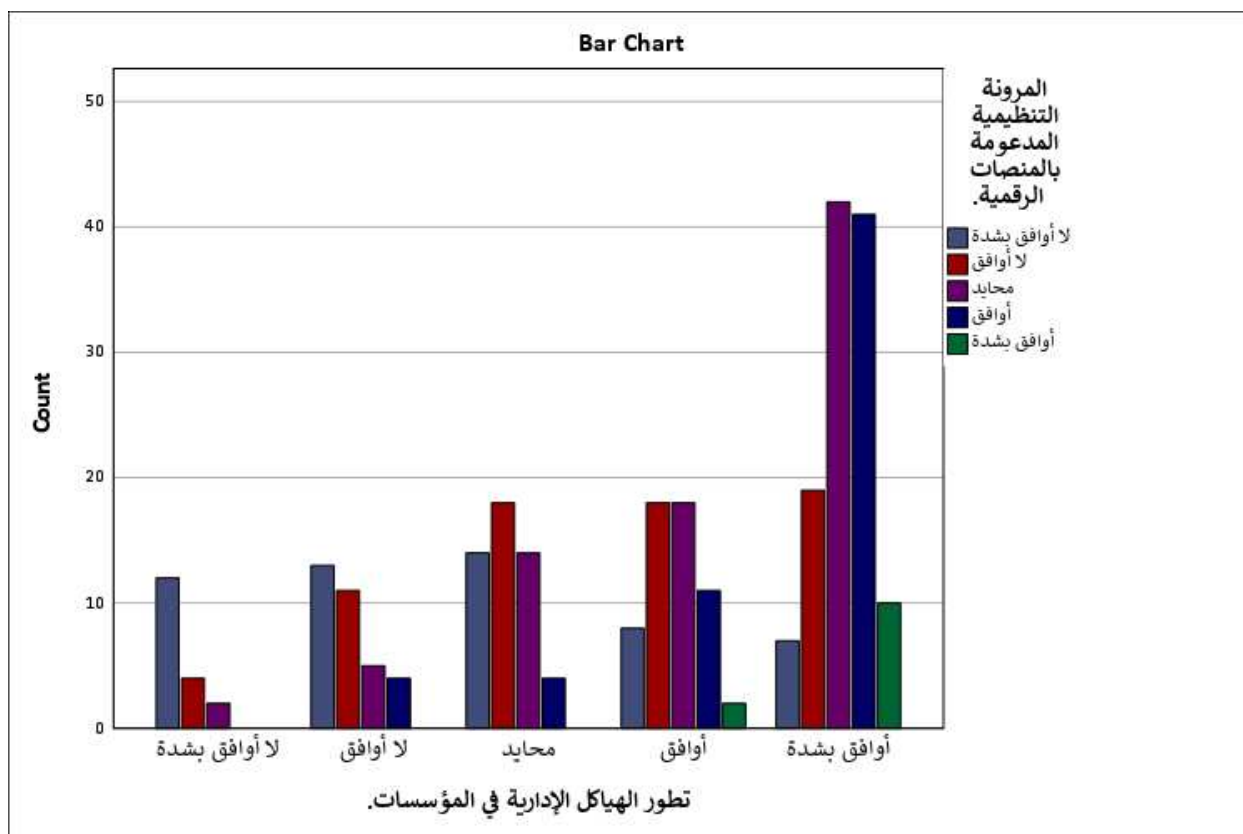
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهيكل الإداري في المؤسسات. والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية.

يوضح التحليل الإحصائي لاختبار كاي تربيع معنوية العلاقة الارتباطية بقيمة بلغت ثلاثة وثمانين فاصل صفر تسعين ومستوى دلالة صفر فاصل صفرين؛ تبرهن هذه النتيجة على التلازم الإحصائي والتنظيمي الوثيق بين تطوير الهيكل الإداري ومستوى

