

أثر التحول الرقمي على كفاءة تشغيل المولات التجارية

دراسة ميدانية على "جدة بارك مول"

إعداد الطالبة/ عبير محمد هادي

251002790

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى والدتي العزيزة، أعظم نعم الله في حياتي، التي كانت — ولا تزال — مصدر دعمي وقوتي.

لولا دعاؤها المستمر، وتوجيهاتها، وصبرها عليّ في كل مراحل حياتي، لما تمكنت من الوصول إلى هذا الإنجاز. لها مني كل الامتنان والمحبة والتقدير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي الفاضلة

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید

الدكتور/ فايز جراد

على جهودهم، وتوجيهاتهم العلمية القيّمة، وملاحظاتهم البناءة، ودعمهم المستمر طوال فترة إعداد هذا البحث، مما كان لهم الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساعدني وقدم لي يد العون، سواء من زملاء الدراسة أو الأصدقاء أو الزملاء في بيئة العمل، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وتن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصواب.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي على كفاءة تشغيل المولات التجارية من وجهة نظر العاملين في ضوء متغيري الوظيفة عدد سنوات الخبرة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تألفت من (٣٣) بند وأربعة محاور هي (البنية التحتية الرقمية، البرمجيات المستخدمة، الخدمات الرقمية للعملاء، كفاءة التشغيل) أما عينة البحث فقد تألفت من (٣٥٤) من العاملين في جدة بارك مول" في المملكة العربية السعودية، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- جاء مستوى البنية التحتية الرقمية في جدة بارك مول من وجهة نظر العاملين بدرجة مرتفعة
- جاء مستوى البرمجيات المستخدمة في جدة بارك مول من وجهة نظر العاملين بدرجة مرتفعة.
- جاء مستوى تطبيق الخدمات الرقمية للعملاء في جدة بارك مول من وجهة نظر العاملين بدرجة متوسطة،
- جاء مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة بارك مول من وجهة نظر العاملين بدرجة مرتفعة.
- بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، البرمجيات المستخدمة) على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول، باستثناء متغير الخدمات الرقمية للعملاء.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات المستخدمة على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الرقمية للعملاء على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة مول بارك وفق متغيري (الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التحول الرقمي في جدة مول بارك وفق متغيري (الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)،

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية تحول رقمي شاملة ومتكاملة تجمع بين الجانب التقني والإداري والبشري، بحيث يكون التحول الرقمي ثقافة مؤسسية راسخة وتطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية، وتعزيز مستوى الأمن السيبراني، وتكامل الأنظمة البرمجية عبر منصة موحدة تربط جميع الإدارات التشغيلية والإدارية.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، كفاءة تشغيل المولات، جدة بارك مول.

قائمة المحتويات

ب	شكر وتقدير
إهداء	Error! Bookmark not defined.
ت	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	١-١ - مقدمة:
٤	٢-١ - أهمية الدراسة:
٤	٣-١ - أهداف الدراسة:
٥	٤-١ - تساؤلات الدراسة:
٦	٥-١ - فروض الدراسة:
٦	٦-١ - الدراسات السابقة:
١٣	٧-١ - تعقيب على الدراسات السابقة
١٦	٨-١ - المنطلقات النظرية للدراسة:
١٧	٩-١ - المنهجية وطرق البحث:
١٨	١٠-١ - مصادر البيانات:
١٨	١١-١ - أدوات الدراسة:
١٩	١٢-١ - حدود الدراسة:
٢٠	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢١	2-1- مفهوم التحول الرقمي:
٢٣	٢-٢ - أهمية التحول الرقمي:

٢٤	2-3- أركان التحول الرقمي:
٢٦	2-4- مميزات التحول الرقمي:
٢٦	2-5- تقنيات التحول الرقمي:
٢٧	٦-٢- فوائد التحول الرقمي:
٢٨	٧-٢- متطلبات التحول الرقمي:
٢٩	٨-٢- خطوات التحول الرقمي:
٣٣	٩-٢- استراتيجيات التحول الرقمي:
٣٤	١-٢-١- معوقات التحول الرقمي:
٣٦	2-11- الكفاءة التشغيلية للمولات التجارية:
٣٧	١٢-٢- تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمولات التجارية:
٤٠	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
٤١	تمهيد.....
٤١	١-٣- منهج الدراسة:
٤١	٢-٣- مجتمع الدراسة:
٤٢	النسبة المئوية
	٣-٣- أداة الدراسة: ٤٣
٤٥	3-4- التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها:
٤٨	٥-٣- التحقق من التوزع الطبيعي لنتائج أفراد عينة الدراسة على الاستبانة :
٤٩	٦-٣- المعالجة الاحصائية:
٥١	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٥٢	1- الإجابة عن اسئلة الدراسة:
٥٧	٢- اختبار فرضيات البحث:
٧٤	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

٨٨ المراجع:

٩٣ الملاحق

قائمة الجداول

جدول 1 الإحصاء الوصفي لأفراد عينة البحث	٤٢
جدول ٢ توزيع بنود الاستبانة على محاورها	٤٤
جدول ٣ خيارات الاستجابة على الاستبانة والقيم الموافقة لها	٤٤
جدول ٤ صدق الاتساق الداخلي للاستبانة	٤٥
جدول 5 قيم معاملات ألفا كرونباخ على محاور الاستبانة	٤٨
جدول 6 نتائج اختبار كولمغوروف- سمرنوف لدرجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة	٤٨
جدول 7 فئات قيم المتوسط الحسابي والدرجات الموافقة لها	٥٠
جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الأول من الاستبانة	٥٢
جدول ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الثاني من الاستبانة	٥٣
جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الثالث من الاستبانة	٥٤
جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الرابع من الاستبانة	٥٦
جدول 12 نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية	٥٧
جدول 13 قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية	٥٧
جدول 14 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية	٥٨
جدول 15 نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين البنية التحتية الرقمية والكفاءة التشغيلية	٥٩

جدول 16	قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين البنية التحتية الرقمية والكفاءة التشغيلية	٦٠.....
جدول 17	نتائج تحليل الانحدار لأثر البنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية	٦٠.....
جدول 18	نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين البرمجيات المستخدمة والكفاءة التشغيلية	٦١.....
جدول 19	قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين البرمجيات المستخدمة والكفاءة التشغيلية	٦٢.....
جدول 20	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البرمجيات المستخدمة على الكفاءة التشغيلية	٦٣.....
جدول 21	نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الخدمات الرقمية للعملاء والكفاءة التشغيلية	٦٣.....
جدول 22	قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين الخدمات الرقمية للعملاء والكفاءة التشغيلية	٦٤.....
جدول 23	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الخدمات الرقمية للعملاء على الكفاءة التشغيلية	٦٥.....
جدول ٢٤	نتائج اختبار (T) Test على أبعاد التحول الرقمي وفق متغير الوظيفة	٦٦.....
جدول ٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على أبعاد التحول الرقمي وفق متغير عدد سنوات الخبرة	٦٨.....
جدول ٢٦	نتائج الاختبار (أنوفا) لأبعاد التحول الرقمي وفق متغير عدد سنوات الخبرة	٦٨.....
جدول ٢٧	نتائج اختبار (T) Test على محور الكفاءة التشغيلية وفق متغير الوظيفة	٧١.....
جدول ٢٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على محور الكفاءة التشغيلية وفق متغير عدد سنوات الخبرة	٧٢.....
جدول ٢٩	نتائج الاختبار (أنوفا) محور الكفاءة التشغيلية وفق متغير عدد سنوات الخبرة	٧٣.....

قائمة الأشكال

- الشكل ١ أركان التحول الرقمي ٢٥
- الشكل ٢ تقنيات التحول الرقمي ٢٧
- الشكل 3 خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة ٤٢
- الشكل 4 خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة ٤٣
- الشكل 5 المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التحول الرقمي وفق متغير الوظيفة ٦٧
- الشكل 6 المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التحول الرقمي وفق عدد سنوات الخبرة ٧٠
- الشكل 7 المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور الكفاءة التشغيلية وفق متغير الوظيفة ٧٢
- الشكل 8 المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور الكفاءة التشغيلية وفق عدد سنوات الخبرة ٧٣

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١-١- مقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الذي شمل مختلف ميادين الحياة، وأصبحت شبكات المعلومات والاتصالات، والتقنيات الرقمية سمة مميزة لهذا العصر، ما حتمّ على المنظمات على اختلاف أهدافها وطبيعتها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملياتها، وأصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات بهدف تطوير خدماتها، وتحسين وصولها للمستفيدين.

والتحول الرقمي لا يعني فقط استخدام التكنولوجيا داخل المنظمة؛ بل هو استراتيجية تشمل كافة أعمال المنظمة، وتؤدي إلى تغيير طريقة عملها وأسلوبه من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف، كما يسهم التحول الرقمي في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها ما يمكن من إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، ولم يقتصر التحول الرقمي على المنظمات الحكومية، بل أيضاً شمل المنظمات الخاصة الخاصة الخدمية والصناعية، والتجارية، إذ يهتم التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات والشركات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير الخدمات، وتقليل الهدر، واستثمار الموارد، وتحسين الانتاجية، وتوفير الوقت والجهد في آن واحد،

وبالتالي فإن التحول الرقمي يعد ضرورة أساسية لمواكبة التطور الإلكتروني والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، وأتمتة الخدمات وتقليل أخطاء العامل البشري، والفصل بين العميل أو المستفيد، ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات، ما ينعكس بالنهاية على أداء العاملين وأداء المنظمة ككل.

ونظراً لأن المجمعات التجارية (المولات) تتعامل مع عدد كبير من العملاء من فئات مختلفة بشكل يومي، وتقدم طائفة كبيرة من المنتجات الأساسية والثانوية، والخدمات المرافقة لعملية التسويق، فضلاً عن الخدمات الترفيهية، فكان لابد من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال التحول الرقمي في هذه المجمعات ما ينعكس بشكل إيجابي على عملية التسوق، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للمجمع، كما يتيح التحول

الرقمي تقديم خدمات جديدة للعملاء مثل التسويق من خلال تطبيقات الهاتف المحمول، والواقع الافتراضي، والذكاء الاصطناعي، وغيرها من أدوات التحول الرقمي لتقديم تجارب تسويق مبتكرة.

ولا ينعكس التحول الرقمي في المجمعات التجارية على الخدمات المقدمة فحسب، بل يشمل أيضاً تطوير العمليات الداخلية لإدارة وتشغيل المول، ما يوفر الدقة وتوفير الوقت والجهد في هذه العمليات، من خلال التعامل مع البيانات الضخمة، وتنفيذ الميزانيات باستخدام التطبيقات الرقمية المناسبة، وتوظيف نظم المعلومات الإدارية والتسويقية على النحو الأمثل، ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للعملاء، ويساعد المول على التوسع والانتشار للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء، ما يعني زيادة المبيعات، وتحسين الموقع التنافسي للمول.

وقد تناولت هذه الدراسة كبرى المجمعات التجارية (المولات) في المملكة العربية السعودية؛ وهو " جدة بارك مول" فهو أكبر مجمع تجاري في المملكة العربية السعودية، وأحد أكبر عشر مراكز تجارية في العالم. وقد تم اختيار هذا المول لضخامته وتقديمه مجموعة كبيرة من الخدمات.

مشكلة الدراسة:

تُعد المجمعات التجارية أماكن حيوية ذات أهمية كبيرة في الحياة اليومية لأفراد المجتمع، إذ توفر خدمات تسويقية متكاملة وتساهم في تنشيط الحركة التجارية والترفيهية، كما أنها تساهم في تطوير الاقتصاد من خلال توفير فرص العمل وتنشيط حركة البيع والشراء، ومن المنطقي أن تتأثر هذه المولات بالتطورات التكنولوجية من خلال التحول الرقمي في الإدارة والعمليات والخدمات التي تقدمها، فقد بينت نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة زيادي وفلفلان (٢٠٢٤)، والدوبي (٢٠٢٣)، وقهدور (٢٠٢٥)، والعزب (٢٠٢٥)، وزاهد (٢٠٢٥)، و et al (2023). Chowdhury. على أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية لمختلف المنظمات من خلال أتمتة العمليات، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف، وتنفيذ الخدمات بدقة، والتقليل من عامل الخطأ البشري، وتقديم خدمات جديدة تعتمد على التكنولوجيا، وتعزيز التنافسية من خلال الابتكار في المنتجات والخدمات.

إلا أن هذا التأثير يمكن أن يختلف من حيث الدرجة والشمولية باختلاف طبيعة المنظمة، وأهدافها، وأنشطتها، والخدمات التي تقدمها، كما يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ولاسيما العربية قد تناولت تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنظمات الانتاجية، أو المصرفية، أو شركات الاتصالات، ولم يتم تناول هذا التأثير في مجال المنظمات والشركات التجارية مثل المجمعات التجارية (المولات)، على الرغم من أهميته هذه المجمعات على مستوى الفرد والدولة ككل.

بناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما أثر التحول الرقمي على كفاءة تشغيل (جدة بارك مول)؟

٢-١- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي ودواعي تطبيقه، وأهميته واستراتيجيته، والأثر التي يمكن أن يتركه على المنظمات بشكل عام، وعلى المجمعات التجارية بشكل خاص.

يؤمل أن تسهم نتائج البحث في تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف في واقع التحول الرقمي في المول محل الدراسة، ما يساعد إدارة المول على تعزيز نقاط القوة، والإفادة منها في معالجة نقاط الضعف.

تناوله لأحد أهم المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية، ولاسيما أن هذه المجمعات تقوم بدور كبير في تقديم الخدمات، وتحفيز الاقتصاد وتنشيط السياحة، وترفيه المواطنين.

٣-١- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد ما يأتي:

- الهدف الرئيس: تحديد أثر التحول الرقمي على كفاءة تشغيل مول لـ "جدة بارك"
- الأهداف الفرعية:
- تحديد أثر البنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية في مول "جدة بارك".
- تحديد أثر البرمجيات المستخدمة على الكفاءة التشغيلية في مول "جدة بارك".
- تحديد أثر الخدمات الرقمية للعملاء على الكفاءة التشغيلية في مول "جدة بارك".
- تحديد دلالة الفروق في تطبيق التحول الرقمي في مول "جدة بارك" وفق متغيري الوظيفية وعدد سنوات الخبرة.
- تحديد دلالة الفروق في مستوى الكفاءة التشغيلية في مول "جدة بارك" وفق متغيري الوظيفية وعدد سنوات الخبرة.

١-٤- تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى البنية التحتية الرقمية في جدة بارك مول ؟
- ما مستوى البرمجيات المستخدمة في جدة بارك مول ؟
- ما مستوى تطبيق الخدمات الرقمية للعملاء في جدة بارك مول ؟
- ما مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة بارك مول ؟

١-٥- فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي (البنية التحتية الرقمية، البرمجيات المستخدمة، الخدمات الرقمية للعملاء)، على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات المستخدمة على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الرقمية للعملاء على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.
- الفرضية الرئيسة الثانية لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة مول بارك وفق متغيري (الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)، و
- الفرضية الرئيسة الثانية لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التحويل الرقمي في جدة مول بارك وفق متغيري (الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)،

١-٦- الدراسات السابقة:

- دراسات عربية:
- دراسة الزهراني (٢٠٢٠) بعنوان: الخدمات الالكترونية و أثرها في تحسين حياة المجتمع على المستفيدين من خدمات نظام أبشر.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير الخدمات الحكومية على تحسين حياة المجتمع وهذا من خلال اكتشاف تأثير تطبيق ابشر كخدمه إلكترونية حكومية مطبقة في المملكة العربية السعودية علي ثلاث محاور هي التكاليف المالية و تكاليف الجهود وتكاليف الوقت بالنسبة للمواطنين مستخدمي التطبيق، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم قائمة استبانة وزعت على عينة مقدارها (١٥٣) من مجتمع الدراسة المكون من كافة مستخدمي تطبيق ابشر، كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود أثر ذا دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق ابشر على تحسين حياة المجتمع بالمملكة العربية السعودية.

- دراسة العايد؛ الحمودي (٢٠١٩) بعنوان: تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية بأبعادها المختلفة (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٣٨٦) مستفيداً من الخدمات الحكومية الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم تطبيق الحكومة الإلكترونية جاء بمستوى مرتفع، وأبعاد تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية جاء بُعد التبادل المالي في المرتبة الأولى، يليه بُعد الظهور وبُعد التكامل في الخدمة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التفاعل، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية تعزى إلى متغير الجنس وعلى جميع الأبعاد (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل).

- دراسة الراغبى (٢٠٢٢) في المملكة العربية السعودية بعنوان: الحكومة الرقمية في ضوء برامج التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٢٣ هيئة الحكومة الرقمية أنموذجاً.

تتبع الدراسة مفاهيم الحكومة الرقمية، ومتطلباتها، ومؤشرات قياسها وطنياً، وعالمياً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باتباع أسلوب دراسة الحالة، وتحليل المحتوى مع الاعتماد على أداة الملاحظة وتتبع الحكومة الرقمية السعودية من خلال هيئة الحكومة الرقمية وهي الجهة المرجعية لتنظيم خدمات الجهات الحكومية المقدمة للمواطنين، والمقيمين، والزوار، وأصحاب الأعمال من داخل المملكة، و خارجها. وتتبع الدراسة خدماتها، ومبادراتها، وإنجازاتها، والمراكز التي شغلها عبر المؤشرات العالمية، والتي أكدت أن المملكة قفزت قفزات تصاعدية في مجال الحكومة الرقمية، و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها تعد الحكومة الرقمية ضرورة حتمية وليست غاية انما وسيلة لتحسين، وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين من الجهات الحكومية مع ضمان السرعة، والدقة، والجودة، والعدالة، والشفافية. والتركيز على الحكومة المتمحورة حول المواطن والاهتمام الملحوظ بالابتكار، وضرورة توظيفه في مجال الحكومة الرقمية، و هناك ارتباطاً وثيقاً بين تحقيق مستويات متقدمة في نضوج تطبيقات، وممارسات الحكومة الرقمية وبين إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بجملة توصيات منها ضرورة الاهتمام ببناء الحكومة الرقمية في العصر الرقمي، والعمل على توفير متطلباتها. والعمل على رسم استراتيجيات، وخطط، وسياسات منظمة للتحويل الرقمي لبناء الحكومة الرقمية مع ضرورة اشراك المواطن واستطلاع رأيه، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، والتوسع في اجراء المزيد من الدراسات التي تشرح وتوضح الحكومة الرقمية، ومفهومها، ومهامها، ومتطلباتها.

- دراسة زيادي وفلفلان (٢٠٢٤) بعنوان: التحويل الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التحويل الرقمي والكشف عن أهمية التحويل الرقمي على تحسين أداء الموظفين وطرق استخدامها. والتعرف على دور التحويل الرقمي في تحسين أداء الموظفين في الشركات، والكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق التحويل الرقمي في الشركات. والتعرف على الحلول التي تجعل زيادة أداء الموظفين مرتبطاً بالتحويل الرقمي. وأهم العوامل المساعدة على تطبيق التحويل الوطني في الشركات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة عدد من البحوث والدراسات السابقة التي تناولت تطبيق

التحول الرقمي في شركات صناعية وتجارية ومؤسسات خدمية، وقد بينت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين ما ينعكس على أداء الشركة ككل.

- دراسة الدوبي (٢٠٢٣) في المملكة العربية السعودية بعنوان: قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف واقع التحول الرقمي ممثل في التعرف على موقع(أداة) قياس التحول الرقمي، ومن ثم تحليل هذا الواقع، والخروج بنتيجة مرضية حول ماهية التحول الرقمي، وما هي استراتيجياته، ومعايره، والإيجابيات والسلبيات القائمة والمتوقعة، والاحتياجات الضرورية من أجل تطبيق التحول الرقمي بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. إضافة إلى دراسة مشروع تطبيق التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية على وجه العموم، والخطوات اللازمة لتنفيذ أدوات قياس التحول الرقمي بالمملكة بشكل خاص، وكذلك الدراسة التحليلية لمكاسب هذا التحول، وقد تم استخدام المنهج المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن المخاطر الإلكترونية من أبرز العقبات الرقمية التي يواجهها التحول الرقمي، وأنه لابد من أخذها في الاعتبار وإيجاد حلول لمواجهتها، والتي من ضمنها سرعة إنشاء قانون المعاملات التجارية والإلكترونية، وعمل لائحة تنفيذية تقوم بحماية المعلومات الشخصية. وأنه قد بات التحول الرقمي من أهم الضروريات العصرية والتي يوجبها التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال والمعلومات، ومن أجل تطوير جودة المنظمات والشركات الحكومية لابد من السرعة في تطبيق التحول الرقمي في كافة الجهات الحكومية.

- دراسة قهدور (٢٠٢٥) في المملكة العربية السعودية بعنوان: مساهمة التحول الرقمي في تعزيز استخدام التكنولوجيا المالية.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور وأهمية التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في قطاع الخدمات المالية، ثم استعراض تجربة المملكة العربية السعودية في هذا الإطار ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المفاهيم والمكونات الأساسية ذات الصلة، بالإضافة إلى دراسة السياسات والمبادرات، ومختلف الإنجازات والتحديات القائمة في هذا المجال. من أهم النتائج التي توصلت

اليها الدراسة أن المملكة قد قطعت أشواطاً جد متقدمة في تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز بيئة الابتكار المالي، خاصة من خلال تبنيها لمختلف الاستراتيجيات والمبادرات ذات العلاقة مثل "فنتك السعودية" و"التحول الرقمي الحكومي"، بالرغم من استمرار بعض التحديات المتعلقة بالتشريعات ومحدودية الشمول الرقمي لبعض الفئات، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة.

- دراسة العزب (٢٠٢٥) في مصر بعنوان: دور الواقع المعزز في الوعي بالعلامة عند توسيط جودة الخدمات الرقمية بالتطبيق على عملاء المولات التجارية بالقاهرة (الملابس الرياضية).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور جودة الخدمات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الواقع المعزز والوعي بالعلامة التجارية، بالتطبيق على عملاء المولات التجارية بالقاهرة (الملابس الرياضية)، وقد اعتمدت الدراسة على استبيان موجه لعينة مكونة من (٣٨٥) عميلاً، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين متغيرات الدراسة، حيث تبين أن الواقع المعزز له تأثير معنوي إيجابي على أبعاد الوعي بالعلامة التجارية (معرفة العلامة، واستدعاء العلامة). كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للواقع المعزز على جودة الخدمات الرقمية بأبعادها (الملموسية الرقمية، الموثوقية الرقمية، التفاعل الرقمي، والتركيز على العملاء). بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج أن جودة الخدمات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على الوعي بالعلامة التجارية، وأنها تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الواقع المعزز والوعي بالعلامة التجارية.

- دراسة زاهد (٢٠٢٥) في المملكة العربية السعودية بعنوان: دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم قائمة استقصاء لجمع المعلومات والبيانات من العينة المختارة وهي (٦٠) موظف وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات التحول الرقمي من خلال عناصر تخفيض الوقت، خفض الروتين، موافقة الإدارة،

النظام المرن، لها دور في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية كبيراً جداً، كما أظهرت النتائج أن هناك صعوبات بدرجات متوسطة تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات مثل عدم توفر البرامج التدريبية لتنمية قدرات العاملين، كما إن هناك صعوبة في استخدام التطبيقات لكل الفئات العمرية ما يؤثر على الكفاءة التشغيلية والتسويقية للشركة.