المرونة التي تكتسبها المؤسسة بفضل المنصات الرقمية؛ يشير هذا الارتباط إلى أن المرونة التنظيمية لا يمكن أن تتحقق دون وجود هيكل إداري متطور وقابل للتكيف؛ قد يعزى ذلك إلى أن المنصات الرقمية توفر أدوات التقييم والمتابعة اللحظية التي تمنح القادة القدرة على إعادة توزيع الموارد وسرعة الحركة؛ يحتمل أن تؤدي الصلابة الهيكلية إلى إجهاض كافة محاولات بناء مؤسسة مرنة؛ يبدو أن الاستثمار في الرقمنة يعد المدخل الإجباري لتحقيق التكيف الاستراتيجي البشري والتقني في بيئات الأعمال المعقدة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	83.090 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	86.505	Likelihood Ratio
.000	1	69.036	Linear-by-Linear Association
		277	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .78.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات . والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تكشف المؤشرات الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد عن قدرة تفسيرية جيدة للمتغيرات المستقلة؛ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد صفر فاصل ستمائة وثلاثة وستين؛ في حين بلغت قيمة معامل التحديد صفر فاصل أربعمائة وأربعين؛ يعني ذلك أن المتغيرات المستقلة المجتمعة والمتمثلة في تبني نماذج العمل والتكامل الرقمي والمرونة التنظيمية تفسر ما نسبته أربعون بالمئة من التباين الحاصل في تطور الهياكل الإدارية؛ بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي؛ قد يفسر هذا التأثير المقبول بالدور المحوري الذي تلعبه التكنولوجيا كعامل تمكين وتغيير هيكلي؛ يحتمل أن تتأثر النسبة المتبقية بالثقافة التنظيمية أو القوانين والتشريعات الحكومية؛ يبدو أن النموذج المختار يمتلك صلاحية علمية جيدة للتنبؤ بمسارات التطور الهيكلي بناء على معطيات التحول الرقمي.

تؤكد نتائج اختبار تحليل التباين الصلاحية العامة والمعنوية العالية لنموذج الانحدار المستخدم في الدراسة؛ بلغت قيمة الاختبار الفائي واحد وسبعين فاصل أربعمائة وثلاثة وأربعين عند مستوى دلالة إحصائية صفر فاصل صفرين؛ تبرهن هذه القيمة المرتفعة والمستندة إلى مجموع مربعات انحدار يبلغ مائة وتسعة وتسعين فاصل أربعمائة وتسعة وتسعين على أن النموذج قادر

بشكل معنوي على تفسير التغيرات في المتغير التابع؛ قد يعود هذا القبول الإحصائي الجيد إلى دقة بناء الفرضيات النظرية للدراسة ومواءمتها للواقع الميداني؛ يحتمل أن تسهم هذه النتيجة في اعتماد النموذج كأداة تشخيصية في المؤسسات لتقييم أثر مشاريع التحول الرقمي؛ يبدو أن التضافر بين المتغيرات المستقلة الثلاثة يمتلك تأثيراً تراكمياً قوياً يصعب إغفاله عند التخطيط لأي تطوير تنظيمي شامل.

تظهر قيم المعاملات الإحصائية أن جميع المتغيرات المستقلة تمتلك تأثيراً إيجابياً طردياً وذا دلالة معنوية على تطور الهياكل الإدارية؛ سجل متغير المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية التأثير الأعلى بمعامل بيتا القياسي البالغ صفر فاصل ثلاثمائة وتسعة وعشرين وقيمة تاء تبلغ ستة فاصل سبعمائة وستة وأربعين؛ تلاه متغير التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة بمعامل بيتا قدره صفر فاصل ثلاثمائة وأربعة وقيمة تاء تصل إلى ستة فاصل مائتين وخمسين؛ ثم متغير تبني نماذج العمل القائمة على المنصات بمعامل بيتا قيمته صفر فاصل مائتين وواحد وسبعين وقيمة تاء تبلغ خمسة فاصل أربع مائة وثلاثة وخمسين؛ تشير مستويات الدلالة الصفرية لجميع المتغيرات إلى الأهمية الفردية المستقلة لكل عنصر؛ قد يرجع تميز المرونة التنظيمية إلى ارتباطها المباشر بالقدرة على التكيف اليومي وسرعة تعديل المسارات؛ يحتمل أن يسهم هذا التنوع في التأثيرات في منح المديرين خيارات متعددة للتدخل والتطوير؛ يبدو أن صياغة استراتيجية شاملة تجمع بين الأبعاد الثلاثة تمثل الضمانة الأكيدة لتحقيق التطوير الهيكلي المنشود.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.965	.434	.440	.663 ^a	1
a. Predictors: (Constant), المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية., التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة., تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.				
b. Dependent Variable: تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات.				

جدول 27: ملخص النموذج

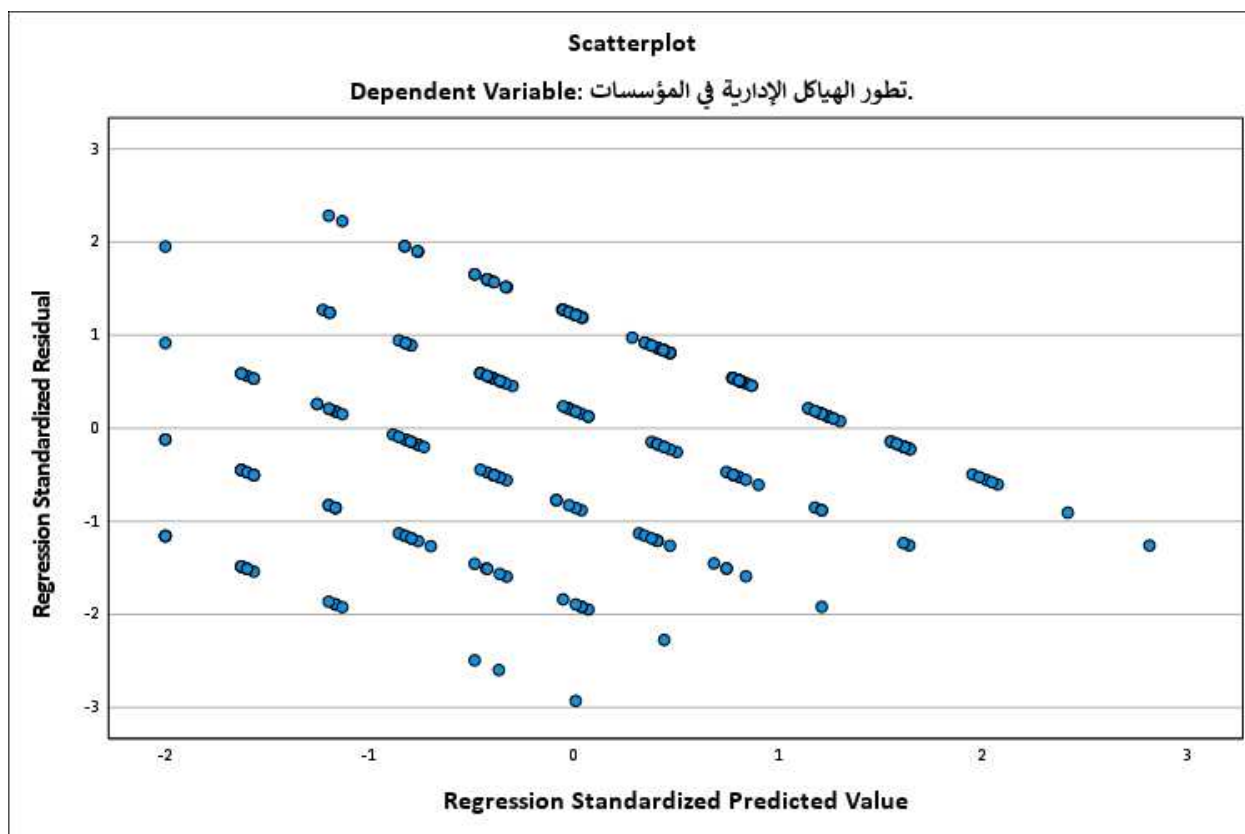
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	71.443	66.500	3	199.499	Regression	1

		.931	273	254.111	Residual	
			276	453.610	Total	
a. Dependent Variable: تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات.						
b. Predictors: (Constant), المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية, التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة. تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.593		.195	1.092	(Constant)	1
.000	5.453	.271	.058	.316	تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.	
.000	6.250	.304	.054	.340	التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.	
.000	6.746	.329	.055	.368	المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية.	
a. Dependent Variable: تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي

تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات			
تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية			
التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة			
المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية			
	تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات	تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية	التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة
	تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات	تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية	التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة
	تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات	تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية	التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة
	تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات	تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية	التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يعرض جدول تحليل التباين الأحادي الموسع نتائج تدعم النموذج الإحصائي العام للدراسة؛ حقق النموذج قيمة فائقة بلغت عشرين فاصل ثلاثمائة وتسعة وأربعين عند مستوى دلالة صفر فاصل صفرين وبدرجات حرية اثني عشر للانحدار ومائتين وأربعة وستين للبواقي؛ تشير هذه المؤشرات إلى استقرار النتائج وثبات القوة التفسيرية للنموذج حتى مع أخذ درجات الحرية المتعددة بالاعتبار؛ قد يعزى هذا الاستقرار إلى التوزيع الطبيعي التقريبي للبواقي وعدم وجود مشكلات جوهرية في الارتباط الذاتي أو التعدد الخطية؛ يحتمل أن تؤدي هذه القوة الإحصائية إلى زيادة ثقة متخذي القرار في النتائج المستخلصة وتطبيق التوصيات المنبثقة عنها؛ يبدو أن البناء الرياضي للاختبار يعزز الصدق الداخلي والخارجي للبحث الميداني.

يقدم التحليل البايزي قيمة ضخمة جداً لمعامل بايز بلغت خمسة وسبعة وأربعين صفر سبعة أربعة واحد ثلاثة ثلاثة ثلاثة ثلاثة تسعة تسعة تسعة اثنين مضروبة في قوة عددية هائلة؛ تظهر هذه القيمة الفلكية تفوقاً ساحقاً وتأيداً مطلقاً للنموذج البديل الذي يحتوي على المتغيرات المستقلة مقارنة بالنموذج الصفري؛ يثبت هذا المؤشر الحديث القائم على الاحتمالات البايزية أن الأدلة الإحصائية المتوفرة في البيانات تدعم فرضية أثر المنصات الرقمية بقوة لا تدع مجالاً للشك؛ قد

يرجع هذا التأكيد الحاسم إلى الحجم المناسب للعينة وجودة الاستجابات؛ يحتمل أن يفتح هذا التحليل آفاقاً جديدة لتطبيق المنهجية البايزية في الدراسات الإدارية والتنظيمية في المنطقة؛ يبدو أن النتائج الكلاسيكية والبايزية قد تطابقتا لتؤكداً حتمية الرقمنة لتطوير الهياكل التنظيمية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	20.349	18.164	12	217.964	Regression
		.893	264	235.646	Residual
			276	453.610	Total
a. Dependent Variable: تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات.					
b. Model: (Intercept), تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية, المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية, التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.					

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.94	.457	.481	.693	5747074133339492000000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية, المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية, التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية أصبحت تمثل أحد أهم المحركات الرئيسية لتطوير الهياكل الإدارية داخل المؤسسات السعودية، حيث بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين تبني هذه النماذج وبين مستوى تطور البناء التنظيمي للمؤسسات. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد الرقمي، والتي فرضت على المؤسسات إعادة النظر في أنماطها الإدارية التقليدية، والانتقال إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأكثر قدرة على استيعاب التطورات التقنية، بما ينسجم مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن المنصات الرقمية لم تعد مجرد وسيلة تقنية لتقديم الخدمات، وإنما أصبحت إطارًا تنظيميًا يعيد تشكيل أساليب الإدارة والتنسيق واتخاذ القرار داخل المؤسسات.

كما أوضحت النتائج أن تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية يسهم بصورة مباشرة في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل مستويات البيروقراطية، وتسريع انتقال المعلومات بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي انعكس إيجابًا على سرعة اتخاذ القرارات وتحسين جودة الأداء الإداري. ويمكن تفسير ذلك بأن المنصات الرقمية توفر بيئة عمل تعتمد على التدفق المستمر للبيانات والتواصل الفوري بين مختلف الإدارات، وهو ما يقلل من الاعتماد على الإجراءات الورقية والاتصالات التقليدية، ويزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

وأظهرت النتائج كذلك أن التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة يمثلان أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تطوير الهياكل الإدارية، إذ أدى ارتفاع مستوى التكامل الإلكتروني بين الإدارات، والعملاء، والموردين، والشركاء إلى تحسين مستوى التنسيق المؤسسي، وتعزيز تبادل المعرفة، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. وتعكس هذه النتيجة أهمية بناء منظومة رقمية مترابطة لا تقتصر على حدود المؤسسة، وإنما تمتد لتشمل جميع الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية وسرعة الإنجاز.