دراسات أجنبية:

دراسة (Chowdhury et al (2023 بعنوان:

The Role of Digital Transformation in Human Resources Management through the AI

Capabilities Framework

دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال إطار قدرات الذكاء الاصطناعي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الذكاء الاصطناعي والفوائد المتوقعة وتأثيرها على القوى العاملة البشرية والمنظمات. وقد استخدمت المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات متعددة التخصصات النابعة من الأعمال الدولية وإدارة المعلومات وإدارة العمليات والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية بشكل منهجي لتوفير فهم شامل وموضوعي للموارد التنظيمية المطلوبة لتطوير قدرة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. بينت نتائج الدراسة أن المنظمات بحاجة إلى النظر إلى ما هو أبعد من الموارد الفنية، والتركيز على تطوير الموارد غير الفنية مثل المهارات والكفاءات البشرية والقيادة وتنسيق الفريق والثقافة التنظيمية وعقلية الابتكار واستراتيجية الحوكمة واستراتيجيات تكامل الذكاء الاصطناعي مع الموظفين، للاستفادة من تبني الذكاء الاصطناعي.

دراسة (Zhang& Chen (٢٠٢٤ بعنوان:

Exploring human resource management digital transformation in the digital age

استكشاف التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تحويل إدارة الموارد البشرية رقمياً في سياق الاقتصاد الرقمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة عدد من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة، وكان من نتائج الدراسة وجود خمسة عوامل تدفع التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية هي (الاحتياجات الرقمية للعملاء الداخليين، والابتكار الرقمي للصناعة، وتحديات المنافسين، وحوكمة الابتكار الرقمي، واحتياجات العصر الرقمي، وأشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية ولاسيما وظائف الاختيار والتدريب والتطوير والتقييم من خلال استخدام أحدث التقنيات الرقمية.

٧-١- تعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

من حيث الأهداف، تظهر نقاط تشابه واضحة في أهداف معظم الدراسات لقياس أثر التحول الرقمي أو الخدمات الرقمية على كفاءة أو أداء المنظمات، سواء أكانت حكومية كما في دراسات (الزهراني، ٢٠٢٠؛ العايد والحموي، ٢٠١٩) أم تجارية كما في دراسة (زاهد، ٢٠٢٥). إلا أن الاختلاف الرئيس يكمن في القطاع المستهدف، حيث تنوعت بين القطاع الحكومي والمالي وقطاع الاتصالات، بينما تناولت دراسة (العزب، ٢٠٢٥) قطاع المولات ولكن من الزاوية التسويقية.

أما بالنسبة للمنهج المستخدم، فإن السمة الغالبة هي استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات، مما يشير إلى ملاءمة هذا المنهج لطبيعة بحوث التحول الرقمي. مع ذلك، اختلفت الأساليب التطبيقية، فبعض الدراسات اعتمدت على تحليل المحتوى ودراسة الحالة كما في دراسة (الرابغي، ٢٠٢٢)، بينما اتجهت أخرى إلى المراجعة النظرية للأدبيات كما في دراسة (زيادي وفلفلان، ٢٠٢٤).

وفيما يتعلق بأدوات جمع البيانات، يلاحظ أن الاستبيان كان الأداة المستخدمة في الدراسات السابقة، بينما تنوعت الأدوات في الدراسات الأخرى بين الملاحظة وتحليل البيانات الثانوية. كما اختلفت العينات من حيث الحجم والطبيعة، ما بين عينات من المستفيدين (كدراسة العايد والحمودي) وعينات من الموظفين (كدراسة زاهد)، مما يعكس تنوع زوايا النظر لظاهرة التحول الرقمي.

ثانياً: أهم نتائج الدراسات السابقة

أسفرت الدراسات السابقة عن جملة من النتائج المهمة، كان أبرزها التأكيد على الأثر الإيجابي ذي الدلالة الإحصائية للتحول الرقمي على تحسين الأداء والكفاءة. وقد ظهر هذا جلياً في دراسة (زيادي وفلفلان، ٢٠٢٤) التي بينت أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين، ودراسة (زاهد، ٢٠٢٥) التي أكدت دور استراتيجيات التحول الرقمي في

رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية. كما أشارت دراسة (العزب، ٢٠٢٥) إلى تأثير التقنيات الرقمية (الواقع المعزز) على تحسين تجربة العملاء في المولات، مفتوحةً بذلك مجالاً جديداً للربط بين التقنية والبيئة التجارية.

إلى جانب ذلك، حذرت عدة دراسات من معوقات التحول الرقمي، مثل المخاطر الإلكترونية (الدوبي، ٢٠٢٣) ونقص الكوادر المؤهلة (قهدور، ٢٠٢٥)، مؤكدةً على أن النجاح في هذا المضمار لا يعتمد على الجانب التقني فحسب، بل يتطلب أيضاً تطوير المهارات البشرية والثقافة التنظيمية، كما أوضحت الدراسات الأجنبية (Chowdhury et al., 2023).

ثالثاً: أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من عدة نواح. فمن ناحية الأهداف، تشارك الدراسة الحالية دراسات مثل (زيادي وفلفلان، ٢٠٢٤) و(زاهد، ٢٠٢٥) في الهدف الرئيس المتمثل في قياس أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، كما تندرج ضمن الإطار العام لرؤية المملكة ٢٠٣٠ الذي تناولته دراسات عديدة كالرابعي (٢٠٢٢) وقهدور (٢٠٢٥).

وفي الجانب المنهجي، فإن استخدام الدراسة الحالية المنهج الوصفي يتوافق مع الإطار المنهجي السائد في الأدبيات السابقة، ما يسهل عملية المقارنة وبناء النتائج على أسس راسخة. كما أن استخدام الاستبيان كأداة رئيسية يجعل منهجيتها متماشية مع العديد من الدراسات التطبيقية المشابهة. أما من ناحية العينة، فإن تركيز الدراسة الحالية على العاملين في جدة بارك مول يماثل النهج الذي اتبعته دراسة (زاهد، ٢٠٢٥) مع موظفي شركة الاتصالات، حيث يمثل العاملون مصدراً موثقاً للمعلومات عن العمليات التشغيلية الداخلية.

رابعاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية (الإضافة العلمية)

على الرغم من أوجه التشابه هذه، فإن الدراسة الحالية تمثل إضافة نوعية مميزة من خلال سدها لفجوة بحثية واضحة. فالدراسات السابقة التي ركزت على القطاع الحكومي (مثل الزهراني والعايد والرابعي) أو قطاع الاتصالات (زاهد) أو الجانب التسويقي في المولات (العزب) لم تتناول بشكل مباشر ومركّز أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية الداخلية للمولات التجارية.

إن التميز الأساسي للدراسة الحالية يكمن في تركيزها على قطاع المولات من زاوية الكفاءة التشغيلية، التي تشمل إدارة الموارد، والعمليات اللوجستية، وترشيد التكاليف، وخدمات العملاء الداخلية - وهي جوانب حيوية لم يتطرق لها البحث السابق بالعمق المطلوب. كما أن تبنيها لنهج دراسة الحالة المعمقة على "جدة بارك مول" **specifically** يسمح بالتعمق في فهم الخصائص الفريدة لهذا القطاع وتقديم توصيات عملية عالية التخصص.

بتلخيص ما سبق، فإن الدراسة الحالية، رغم استفادتها من الإطار النظري والمنهجي للدراسات السابقة، إلا أنها تقدم قيمة متميزة من خلال تركيزها على مجال محدد، وهو قياس أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمولات التجارية في المملكة. وهذا يجعلها امتداداً نوعياً للدراسات السابقة، ويسهم في سد فراغ بحثي واضح، كما يقدم رؤى عملية قيمة للمسؤولين والمستثمرين في هذا القطاع الحيوي المهم.

٨-١- المنطلقات النظرية للدراسة:

تعريف التحول الرقمي إجرائياً:

يعرف التحول الرقمي إجرائياً على أنه عملية استراتيجية شاملة تعتمد على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في كافة جوانب العمل المؤسسي، حيث يتضمن ذلك تبني منصات رقمية متكاملة تشمل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، بهدف إعادة هندسة العمليات التشغيلية وتحسين تجربة العملاء، وتمكين اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

تعريف كفاءة التشغيل إجرائياً:

تمثل كفاءة التشغيل مقياساً أدائياً شاملاً يقيس قدرة المنظمة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال مؤشرات كمية ونوعية محددة. فمن الناحية الكمية، تقاس الكفاءة عبر مؤشرات مثل نسبة الإنتاجية إلى التكلفة، ومعدل استخدام الطاقة والقدرات التشغيلية، ووقت دورة التشغيل الكاملة، ونسبة الهدر والخسائر في الموارد. أما من الناحية النوعية، فتشمل مؤشرات الأداء جودة المخرجات النهائية، ودرجة رضا العملاء، ومرونة الاستجابة للمتغيرات، ودقة التنبؤات التشغيلية. وتمثل هذه المؤشرات مجتمعة نظاماً متكاملاً لتقييم الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية.

تعريف كفاءة التشغيل المولات التجارية إجرائياً:

نظام قياس متعدد الأبعاد يشمل أربعة محاور رئيسية تتيح تقييم الأداء التشغيلي بشكل دقيق وشامل. المحور الأول يتمثل في كفاءة إدارة المساحات والذي يقاس من خلال معدل الإشغال للمتاجر ونسبة الإيرادات للمتر المربع وتحليل تدفقات الحركة بين المناطق المختلفة. أما المحور الثاني فيركز على كفاءة إدارة التكاليف عبر متابعة تكاليف الصيانة والطاقة للمتر المربع ونسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات. ويأتي المحور الثالث لقياس كفاءة خدمة العملاء من خلال معدلات رضا الزوار ووقت الانتظار في الطوابير ونسبة التحويل من زائر إلى مشتر. بينما يركز المحور

الرابع على كفاءة العمليات التقنية عبر قياس نسبة استخدام التقنيات الذكية ودقة أنظمة المبيعات والمخزون وفعالية أنظمة الأمن والسلامة.

تعريف التحول الرقمي في المولات التجارية إجرائياً:

يعرف التحول الرقمي في المولات التجارية إجرائياً على أنه عملية منهجية شاملة لتطبيق البنية التحتية الرقمية المتكاملة التي تشمل أنظمة إدارة المواقف الذكية، وأجهزة الاستشعار لتحليل حركة الزوار، ومنصات البيانات الموحدة، وأنظمة الدفع الإلكتروني، بهدف تحسين مؤشرات الأداء التشغيلية الرئيسية.

٩-١- المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحديد أثر التحول الرقمي على كفاءة تشغيل المولات التجارية جدة بارك مول"، سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة البحوث والمراجع النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بهدف بناء الإطار النظري، وتصميم استبيان يتضمن المتغيرين الرئيسيين (التحول الرقمي وكفاءة التشغيل)، وتوزيعه على العاملين في مول (جدة بارك).

١٠-١ - مصادر البيانات:

المصادر الثانوية :

وتتضمن الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

المصادر الأولية

قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد عينة الدراسة من العاملين في جدة بارك مول"، وذلك بهدف تحديد أثر التحول الرقمي على كفاءة تشغيل المولات التجارية.