كما بينت الدراسة أن المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية كان لها تأثير واضح في تطوير الهياكل الإدارية، حيث ساعدت التقنيات الرقمية المؤسسات على إعادة توزيع الصلاحيات، وتشكيل فرق عمل أكثر مرونة، وتعديل الإجراءات الإدارية بصورة مستمرة وفقًا للتغيرات البيئية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية أكبر تكون أكثر قدرة على استثمار إمكانات المنصات الرقمية في تطوير عملياتها الإدارية وتحسين قدرتها التنافسية، وهو ما يتفق مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تؤكد أهمية المرونة كعامل رئيس في نجاح التحول الرقمي.

وتنسجم النتائج بصورة عامة مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن التحول نحو نماذج الأعمال الرقمية يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في تصميم الهياكل التنظيمية، وأن المؤسسات التي تستثمر في التكنولوجيا الرقمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وجودة اتخاذ القرار، والابتكار الإداري. كما تعكس النتائج خصوصية البيئة السعودية التي شهدت خلال السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في تبني التقنيات الرقمية، مما وفر بيئة مناسبة لتطوير الهياكل الإدارية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تركز على تعزيز الاقتصاد الرقمي، ورفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص، ودعم الابتكار المؤسسي.

وتؤكد هذه النتائج في مجملها أن نجاح المؤسسات في البيئة الرقمية لا يعتمد على امتلاك التكنولوجيا وحدها، بل يرتبط بقدرتها على إعادة تصميم هياكلها الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات المنصات الرقمية، وتعزيز التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، وبناء ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتعلم المستمر، وهو ما يمنح المؤسسات قدرة أكبر على تحقيق الاستدامة التنظيمية والمحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال السعودية.

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي أحدثت تحولاً جوهرياً في طبيعة الإدارة والتنظيم داخل المؤسسات، حيث لم يعد دور التكنولوجيا يقتصر على دعم العمليات التشغيلية، وإنما أصبح عنصراً أساسياً في إعادة تشكيل الهياكل الإدارية، وتطوير العلاقات التنظيمية، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار. وقد بينت الدراسة أن المؤسسات السعودية التي تتبنى نماذج الأعمال الرقمية تمتلك فرصاً أكبر لتطوير هياكلها الإدارية، وتحقيق مستويات أعلى من المرونة التنظيمية، والاستجابة السريعة للمتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال الرقمية.

كما أوضحت الدراسة أن نجاح التحول نحو المنصات الرقمية يرتبط بتكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، وفي مقدمتها بناء بيئة رقمية مترابطة، وتعزيز التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة، ودعم المرونة التنظيمية، وتطوير البنية الإدارية بما يسمح بالاستفادة القصوى من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة. وأظهرت النتائج أن هذه العوامل لا تعمل بصورة منفصلة، وإنما تتفاعل معاً لتكوين منظومة إدارية متكاملة قادرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتسريع الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات.

أكدت الدراسة أن المؤسسات السعودية أصبحت أمام مرحلة جديدة من التطور الإداري تتطلب إعادة النظر في النماذج التنظيمية التقليدية، والانتقال نحو هياكل أكثر مرونة وتشاركية، تعتمد على البيانات، وتدعم سرعة اتخاذ القرار، وتُعزز التكامل بين الوظائف المختلفة. ويُعد هذا التحول ضرورة استراتيجية في ظل التوسع المتزايد في الاقتصاد الرقمي، والتنافسية العالية التي تشهدها الأسواق المحلية والإقليمية، بما يجعل تطوير الهياكل الإدارية أحد أهم متطلبات تحقيق النمو المؤسسي المستدام.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن التأكيد على أن الاستثمار في نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية لا يحقق فوائد تقنية فحسب، بل يمتد أثره ليشمل تطوير الإدارة المؤسسية ورفع كفاءتها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية. كما تساهم نتائج الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الرقمية، وتوفير أساساً علمياً يمكن أن تستند إليه المؤسسات وصناع القرار عند وضع استراتيجيات التحول الرقمي وإعادة تصميم الهياكل الإدارية. كذلك تفتح الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى، مثل القيادة الرقمية، والحوكمة الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والابتكار المؤسسي، بما يعزز فهم الآثار بعيدة المدى للتحول نحو نماذج الأعمال القائمة على المنصات الرقمية في السوق السعودي.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن وجود أثر إيجابي لنماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تطوير الهياكل الإدارية بالمؤسسات السعودية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية داخل المؤسسات السعودية، باعتبارها أداة استراتيجية لتطوير الهياكل الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .
- إعادة تصميم الهياكل الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، من خلال تقليل المستويات الإدارية وتعزيز الهياكل التنظيمية المرنة .
- توسيع نطاق التكامل الرقمي بين الإدارات المختلفة وأصحاب المصلحة بما يضمن انسيابية تدفق المعلومات وتحسين التنسيق المؤسسي .
- الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وأنظمة المنصات الإلكترونية لضمان استدامة عمليات التحول الإداري .
- تعزيز استخدام البيانات الضخمة والتحليلات الذكية في دعم القرارات الإدارية وتطوير السياسات التنظيمية .
- تمكين القيادات الإدارية من توظيف المنصات الرقمية في إدارة العمليات وتحسين جودة الخدمات المؤسسية .
- توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين لتنمية المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع بيئات العمل القائمة على المنصات الرقمية .
- تشجيع ثقافة الابتكار الإداري والتحول الرقمي داخل المؤسسات بما يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية .
- تطوير سياسات تنظيمية تدعم اللامركزية الإدارية وتوسع صلاحيات فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة المنصات الرقمية .
- تعزيز التعاون الإلكتروني بين المؤسسات الحكومية والخاصة لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في إدارة المنصات الرقمية .
- الاهتمام بقياس أثر التحول نحو المنصات الرقمية بصورة دورية من خلال مؤشرات أداء تنظيمية وإدارية واضحة .

- دعم الأبحاث المستقبلية التي تتناول العلاقة بين المنصات الرقمية والحوكمة المؤسسية والابتكار التنظيمي والاستدامة الإدارية في البيئة السعودية.

المراجع

- المراجع العربية:

- العماريين, م. ع. (2024). خدمة المنصات الرقمية وسلوك العمل الاكاديمي المبتكر وتأثيرهما في تعزيز سلوك الشراء الرقمي دراسة تحليلية لأراء عينة من طلبة كليات التعليم الأهلي في محافظة النجف الاشرف- Retrieved from <https://juic.com/index.php/juic/article/view/3153>
- الفتاح, ن. س. (2025). الذكاء الاصطناعي واقتصاد المنصات الرقمية: الفرص والتحديات (منصات العمل القائمة على الموقع نموذجًا) . Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_440375.html
- كمال, ك. (2025). دور المنصات الرقمية في التسويق لريادة الأعمال في ضوء رؤية مصر 2030 دراسة تحليلية ميدانية Retrieved from https://mjoms.journals.ekb.eg/article_445115.html
- هشام, ش. (2025). المنصات الرقمية كوجه من اوجه التحول نحو الإدارة الالكترونية قطاع التعليم العالي نموذجًا Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/272535>

- المراجع الأجنبية:

- Abuali, A. (2025). The Impact of E-Commerce on Traditional Businesses in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=135131>
- Aldhehayan, A. D. (2025). The Impact of Innovation and E-Commerce Platforms in Entrepreneurial Growth: Projects from Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394386295_The_Impact_of_Innovation_and_E-Commerce_Platforms_in_Entrepreneurial_Growth_Projects_from_Saudi_Arabia
- Amin, M. (2025). Impact of digital transformation on SME's marketing performance: role of social media and market turbulence. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391530736_Impact_of_digital_transformation_on_SME's_marketing_performance_role_of_social_media_and_market_turbulence
- Eltaiba, N. (2025). Benefits and impact of technology-enhanced learning applications in higher education in Middle East and North Africa: A systematic review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2589791825000271>
- Guerra, J. M. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. Retrieved from <https://www.emerald.com/jocm/article-abstract/37/6/1273/1232514/Exploring-organizational-change-in-the-age-of?redirectedFrom=fulltext>
- Hashim, M. A. (2024). The impact of platform business models on organizational performance in the era of Industry 5.0: A strategic agility and innovation approach. Retrieved from https://intellectdiscover.com/content/journals/10.1386/tmsd_00094_1
- Kraus, S. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211047576>
- Plekhanov, D. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001219>
- Shahzad, K. (2025). Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/390635153_Digital_Transformation_and_Changes_in_Organizational_Structure_Empirical_Evidence_from_Industrial_Organizations

Surana, A. (2025). The internationalization of digital platform-based firms: A systematic literature review and directions for future research. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951625000185>

Zantout, R. R. (2025). Impact of Digital Bureaucracy on Business Compliance: A Field Study on Small Businesses Owners (SMEs) in Jeddah Governorate. Retrieved from https://aja.journals.ekb.eg/article_428436.html?lang=en

Zhao, Y. (2019). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334444222_The_evolution_of_platform_business_models_Exploring_competitive_battles_in_the_world_of_platforms

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على الهياكل الإدارية في السوق السعودي"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على الهياكل الإدارية في السوق السعودي"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
1- الاسئلة العامة					
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
2- أسئلة الإستبيان					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تنفيذ أنشطتها التشغيلية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم استخدام المنصات الرقمية في تطوير أساليب إدارة الأعمال داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المنصات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الابتكار في أساليب الإدارة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المنصات الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعمل المنصات الرقمية على تحسين التواصل مع العملاء والموردين والشركاء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المنصات الرقمية على تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يعزز التكامل الرقمي سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتيح المنصات الرقمية للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المنصات الرقمية في زيادة مرونة توزيع المهام والمسؤوليات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المنصات الرقمية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد التنظيمي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز المنصات الرقمية قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهمت المنصات الرقمية في تطوير الهيكل الإداري للمؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساعدت المنصات الرقمية على تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أصبحت عمليات التنسيق بين الإدارات أكثر كفاءة بعد تطبيق المنصات الرقمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهمت المنصات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الهياكل الإدارية في السوق السعودي.

<https://forms.gle/UkwCwFnFEjGXDr4c8>

Abstract

This study examines the impact of adopting platform-based business models, digital integration and collaboration among stakeholders, and organizational flexibility supported by digital platforms on the development of administrative structures within Saudi institutions. The study employed a quantitative approach, deemed the most suitable for achieving its objectives and testing its hypotheses. A questionnaire was used as the primary data collection tool, sourcing 277 employees from Saudi institutions that implement or rely on platform-based business models. The results demonstrated a statistically significant positive impact of platform-based business models on the development of administrative structures. Furthermore, the study revealed that adopting these models contributes to enhancing the flexibility of organizational structures, improving administrative coordination processes, increasing decision-making efficiency, and boosting digital integration among various stakeholders, all of which positively impact the organizational performance of institutions. The findings also confirmed that organizational flexibility, supported by digital platforms, is a key factor in developing administrative structures, and that digital integration contributes to improving information flow and enhancing institutional collaboration. In light of these findings, the study recommended promoting the adoption of digital platform-based business models within Saudi institutions, redesigning administrative structures to align with the requirements of the digital economy, expanding investment in digital infrastructure, developing employees' digital skills, fostering a culture of administrative innovation, and strengthening digital integration among departments and stakeholders. This will contribute to increasing institutional efficiency and achieving the goals of digital transformation and Saudi Vision 2030.

Keywords: Digital platform-based business models - Administrative structures - Digital transformation - Organizational flexibility - Digital integration - Stakeholders - Saudi market.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

The Impact of Platform-Based Business Models on Administrative Structures in the Saudi Market

Prepared by the student/

University ID/

Dr. Asma Abuanzeh

Supervisor/

Year

2026