١١-١ - أدوات الدراسة:

استبيان يتألف من أربعة أقسام وفق الآتي:

- القسم الأول: التعريف بعنوان البحث وكيفية الإجابة عن بنود الاستبيان، وأهمية مساهمة المستجيب في البحث.
- القسم الثاني: يتعلق ببنات تتعلق بالمستجيب مثل التحصيل العلمي والدورات التدريبية وعدد سنوات العمل في المول.
- القسم الثالث: بنود تقيس متغير التحول الرقمي.
- القسم الرابع: بنود تقيس متغيرات كفاءة التشغيل (تحسين العمليات، جودة الخدمات، تطوير أداء العاملين، تقليل الهدر وخفض التكاليف)

١٢-١ - حدود الدراسة:

- الحدود العلمية: أثر التحول الرقمي على كفاءة التشغيل (تحسين العمليات، جودة الخدمات، تطوير أداء العاملين، تقليل الهدر وخفض ، لتكاليف)
 - الحدود البشرية: العاملين في مول جدة بارك.
 - الحدود المكانية: مول جدة بارك في مدينة جدة.
 - الحدود الزمانية: الربع الثالث من العام ٢٠٢٥ م.
-

الفصل الثاني: الإطار النظري

٢-١- مفهوم التحول الرقمي:

يرتبط مصطلح "رقمي" Digital بواقع التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وما يرافقه من تبني واسع للتكنولوجيا الحديثة، في حين تشير كلمة "تحول" Transformation إلى قدرة المنظمة على التكيف واستيعاب التغيير والإبداع، عبر الانتقال من الأساليب التقليدية إلى ممارسات تعتمد على التكنولوجيا الرقمية (الهادي، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من حداثة مفهوم التحول الرقمي، فقد تعددت التعريفات المرتبطة به، ومن أبرزها

- أنه توظيف للتطور التقني المتسارع لخدمة المستفيدين بطرق أكثر سرعة وجودة، إذ يتيح التحول الرقمي إمكانات واسعة لبناء مجتمعات فعالة وقادرة على المنافسة، من خلال إحداث تغيير جوهري في الخدمات الموجهة للمستهلكين والموظفين والمستفيدين كافة، وتحسين تجاربهم وإنتاجيتهم، عبر سلسلة عمليات مترابطة تترافق مع إعادة تصميم إجراءات العمل وتعزيز ثقافة الإبداع داخل بيئة المؤسسة. كما يشمل التطوير في البنية التحتية، ونماذج التشغيل، وأساليب تسويق المنتجات والخدمات (حاج، ٢٠٢٠).
- ويُنظر إليه بوصفه انتقال المنظمة من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي عبر التحول من العمليات الورقية إلى العمليات الإلكترونية، بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات العمل، بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى وبأقل تكلفة (حسنية، ٢٠٢٠).

- كما يعرف باعتباره تحولاً جذرياً في طبيعة الأعمال والخدمات الحكومية والخاصة، من خلال تطوير الإجراءات والعمليات، وقد يمتد ليشمل تغيير المنتجات أو طرق تقديم الخدمات بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

ويؤثر هذا التحول على مختلف وظائف المؤسسة، من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات، وعلى سلسلة القيمة كاملة (سلايمي وبوشي، ٢٠١٩).

- وتعرفه شركة IDC بأنه عملية مستمرة تتبناها المنظمات للتكيف مع احتياجات العملاء والأسواق من خلال استثمار القدرات الرقمية لابتكار نماذج أعمال جديدة ومنتجات وخدمات تجمع بين العمل الرقمي واليدوي، مع تحسين الأداء التشغيلي والتنظيمي. كما يتضمن دمج تقنيات المعلومات والاتصالات مثل شبكات المعلومات والإنترنت والتطبيقات الحديثة في العمل المؤسسي لتطوير الخدمات (عسلي، ٢٠٢١).
 - ويُعرّف في القطاع الحكومي بأنه مشروع وطني شامل لتحويل الخدمات التقليدية إلى خدمات إلكترونية ذكية تعتمد على أحدث التقنيات، بهدف توفير خدمات أكثر كفاءة للأفراد والمنظمات والمستثمرين (البلوشة وآخرون، ٢٠٢٠).
 - ويشير تعريف آخر إلى أنه عملية متواصلة تهدف لتكثيف المنظمات مع بيئاتها الخارجية عبر استغلال الإمكانيات الرقمية لابتكار نماذج أعمال جديدة ومنتجات وخدمات تجمع بين العمل اليدوي والرقمي مع رفع كفاءة الأداء التشغيلي (سلايمي، ٢٠١٩).
 - ويرى البعض أنه انتقال المنظمات نحو نماذج أعمال رقمية تركز على الابتكار في المنتجات وطريقة تقديم الخدمات، وخلق مصادر جديدة للعائدات وزيادة القيمة المقدمة للعملاء (البار، ٢٠٢٠).
- أما في المولات التجارية فإن التحول الرقمي يمثل التحول من الإدارة التقليدية المعتمدة على الأوراق والعمليات اليدوية إلى نموذج عمل رقمي بالكامل. فهو ليس مجرد تركيب كاميرات مراقبة أو نقاط دفع إلكتروني، بل هو تغيير جذري في ثقافة العمل وبنية المول التشغيلية. على سبيل المثال، التحول من الجرد اليدوي إلى أنظمة الجرد الذكية، ومن التسويق التقليدي إلى التسويق القائم على تحليل بيانات الزبائن، ما يعيد تعريف طريقة عمل المول وعلاقته بالمتاجر والعملاء.

٢-٢- أهمية التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي ضرورة ملحة لجميع المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين جودة خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين. فهو لا يعني مجرد إدخال أدوات التكنولوجيا، بل يشمل إعادة صياغة طريقة العمل داخلياً وخارجياً، وتحسين قنوات تقديم الخدمات للعملاء. كما يساهم في تعزيز الترابط بين الجهات الحكومية والخاصة بما يساعد على إنجاز الأعمال المشتركة بسرعة ومرونة أكبر، خاصة في ظل الازدياد الكبير في استخدام التقنيات الحديثة في الحياة اليومية، سواء في التعاملات الحكومية أو الخاصة أو حتى الفردية (حسنية، ٢٠٢٠).

ويشمل التحول الرقمي كيفية توظيف التكنولوجيا داخل المؤسسات، حيث يؤدي إلى تحسين العمليات التشغيلية والخدمات المقدمة للجمهور، عبر استخدام التقنيات بشكل يسهل سير العمل ويزيد من كفاءته. ومع التسارع الكبير في تطور أدوات تكنولوجيا المعلومات، ازدادت الضغوط على المؤسسات للتحول رقمياً وتوفير خدمات متاحة عبر مختلف القنوات الرقمية (البار، ٢٠٢٠).

وتتجلى أهمية التحول الرقمي في النقاط الآتية:

- رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتنظيم العمل وتقليل الوقت والتكلفة.
- تحسين جودة العمليات وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات والمنتجات.
- دعم توسع المؤسسات وانتشارها للوصول لشريحة أكبر من العملاء (رشوان وقاسم، ٢٠٢٠).
- تحسين الأعمال التجارية وزيادة المبيعات وتعزيز كفاءة العمليات عبر الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية.

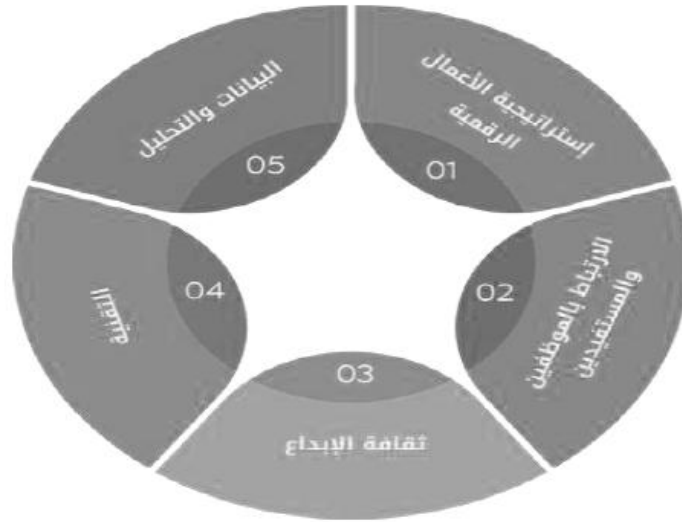
- توفير أنظمة متقدمة لجمع البيانات وتحليلها بما يساهم في تحسين تجربة العملاء وتوجيه نفقاتهم.
- مواكبة التطور الإلكتروني من خلال التحول من الخدمات التقليدية إلى الرقمية، وأتمتة الخدمات الحكومية وتقليل الأخطاء البشرية والحد من الفساد.

- ابتكار خدمات جديدة تتجاوز الأساليب التقليدية وتعزيز قدرة المؤسسات على التوسع.
- دعم اتخاذ القرار عبر تحليل البيانات الضخمة في مجالات مثل الأمن والصحة والخدمات العامة، وتمكين الحكومات من الاستجابة للتغيرات في الوقت الحقيقي باستخدام خوارزميات التحليل المتقدمة (عسلي، ٢٠٢١).

وتكمن أهمية التحول الرقمي للمولات من قدرته المباشرة على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق قيمة تنافسية، فهو يسمح بإدارة الموارد (مثل الطاقة، والأمن، وتنظيف المرافق) بشكل آلي ومطور، ما يخفض التكاليف التشغيلية بشكل كبير، كما أن توفير تجربة تسوق سلسة وسريعة للعملاء – من خلال تطبيقات الذكاء لتحديد المواقع، والدفع الإلكتروني، والتنقل داخل المول – تزيد من ولاء العملاء ما ينعكس إيجاباً على إيرادات المتاجر وبالتالي إيرادات المول.

٢-٣- أركان التحول الرقمي:

ينطلق التحول الرقمي من إعداد رؤية واستراتيجية رقمية واضحة تُعالج واقع المؤسسة وتحدد اتجاه تطويرها المستقبلي. ويتطلب ذلك إجراء تقييم دقيق للإمكانيات التقنية الحالية، واختيار الهيكل الأنسب لإدارة الأنشطة الرقمية—وخاصة أنشطة التسويق—بما يساعد على بناء خطة استثمارية فعّالة وتجاوز تحديات التكامل الرقمي. ويُعدّ وجود إدارة فاعلة للتغيير شرطاً رئيسياً لإنجاح هذا التحول وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، إلى جانب تعزيز ثقافة الإبداع داخل بيئة العمل، وإحداث تغييرات جوهرية تشمل البنية التحتية، ونماذج التشغيل، وآليات تقديم الخدمات. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل ١ أركان التحول الرقمي

إن تحقيق التحول الرقمي الناجح في المول، يجب بناءه على هذه الأركان بشكل مُتكامل:

- استراتيجية الأعمال الرقمية: صياغة رؤية واضحة مثل تحويل المول إلى "وجهة ذكية" تلبي احتياجات السوق والترفيه.
- التركيز على العملاء: استخدام البيانات لتحليل سلوك الزوار وتقديم خدمات تفاعلية وتجارب مخصصة.
- ثقافة الابتكار: تشجيع العاملين على تبني حلول تقنية تعالج التحديات التشغيلية.
- البنية التكنولوجية: إنشاء بنية تحتية رقمية قوية تشمل شبكات اتصال حديثة وأجهزة استشعار وغيرها.
- البيانات والتحليل: الاستفادة من بيانات الزوار والمبيعات واستهلاك الطاقة لدعم اتخاذ قرارات تشغيلية أكثر دقة وفعالية.

٤-٢- مميزات التحول الرقمي:

يمتاز التحول الرقمي بقدرته على إعادة تشكيل أنماط الحياة والعمل والتفكير والتفاعل بين الأفراد، اعتماداً على الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة، وبما يقتضيه ذلك من تخطيط مستمر وإعادة صياغة متواصلة للخبرات المهنية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. ولا يقتصر أثره على تحسين بيئات العمل فحسب، بل يشمل إجراء تغييرات جوهرية في طبيعة الخدمات المقدمة للمستفيدين، لاسيما في قطاعات حيوية مثل الصحة والتعليم والسلامة العامة، الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية الأفراد وتجاربهم اليومية.

كما يمكن التحول الرقمي المؤسسات من الاستفادة المثلى من التقنيات المتقدمة لتكون أكثر وعياً ومرونة، وأكثر قدرة على التنبؤ بالمتغيرات والتخطيط لها بشكل استباقي. ويسهم هذا التحول كذلك في تسريع وتيرة الابتكار بما يتيح تحقيق نتائج نوعية في وقت أقصر، ويعزز فرص النجاح المؤسسي. إضافة إلى ذلك، يوفر التحول الرقمي إطاراً استراتيجياً يساعد المؤسسات على تعزيز ميزتها التنافسية، وتطوير فرق عمل قادرة على التكيف مع التغيير، إلى جانب دعم استدامة ثقافة الإبداع داخل المنظمة (حاج، ٢٠٢٠).

تظهر مميزات التحول الرقمي في المولات من خلال إعادة تشكيل تجربة التسوق نفسها، فهو يمكن إدارة المول من أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التنبؤ، مثل التنبؤ بأوقات الذروة لتوزيع الموظفين بشكل أفضل، كما يمكن الابتكار بشكل أسرع من خلال تقديم خدمات جديدة مثل "التجربة الافتراضية للمنتجات" أو "حجز المطاعم عبر التطبيق"، مما يخلق قيمة تنافسية عالية ويجعل المول وجهة ديناميكية وتطور.

٥-٢- تقنيات التحول الرقمي:

يمثل الشكل التالي أهم تقنيات التحول الرقمي التي يمكن استخدامها في تقديم الخدمات الإلكترونية.



الشكل 2 تقنيات التحول الرقمي

يمكن للمولات الاستفادة من مجموعة التقنيات الموضحة لتحسين كفاءتها. فـإنترنت الأشياء يمكن استخدامه لمراقبة درجة الحرارة والرطوبة وإدارة الطاقة بشكل آلي، و البيانات الضخمة (Big Data) لتحليل أنماط شراء العملاء وتحسين تخطيط المساحات التجارية، و الذكاء الاصطناعي (AI) لتشغيل روبوتات للتنظيف أو تقديم الاستعلامات، و الحوسبة السحابية لتشغيل أنظمة إدارة المول المتكاملة بتكلفة أقل ومرونة أعلى.

٦-٢ فوائد التحول الرقمي:

يقدم التحول الرقمي فوائد عديدة بالنسبة للأفراد وللنظمات أبرزها:

- يوفر التحول الرقمي مجموعة واسعة من المزايا سواء للأفراد أو للمؤسسات، من أبرزها:
- استبدال الإجراءات التقليدية بعمليات رقمية أكثر كفاءة.

- زيادة القدرة على تخصيص وقت أكبر للتطوير والابتكار.
- إحداث تغييرات في نماذج العمل وطريقة التفكير.
- رفع كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- تسريع تنفيذ المهام اليومية.
- إدخال خدمات جديدة بمرونة وسرعة أكبر.
- تحسين جودة الأداء والمخرجات.
- رفع مستوى رضا المستفيدين.
- تقديم خدمات بسرعة وجودة أعلى (الهادي، ٢٠٢١).

أما في المولات التجارية فإن التحول الرقمي يؤدي إلى:

- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء في عمليات الجرد وإدارة المشتريات.
- تسريع طريقة العمل اليومية مثل صيانة المرافق وإصدار الفواتير.
- تطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة مثل أنظمة الحجز الذكية للمناسبات والفعاليات داخل المول.
- زيادة رضا المستفيدين (العملاء والمتاجر المستأجرة) من خلال تقديم خدمات أسرع وجودة أعلى، مما يعزز السمعة التجارية للمول ويزيد من قيمته.

٧-٢-متطلبات التحول الرقمي:

تتطلب عملية التحول الرقمي في المنظمات تحقيق ما يأتي:

- معالجة المشكلات القائمة قبل الانتقال للبيئة الرقمية: مثل مشكلات التوثيق والتوقيع الإلكتروني.
- إزالة العقبات القانونية والتنظيمية: من خلال توفير تشريعات واضحة للتعاملات الرقمية، وخاصة المتعلقة بالدفع الإلكتروني والفواتير والخدمات الحكومية.
- بناء منصات إلكترونية فعّالة: تشمل إيجاد وسيط تفاعلي يربط بين المنظمات والمواطنين والموردين ويُحسن تدفق المعلومات.

و لضمان نجاح التحول الرقمي في المول، يجب معالجة متطلباته الأساسية. مثلاً، حل المشكلات القانونية والقانونية يتضمن توحيد أنظمة الدفع الإلكتروني وتأمينها لجميع المتاجر. توفير البنى والاستراتيجيات يعني استثماراً في بنية تحتية تقنية قادرة على دعم المنصات الرقمية للتسوق والتطبيقات الذكية التي تربط المول بالعميل. بدون هذه المتطلبات، سيواجه التحول الرقمي عقبات كبيرة.

٨-٢- خطوات التحول الرقمي:

حدد البار (٢٠٢٠، ص ٢) خطوات التحول الرقمي بالآتي:

- بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.
- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.
- تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي.
- إدارة التغيير للتحول الرقمي.

كما بينت العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يتطلب الخطوات الآتية:

- وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة:

تشكل السياسات والخطط والاستراتيجيات الركيزة الأساسية لنجاح برامج التحول الرقمي واستمراريتها. فكلما تمت صياغة هذه الخطط بوضوح ودقة، انعكس ذلك إيجاباً على نتائج التحول على مستوى الدولة أو المنظمة. وتعمل استراتيجيات التحول الرقمي على تحديد الأولويات وترتيبها، وتنسيق الجهود، وتوفير مؤشرات تساعد على قياس جاهزية المؤسسات لهذا التحول. وتنقسم هذه الاستراتيجيات عادة إلى شقين: الأول يتعلق بتحديد الأهداف الواضحة والمشاركة، والثاني يتناول متابعة الأداء وتقييمه من خلال قياس التقدم المحقق، وتحديد القدرات المتاحة والمطلوبة، وحساب التكاليف اللازمة لاستكمال المشروع وتحقيق النجاح (Matt, Hess & Benlian, 2015).

وتعتمد آليات التحول الرقمي في المؤسسات على وضع استراتيجية متكاملة تشارك في صياغتها نخبة من الخبراء، على أن تتضمن هذه الاستراتيجية الأهداف المراد تحقيقها، ومجالات الأولوية، والمسارات التي ينبغي اتباعها. كما يجب أن تحظى هذه الخطط بمتابعة مستمرة من الإدارة العليا لضمان التنفيذ السليم، وتذليل العقبات. وينبغي أن تتسم الاستراتيجية بالمرونة وقابلية التطوير، نظراً لارتباطها المباشر بتكنولوجيا سريعة التغير، وتأثرها بالمستجدات المحيطة.

وتعد الجاهزية التنظيمية—الإدارية والبشرية والمادية—عاملاً مهماً في نجاح تطبيق استراتيجيات التحول، إذ إن الصعوبات المالية سواء في القطاع العام أو الخاص قد تُعيق التنفيذ. لذلك ينبغي تعيين جهة مختصة تتولى الإشراف والمتابعة، مع ضرورة أن يمتد دور هذه الجهة—إضافة إلى وضع الخطط—إلى المشاركة في التنفيذ، لما لذلك من أثر في تعزيز قبول التحول الرقمي، وتقليل مقاومة الأفراد والمؤسسات لهذا التغير (Sousa & Rocha, 2018).

- توفير الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية حجر الأساس في عملية التحول الرقمي، وهي من أهم مؤشرات جاهزية الدول والمؤسسات على حد سواء. فالتحول الرقمي—وخاصة في مجال الحكومة الإلكترونية—يُقاس نجاحه بمدى تفاعل المستخدمين معه، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات. ومهما بلغت قوة البنية الرقمية ودرجة تطورها، فإنها تفقد قيمتها إذا لم يستخدمها المستفيدون بشكل فعّال، سواء في معاملاتهم الشخصية أو المهنية (Alghamdi, 2016).

ويحتاج الأفراد المستخدمون للمنصات الرقمية إلى مهارات تقنية أساسية وثقافة رقمية تؤهلهم للاستفادة من الخدمات المتاحة. فحتى أكثر الحكومات تقدماً لن تحقق الاستفادة المرجوة إذا افتقر المواطنون لمهارات استخدام التقنيات الحديثة. كما تسهم العوامل البشرية بشكل كبير في الفجوات الأمنية والإخفاقات التقنية، وغالباً ما يكون ذلك ناتجاً عن محدودية الخبرة أو نقص المعرفة التقنية. ولهذا، فإن مشاركة أصحاب القرار والمسؤولين في دعم البرامج التوعوية والتدريبية أمر ضروري لرفع الوعي الرقمي وزيادة تقبل المجتمع للخدمات الإلكترونية، بالإضافة إلى توفير المتخصصين في تقنية المعلومات وتوزيع المهام عليهم بما يتناسب مع خبراتهم (Choi, 2016).

ويُعد العنصر البشري من أهم مكونات الأنظمة الرقمية، إذ يقع على عاتقه تشغيل الأنظمة وتحليل البيانات وتصميم البرمجيات وإدارة العمليات التقنية (عليان، ٢٠٠٨). وتشمل الموارد البشرية المرتبطة بالتحول الرقمي الفئات الآتية:

- المستخدم النهائي: وهو الفرد الذي يستفيد مباشرة من مخرجات التحول الرقمي.
- متخصصو النظم: وهم المسؤولون عن تطوير وتشغيل نظم المعلومات والبرمجيات، ويشمل ذلك:
- محللو النظم: الذين يتولون دراسة مشكلات العمل ومتطلبات المستخدمين، ووضع التصاميم اللازمة لتطوير النظم الرقمية.
- المبرمجون: الذين يقومون بتحويل التحليل والتصاميم إلى برامج قابلة للتنفيذ.

- المشغلون: الذين يتولون إدخال البيانات وتشغيل الأنظمة وضمان سير العمل التقني وفقاً للمعايير المحددة.

- توفير الأمن الرقمي وسن التشريعات:

يُعدّ وجود تشريعات واضحة تنظم عمليات إتاحة الخدمات الحكومية واستخدامها خطوة محورية في إنجاح التحول الرقمي، إذ تختلف طبيعة الخدمات الإلكترونية بشكل جوهري عن الخدمات التقليدية، مما يفرض ضرورة صياغة منظومة قانونية جديدة تتلاءم مع خصوصية البيئة الرقمية. وتمثل هذه التشريعات الإطار الذي يضمن سلامة التعاملات الإلكترونية ويُغطي مختلف جوانبها، الأمر الذي يجعل تحديث القوانين مطلباً أساسياً عند الانتقال إلى نماذج الحكومة الرقمية، بهدف تفادي الإشكالات التي قد تنشأ نتيجة عدم توافق النظام القانوني القائم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة (Choi et al., 2016, p.649).

كما يُعد أمن المعلومات ركناً أساسياً في تعزيز قبول الأفراد والمنظمات لاستخدام الخدمات الحكومية الرقمية، لكون هذه الخدمات تعتمد على معالجة بيانات شخصية وحساسة. لذلك فإن موثوقية النظام ومصداقيته تصبحان عاملين رئيسيين في رفع مستوى الثقة لدى المستخدمين. ولهذا يتوجب على الحكومات اتخاذ إجراءات أمنية متعددة الطبقات، تضمن استمرارية العمل وجودته، إضافة إلى تصميم استراتيجيات استجابة لحالات الطوارئ الرقمية، بما يسمح بالتعامل الفوري مع أي تهديدات قد تعطل تقديم الخدمات أو تعرض بيانات المستخدمين للخطر (Kumar et al., 2018).

- توفير البنية التحتية التقنية والشبكات:

عند اتخاذ قرار التحول إلى حكومة إلكترونية، يصبح الجانب التقني معياراً حاسماً لقياس مدى جاهزية الدولة أو المؤسسة لهذا الانتقال. فالتحول الرقمي يعتمد بالأساس على بنية تحتية قوية تشمل شبكات اتصالات مستقرة،

وأنظمة تقنية قادرة على دعم التشغيل الإلكتروني للخدمات، إلى جانب توفر كوادر بشرية تمتلك المهارات الكافية لتوظيف هذه التقنيات بكفاءة.

وتبيّن هذه النقاط أن عملية التحول الرقمي داخل المول التجاري يجب أن تُدار كعملية استراتيجية متكاملة تبدأ بوضع أهداف واضحة، كالسعي إلى خفض تكاليف الطاقة بنسبة محددة. يلي ذلك تقييم البيئة التقنية الحالية ومدى قابلية الأنظمة المستخدمة—مثل أنظمة الكاميرات والمراقبة—للتكامل مع حلول التحليل الذكي. كما يجب توفير كفاءات بشرية قادرة على تشغيل الأنظمة الرقمية وإدارتها، بالتوازي مع تعزيز الأمن الرقمي لحماية بيانات العملاء وحركة العمليات. وتُعدّ البنية التحتية التقنية—من شبكات Wi-Fi عالية السرعة وأجهزة استشعار ذكية—الأساس الذي يقوم عليه هذا التحول ويضمن استمراريته.

٢-٩- استراتيجيات التحول الرقمي:

- استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:

ترتكز هذه الاستراتيجية على استشعار التغيرات السريعة في مستوى العرض والطلب داخل الأسواق، والاستجابة لهذه التحولات عبر تطوير خدمات رقمية مبتكرة تمنح المؤسسة موقعاً تنافسياً جديداً. وتسعى المؤسسات من خلالها إلى إعادة تعريف نماذج خدمتها بما يواكب توقعات العملاء ويمنحها قدرة أفضل على المنافسة في بيئة عمل رقمية متسارعة..

- استراتيجية التكييف التكنولوجي:

تتمثل هذه المرحلة في عملية التحول الرقمي في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحولها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلاً عن سرعة عملية التطوير، وتقديم خدمات جديدة.

- استراتيجية التموضع:

تسعى المؤسسات في هذه الاستراتيجية إلى تعظيم عائداتها من الاستثمار في التكنولوجيا عبر تبني استراتيجيات رقمية تؤدي إلى تغيير جذري في الهيكل التنظيمي، بما يسمح لها بأن تصبح مؤسسة رائدة في مجال عملها. ويشمل ذلك إعادة هيكلة العمليات، وتبني نماذج تشغيل مبتكرة، وتطوير خدمات رقمية ذات قيمة مضافة (إسماعيل، ٢٠١٨).

يمكن لإدارة المول اتباع استراتيجيات مختلفة للتحول الرقمي:

استراتيجية الاستجابة للمنافسة: كرد فعل على منافسة المتاجر الإلكترونية، يمكن للمول تطوير منصة تسوق إلكترونية خاصة به تتيح "الشراء من المول وتوصيل إلى المنزل".

استراتيجية التكيف التكنولوجي: ترقية البنية التحتية للشبكات وأنظمة إدارة المرافق لتصبح أكثر مرونة وقابلية للتوسع.

استراتيجية التموضع: يمكن للمول أن يستثمر بكثافة في التقنيات التفاعلية والواقع المعزز ليصبح "المول الأكثر تطوراً وتفاعلية" في المنطقة، معيداً بذلك هيكله عملياته التسويقية والخدمية بالكامل.

٢-١٠ - معوقات التحول الرقمي:

يمكن أن تواجه عملية التحول الرقمي معوقات ومخاطر عديدة أبرزها:

-

- قد تواجه المؤسسات مجموعة من التحديات التي تؤثر على فاعلية تطبيق التحول الرقمي، من أبرزها:

- ارتفاع مخاطر أمن المعلومات، خاصة فيما يتعلق بحوادث الاختراق والتهديدات السيبرانية التي تستهدف البيانات الحساسة.
- ضعف كفاءة العاملين في استخدام التكنولوجيا، إضافة إلى الدور السلبي للبيروقراطية التي تعيق عمليات التطوير.
- ضعف شبكات الإنترنت وعدم امتلاك الموظفين المهارات التقنية اللازمة (رشوان وقاسم، ٢٠١٩).
- الحاجة إلى تحديث التشريعات والقوانين، إذ تتطلب عملية التحول الرقمي إطاراً قانونياً يسمح باستثمار الموارد بكفاءة، إلا أن الإجراءات الروتينية قد تُبطئ من إصدار هذه التشريعات.
- غموض مفهوم التحول الرقمي لدى بعض القيادات الإدارية، مما يحد من قدرتهم على دعم مشروعات التطوير.
- مقاومة التغيير، نتيجة التحولات الكبيرة في الهياكل التنظيمية والصلاحيات، وما يصاحب ذلك من إعادة توزيع للمهام وتغيير في المناصب الإدارية، الأمر الذي يخلق مقاومة في مستويات متعددة.
- ارتفاع التكلفة المادية اللازمة لتوفير بنية تقنية شاملة، إضافة إلى صعوبة مواكبة التطور المتسارع لتقنيات المعلومات التي تتسم بالتعقيد والتكامل المستمر (رمضان وآخرون، ٢٠٢١).

قد تواجه إدارة المول عدة معوقات عند الشروع في التحول الرقمي، أبرزها:

- مخاطر أمن المعلومات: مثل اختراق بيانات العملاء أو تعطيل أنظمة الدفع.
- ضعف الكفاءة التقنية للموظفين ومقاومتهم للتغيير من الأساليب التقليدية إلى الرقمية.
- التكلفة المالية الكبيرة لتحديث البنية التحتية التقنية والتي تتطلب استثمارات ضخمة.
- غموض المفهوم لدى الإدارة العليا الذي قد يؤدي إلى عدم وجود دعم كافي أو تمويل للمشروع.

- البيروقراطية والتشريعات البطيئة التي قد تعيق تطبيق حلول جديدة مثل أنظمة الدفع الموحدة أو جمع البيانات>.

١١-٢ - الكفاءة التشغيلية للمولات التجارية:

تعرف الكفاءة التشغيلية للمراكز التجارية (المولات) على أنها قدرة لإدارة المول على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة – سواءً كانت مالية أم بشرية، أم تقنية لتطوير أداء المركز ككل، وضمان رضا المستفيدين والزوار، وتعظيم العوائد المالية في نهاية المطاف (Al-Hindi & Mahmoud, 2021). تتجاوز هذه الكفاءة مجرد تشغيل المرافق الأساسية، لتمتد لتشمل إدارة سلسلة التوريد للبضائع، وتحليل بيانات حركة الزوار، وإدارة العلاقة مع المتاجر المستأجرة، وخلق تجربة متكاملة وممتعة للمستهلك.

لقد تطورت مقاييس الكفاءة التشغيلية لتصبح أكثر شمولاً. فبينما كانت تقتصر في الماضي على مؤشرات مثل معدل الإشغال والإيرادات الإجمالية، أصبحت الآن تشمل مقاييس أداء رئيسية نوعية وكمية. تشمل هذه المقاييس تكلفة الصيانة لكل متر مربع، رضا المستأجرين عن خدمات الإدارة، نسبة تحويل الزوار إلى مشتريين، وكفاءة استهلاك الطاقة، والتي تعتبر من التكاليف التشغيلية الكبرى (Lee & Wong, 2021). يشير (Lee & Wong, 2021) إلى أن المولات التي تتبنى أنظمة ذكية لإدارة الطاقة ترى انخفاضاً يصل إلى ٢٠-٣٠٪ في فواتير الخدمات، مما يعكس كفاءة تشغيلية عالية تؤثر مباشرة على الربحية.

أما العامل البشري فيبقى حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة التشغيلية. تؤكد دراسة (Abdallah & Al-Najjar, 2023) على أن تدريب فرق التشغيل وإدارة المرافق على أحدث الممارسات ليس رفاهية، بل استثماراً حيوياً. فالكفاءة في التعامل مع الحوادث، والصيانة الوقائية، وخدمة العملاء بفعالية، تساهم بشكل مباشر في تقليل وقت التوقف عن العمل (Downtime) وتعزيز صورة المركز التجاري كوجهة آمنة وموثوقة. كما أن إدارة العلاقة مع المستأجرين

بشكل استباقي، من خلال توفير بيانات عن أنماط الزوار والمساعدة في التخطيط للتسويق، يعزز من تعاونهم ويسهم في نجاحهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على إيرادات المول من الإيجارات والنسبة المئوية من مبيعات المتاجر.

في العصر الرقمي الحالي، لم يعد خياراً بل ضرورة لتحقيق الكفاءة التشغيلية القصوى. يوضح (Zhang et al., 2022) كيف أن تكامل تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) والبيانات الضخمة (Big Data) في إدارة المولات يخلق "مركزاً تجارياً ذكياً". فمن خلال أجهزة الاستشعار والكاميرات، يمكن تحليل تدفقات الحركة داخل المول، وإدارة مواقف السيارات بشكل آلي، وتخصيص العروض الترويجية للزوار بناءً على مواقعهم داخل المركز. هذه البيانات التحليلية تمكن مديري التشغيل من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخطيط المساحات، وتوقيت فعاليات التسويق، وتخصيص الموارد الأمنية والتنظيفية، مما يؤدي إلى تحسين شامل في الكفاءة وتجربة المستخدم النهائي.

١٢-٢ - تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمولات التجارية:

يعد التحول الرقمي حجر الزاوية في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمولات التجارية، حيث يحدث نقلة نوعية في إدارة العمليات اليومية وخدمة العملاء، فمن خلال تبني تقنيات متقدمة مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، تتحول المراكز التجارية إلى فضاءات ذكية ديناميكية قادرة على التكيف الفوري مع أنماط الحركة والطلب. وتظهر الدراسات أن أكثر من ٧٠٪ من المراكز التجارية الرائدة في أوروبا قد اعتمدت أدوات متطورة لتحليل تدفق الحركة وسلوك الزوار، مما يمكن المديرين من تحسين توزيع المتاجر والمساحات والتخطيط للعروض الترويجية بدقة عالية (Telefónica Tech، 2025).

تمتد فوائد التحول الرقمي لتشمل تحسين إدارة الطاقة عبر أنظمة الذكاء الاصطناعي التي تخفض تكاليف التشغيل بنسبة تصل إلى ٣٠٪، كما تسهم الأتمتة في تبسيط العمليات الروتينية مثل الصيانة والمخزون، مما يقلل الأخطاء البشرية ويوفر وقت الموظفين لمهام ذات قيمة مضافة أعلى (Dabeeb، 2024). وتلعب التحليلات التنبؤية دوراً محورياً في إدارة سلاسل التوريد من خلال تتبع الشحنات والتنبؤ بالتحديات اللوجستية.

على الصعيد التسويقي، تمكن التقنيات الرقمية إدارة المولات من تقديم تجارب شخصية للزوار عبر تحليل تفضيلاتهم وسلوكهم الشرائي، مما يعزز الولاء ويزيد معدلات التحويل، كما تسد الحلول الرقمية الفجوة بين العالمين المادي والافتراضي عبر خدمات مثل "اشترى عبر الإنترنت واستلم في المتجر" (Apollo Solutions، 2025). ورغم التحديات التي تواجه هذه التحولات -كالبنية التحتية التقليدية وأمن البيانات، إلا أن الأدلة تشير إلى أن التحول الرقمي لم يعد رفاهية بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان التنافسية والاستدامة في قطاع التوسيق بالتجزئة الحديث.

لمحة عن جدة بارك مول:

يعد جدة بارك مول" (Cenomi Jeddah Park) أحد المشاريع الضخمة التي تُدار بنموذج احترافي، يقدم دراسة حالة مثالية حول كفاءة المراكز التجارية التشغيلية، يقع في حي العزيزية بمدينة جدة على طريق الأمير محمد بن عبد العزيز (شارع التحلية سابقاً).

- التصميم والإدارة: يدير المركز وتشغله شركة "المراكز العربية" نيابة عن المالك، حيث تبلغ المساحات القابلة للتأجير فيه ١٢٦,٥٠٠ متر مربع، ويضم أكثر من ٣٥٠ متجرًا. تم تصميم المول على طراز أوروبي حديث مع لمسات كلاسيكية، وهو مكون من أربعة طوابق تشمل متاجر عالمية ومحلية، مع موقف سيارات واسع.

- المرافق والخدمات: يوفر المول مجموعة شاملة من الخدمات التي تدعم تجربة الزوار، مثل غرف تغيير ملابس الأطفال، وعربات الأطفال، والكراسي المتحركة، ومصلى، وأجهزة الصرف الآلي، بالإضافة إلى متحف للفن الإسلامي يعرض أكثر من ١٠٠٠ قطعة فنية.

- العروض الترفيهية والتجارية: يقدم المول خيارات ترفيهية متعددة تشمل مجمع سينمائي يحتوي على ١٥ شاشة مجهزة بتقنيات متطورة مثل IMAX وDX٤. كما تضم صالة "سالا سيتي" مجموعة متنوعة من الألعاب الإلكترونية والكهربائية المناسبة لجميع أفراد العائلة. وتنوع العلامات التجارية في المول لتشمل أقسام الأزياء، والإكسسوارات، ومستحضرات التجميل.

يُظهر "جدة بارك مول" تكاملاً بين العروض التجارية والترفيهية والخدمية ضمن مساحة واحدة، مما يجعله

نموذجاً عملياً يمكن الاستشهاد به وبحث تأثير التحول الرقمي على كفاءته التشغيلية.

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة والطرق والإجراءات التي تم اتباعها، من حيث نوع وطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينها وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة، وكيفية اختبار الثبات والصدق فيها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وهي كما يلي:

١-٣ - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي وهو منهج يقوم على توظيف مجموعة من الأدوات البحثية والأساليب الرياضية التي تساعد في جمع وتحليل وتنظيم البيانات وعرضها إحصائياً، ولكونه من أكثر المناهج ملائمة لهدف الدراسة المتعلق بقياس أثر التحول الرقمي على كفاءة تشغيل "جدة بارك مول"

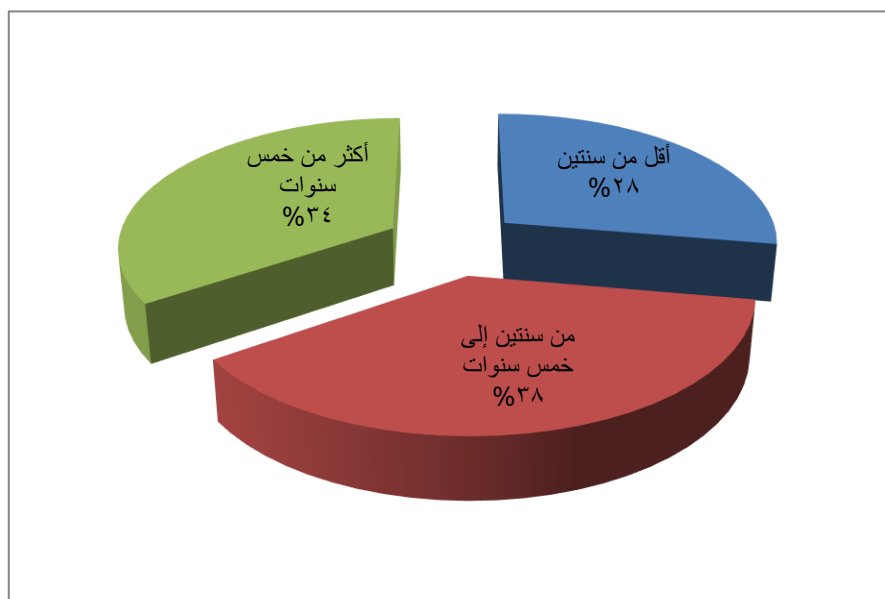
٢-٣ - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في "جدة بارك مول" والبالغ عددهم (١٥٥٠) عامل تقريباً، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية التطبيقية لاختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة، وذلك استناداً على جداول مورغان وكريسي، وقد تم توزيع الاستبانات بشكل مباشر بالتعاون مع إدارة المول محل الدراسة؛ إذ تم توزيع (٤٠٠) استبانة، استرد منها (٣٧١) استبانة، واستبعد منها (١٧) استبانة غير صالحة للتحليل، ليكون العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة (٣٥٤) عامل، وهو عدد ممثل لمجتمع الدراسة بناء على جداول مورغان وكريسي، ويبين الجدول (١) الإحصاء الوصفي لأفراد عينة البحث.

جدول 1 الإحصاء الوصفي لأفراد عينة البحث

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في المول	أقل من سنتين	٩٨	٢٧,٦٨
	من سنتين إلى خمس سنوات	١٣٤	٣٧,٨٥
	أكثر من خمس سنوات	١٢٢	٣٤,٤٦
	المجموع	٣٥٤	%١٠٠
الوظيفة	إشرافي	٢٩	٨,١٩
	تنفيذي	٣٢٥	٩١,٨١
	المجموع	٣٥٤	%١٠٠

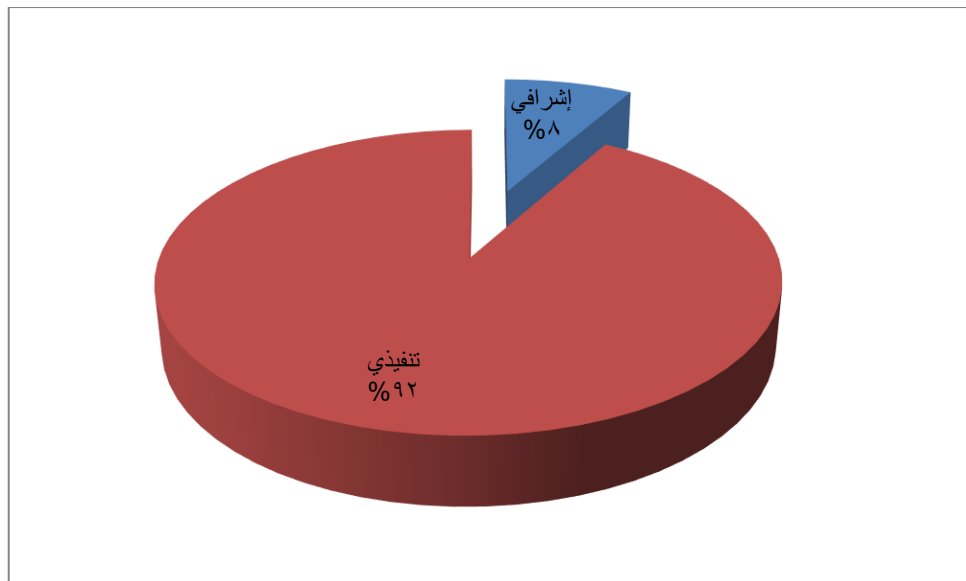
ويبين الشكل (٣) خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



الشكل 3 خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

يتبين من الشكل (٣) أن (٩٨) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من سنتين بالعمل في المول بنسبة ٢٨ % تقريباً، و (١٣٤) عاملاً لديهم خبرة من سنتين إلى خمس سنوات بنسبة (٣٨ %) و (١٢٢) عاملاً لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات بنسبة (٣٤ %).

كما يبين الشكل (٤) خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



الشكل 4 خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

يتبين من الشكل (٤) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من العاملين التنفيذيين في المول بنسبة (٩٢ %) إذ بلغ عددهم (٣٢٥)، والنسبة الأقل هي من الإشرافيين (الإداريين) بنسبة (٨ %) وقد بلغ عددهم (٢٩) فرداً

٣-٣- أداة الدراسة:

- تحديد الهدف من أداة الدراسة: تحدد الهدف من أداة الدراسة بجمع البيانات والمعلومات حول كل من التحول الرقمي وكفاءة تشغيل المول محل الدراسة.

- اختيار نوع أداة الدراسة: تم اختيار الاستبانة أداة للدراسة نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة وفرضياتها، وإمكانية تطبيقها على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة.
- صياغة بنود الاستبانة: تم صياغة بنود الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة.
- الصورة النهائية للاستبانة: تألفت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٣) بند تقيس متغيرات البحث المستقلة والتابعة، ويبين الجدول (٢) توزيع بنود الاستبانة على محاورها.

جدول ٢ توزيع بنود الاستبانة على محاورها

المحور	أرقام العبارات	المجموع	نوع المتغير
البنية التحتية الرقمية	٨-١	8	مستقل
البرمجيات المستخدمة	١٧-٩	9	مستقل
الخدمات الرقمية للعملاء	٢٣-١٨	6	مستقل
كفاءة التشغيل	٣٣-٢٤	10	تابع

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال المعيار الموضح في الجدول (٣).

جدول ٣ خيارات الاستجابة على الاستبانة والقيم الموافقة لها

الخيارات في الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

٤-٣- التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها:

يهدف التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها جرى تطبيقها على عينة صغيرة من خارج العينة النهائية للدراسة

تكونت من (٢٠) عاملاً من العاملين في "جدة بارك مول".

٤-١- التحقق من صدق الاستبانة:

يهدف التحقق من صدق الاستبانة جرى استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الدرجات

على كل بند، وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول (٤) يبين نتائج ذلك.

جدول ٤ صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

أولاً: محاور البنية التحتية الرقمية		
قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة الاحصائية	
٠,٨٦٥**	٠,٠٠٠	(١) يوجد في المول شبكة إنترنت (واي فاي مجاني سريع) في جميع الأرجاء
٠,٧٩٠**	٠,٠٠٠	(٢) يتوفر أنظمة رقمية متكاملة لأداء المهام اليومية
٠,٥٧٠**	٠,٠٠٩	(٣) يتوفر أجهزة لحواسيب وبرمجيات حديثة ومحدثة باستمرار.
٠,٦٣٠**	٠,٠٠٠	(٤) يوجد دعم فني سريع لمعالجة الأعطال التقنية بسرعة.
٠,٥٢٣*	٠,٠١٨	(٥) يتوفر نظام أمان وحماية معلومات فعال في المول.
٠,٨٢٩**	٠,٠٠٠	(٦) يتوفر أنظمة مراقبة وتحكم رقمية في المرافق العامة للمول.
٠,٦٠٨**	٠,٠٠٠	(٧) يتوفر كاميرات مراقبة لمتابعة العمل في جميع أرجاء المول
٠,٩٨٨**	٠,٠٠٠	(٨) يتوفر تقنيات حديثة خاصة بأنظمة الدفع الإلكتروني
ثانياً: محاور البرمجيات المستخدمة		
قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة الاحصائية	

٠,٠٠٠	**٠,٨٣٩	٩) يتم استخدام تطبيقات رقمية في متابعة المبيعات والمخزون.
٠,٠٠٠	**٠,٨١٣	١٠) تتوفر أنظمة دفع إلكتروني مناسبة
٠,٠٠٠	**٠,٧٣٥	١١) يتم الاعتماد على أنظمة ذكية في إدارة الطاقة والإضاءة.
٠,٠٠٠	**٠,٨٠٨	١٢) يتم دمج تقنيات إنترنت الأشياء في العمليات التشغيلية.
٠,٠٠٠	**٠,٦٦٤	١٣) يتم استخدام أدوات رقمية لمتابعة صيانة المعدات والمنشآت.
٠,٠٠٠	**٠,٨٠٩	١٤) يتم توثيق جميع العمليات الإدارية إلكترونياً
٠,٠٠٠	**٠,٧٦٦	١٥) يوجد نظام ذكي لتحليل بيانات العملاء رقمياً.
٠,٠٠٠	**٠,٧٠٤	١٦) يتم استخدام أدوات ذكاء اصطناعي لتوقع المبيعات المستقبلية.
٠,٠١٢	*٠,٥٥٠	١٧) يتم تحليل البيانات لتحديد أوقات الذروة وتحسين توزيع الموارد.
قيمة الدلالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط	ثالثاً- محور الخدمات الرقمية للعملاء
٠,٠٠٠	**٠,٨٥٤	١٨) يستخدم العملاء تطبيقات خاصة بالمول
٠,٠٠٠	**٠,٧١٦	١٩) يتزايد تفاعل العملاء مع الخدمات الرقمية للمول
٠,٠٠٩	**٠,٥٦٧	٢٠) يتم استخدام المنصات الرقمية للرد على استفسارات العملاء.
٠,٠٠٠	**٠,٨٠٩	٢١) يتم تنفيذ حملات تسويق إلكترونية لجذب عملاء جدد.
٠,٠٠٠	**٠,٦٥٦	٢٢) يتم متابعة تقييمات العملاء عبر الوسائل الرقمية لتحسين الخدمة.
٠,٠٠٠	**٠,٩٠٨	٢٣) يتم استخدام أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة شكاوى العملاء
قيمة الدلالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط	رابعاً: محور كفاءة تشغيل المول (المتغير التابع)
٠,٠٠٠	**٠,٩٤٥	٢٤) يؤدي العاملون في المول مهامهم بشكل دقيق من المرة الأولى

٠,٠٠٠	**٠,٩٠٨	(٢٥) ألاحظ انخفاضاً في الأخطاء التشغيلية الناتجة عن العوامل البشرية
٠,٠٠٠	**٠,٨٦٠	(٢٦) يتم التنسيق بين إدارات أقسام المول بفعالية.
٠,٠٠٠	**٠,٧٠١	(٢٧) يتم متابعة الأعمال التشغيلية بسهولة في أي وقت.
٠,٠٠٠	**٠,٧٠٧	(٢٨) يتم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب
٠,٠٠٠	**٠,٨٦٧	(٢٩) ألاحظ ارتفاعاً في رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
٠,٠١٣	**٠,٧١٨	(٣٠) أستخدم الوقت بشكل أكثر كفاءة بفضل الأدوات الرقمية.
٠,٠٠٠	**٠,٨٤٥	(٣١) ألاحظ تحسناً في جودة الخدمات التشغيلية.
٠,٠٠٠	**٠,٨٩٢	(٣٢) يتم تقليل وقت انتظار العملاء إلى الحد الأدنى
٠,٠٠٠	**٠,٨٨٤	(٣٣) يتم معالجة شكاوى العملاء بالسرعة الكلية

*يوجد ارتباط دال عند ٠,٠٥

**يوجد ارتباط دال عند ٠,٠١

يتبين من الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية ما يعني صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

٢-٤ - التحقق من ثبات نتائج الاستبانة:

تم التحقق من ثبات نتائج الاستبانة من خلال استخراج معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والجدول

(٥) يبين نتائج ذلك.

جدول 5 قيم معاملات ألفا كرونباخ على محاور الاستبانة

م	المحور	قيم ألفا كرونباخ
١	البنية التحتية الرقمية	٠,٨٣٨
٢	البرمجيات المستخدمة	٠,٨٩٨
٣	الخدمات الرقمية للعملاء	٠,٨٢٣
٤	كفاءة التشغيل	٠,٩٣٨

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٨ ما يشير إلى ثبات نتائج الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وصلاحيتها للتطبيق في الدراسة الحالية.

٥-٣ - التحقق من التوزيع الطبيعي لنتائج أفراد عينة الدراسة على الاستبانة :

يهدف التحقق من التوزيع الطبيعي لنتائج أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) (Kolmogorov-Smirnov) والجدول التالي يبين نتائج ذلك.

جدول 6 نتائج اختبار كولمغوروف-سمرنوف لدرجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة

م	المحور	قيمة اختبار z	الدلالة الإحصائية	القرار
١	البنية التحتية الرقمية	١,٣٣٣	٠,٠٥٧	توزيع طبيعي
٢	البرمجيات المستخدمة	١,٢٠٤	٠,١١٠	توزيع طبيعي
٣	الخدمات الرقمية للعملاء	١,٢٦٣	٠,٠٨٢	توزيع طبيعي
٤	كفاءة التشغيل	١,٣٤٢	٠,٠٥٤	توزيع طبيعي

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الاحصائية لاختبار كولموجوروف- سمرنوف لدرجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة أكبر من (٠,٠٥) ما يدل على التوزيع الطبيعي للدرجات وهو شرط رئيس لتطبيق الانحدار المتعدد والبسيط.

٦-٣ - المعالجة الاحصائية:

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS Statistical Package For Social Sciences: من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الارتباط بيرسون بهدف التحقق من صدق الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ بهدف التحقق من ثبات نتائج الاستبانة.
- اختبار اختبار كولموجوروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) (K-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف تحديد درجة موافقة أفراد عينة البحث على بنود الاستبانة ومحاورها، إذ تم استخدام قانون طول الفئة:
- حساب طول الفئة كما يلي : (أعلى درجة للإجابة في المقياس- أدنى درجة للإجابة في المقياس)/ عدد فئات تدرج الاستبانة = $(1-5)/5 = 0,8$.
- وبإضافة طول الفئة (٠,٨٠) إلى أصغر قيمة في الاستبانة وهي (١)، نحصل على الفئة الأولى المجال الأول المقابل للإجابة (أبدأ) (من ١ إلى ١,٨٠). وبإضافة طول الفئة إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى نحصل على الفئة الثانية، وهكذا إلى أن نصل إلى الفئة الأخيرة بحيث يكون الفاصل

بين كل فئتين هو (٠,٨٠). والجدول (٧) يوضّح فئات قيم المتوسط الحسابي والدرجات الموافقة لها.

جدول 7 فئات قيم المتوسط الحسابي والدرجات الموافقة لها

فئات قيم المتوسط الحسابي	درجة الحاجة
١ - ١.٨٠	منخفضة جداً
١.٨١ - ٢.٦٠	منخفضة
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفعة
٤.٢١ - ٥.٠٠	مرتفعة جداً

- تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختيار الفرضية الرئيسية.
- تحليل الانحدار البسيط بهدف اختيار الفرضيات الفرعية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

١ - الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى البنية التحتية الرقمية في جدة برك مول ؟

يهدف الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات

أفراد عينة البحث على المحور الأول من الاستبانة، وتم تحديد درجة الموافقة على كل عبارة بناء على قانون طول

الفئة، والجدول (٨) يبين نتائج ذلك.

جدول ٨ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الأول من الاستبانة

م	البنية التحتية الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
١	يوجد في المول شبكة إنترنت (واي فاي مجاني سريع) في جميع الأرجاء	٤,٦٥	٠,٨٥	مرتفعة جداً	١
٢	يتوفر أنظمة رقمية متكاملة لأداء المهام اليومية	٤,١١	٠,٣٦	مرتفعة	٣
٣	يتوفر أجهزة لحواسيب وبرمجيات حديثة ومحدثة باستمرار.	٣,٤١	٠,٩٣	مرتفعة	٨
٤	يوجد دعم فني سريع لمعالجة الأعطال التقنية بسرعة.	٣,٥٥	٠,٣٢	مرتفعة	٧
٥	يتوفر نظام أمان وحماية معلومات فعال في المول.	٣,٨٤	٠,٣٩	مرتفعة	٦
٦	يتوفر أنظمة مراقبة وتحكم رقمية في المرافق العامة للمول.	٣,٨٥	٠,٨٣	مرتفعة	٥
٧	يتوفر كاميرات مراقبة لمتابعة العمل في جميع أرجاء المول	٣,٨٦	٠,٥٢	مرتفعة	٤
٨	يتوفر تقنيات حديثة خاصة بأنظمة الدفع الإلكتروني	٤,٥٤	٠,٦٣	مرتفعة جداً	٢

المتوسط العام للمحور الأول	٣,٩٨	٠,٦٠	مرتفعة
----------------------------	------	------	--------

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط العام للمحور الأول قد بلغت (٣,٩٨) وقد جاءت درجة موافقة أفراد

عينة البحث مرتفعة جداً على عبارتين، و مرتفعة على باقي العبارات، وتدل النتائج السابقة على أن مستوى البنية

التحتية الرقمية في جدة بارك مول جاء بدرجة مرتفعة.

- الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى البرمجيات المستخدمة في جدة بارك مول ؟

يهدف الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات

أفراد عينة البحث على المحور الثاني من الاستبانة، وتم تحديد درجة الموافقة على كل عبارة بناء على قانون طول

الفئة، والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الثاني من الاستبانة

م	البرمجيات المستخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٩	يتم استخدام تطبيقات رقمية في متابعة المبيعات والمخزون.	٣,٥١	٠,٦٨	مرتفعة	٥
١٠	يتوفر أنظمة دفع إلكتروني مناسبة	٤,٣٥	٠,٢٣	مرتفعة جداً	١
١١	يتم الاعتماد على أنظمة ذكية في إدارة الطاقة والإضاءة.	٤,٠٨	٠,٤١	مرتفعة	٢
١٢	يتم دمج تقنيات إنترنت الأشياء في العمليات التشغيلية.	٣,٦٨	٠,٣٣	مرتفعة	٤
١٣	يتم استخدام أدوات رقمية لمتابعة صيانة المعدات والمنشآت.	٣,٣٣	٠,٢٥	متوسطة	٦
١٤	يتم توثيق جميع العمليات الإدارية إلكترونياً	٣,٨٢	٠,٣٩	مرتفعة	٣
١٥	يوجد نظام ذكي لتحليل بيانات العملاء رقمياً.	٣,٢٥	٠,٤١	متوسطة	٨
١٦	يتم استخدام أدوات ذكاء اصطناعي لتوقع المبيعات المستقبلية.	٣,١٧	٠,٣٩	متوسطة	٩
١٧	يتم تحليل البيانات لتحديد أوقات الذروة وتحسين توزيع الموارد.	٣,٢٨	٠,٨٢	متوسطة	٧

مرتفعة	٠,٤٣	٣,٦١	المتوسط العام للمحور الثاني
--------	------	------	-----------------------------

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط العام للمحور الثاني قد بلغت (٣,٦١) وقد جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث مرتفعة جداً على عبارة واحدة هي (يتوفر أنظمة دفع إلكتروني مناسبة) ومرتفعة على أربع عبارات هي (يتم استخدام تطبيقات رقمية في متابعة المبيعات والمخزون، يتم الاعتماد على أنظمة ذكية في إدارة الطاقة والإضاءة، يتم دمج تقنيات إنترنت الأشياء في العمليات التشغيلية، يتم توثيق جميع العمليات الإدارية إلكترونياً)، ومتوسطة على أربع عبارات هي (يتم استخدام أدوات رقمية لمتابعة صيانة المعدات والمنشآت، يوجد نظام ذكي لتحليل بيانات العملاء رقمياً، يتم استخدام أدوات ذكاء اصطناعي لتوقع المبيعات المستقبلية، يتم تحليل البيانات لتحديد أوقات الذروة وتحسين توزيع الموارد). وتدل النتائج السابقة على أن البرمجيات المستخدمة في جدة بارك مول جاء بدرجة مرتفعة.

- الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق الخدمات الرقمية للعملاء في جدة بارك مول؟

يهدف الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الثالث من الاستبانة، وتم تحديد درجة الموافقة على كل عبارة بناء على قانون طول الفئة، والجدول (١٠) يبين نتائج ذلك.

جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الثالث من الاستبانة

الترتيب	الخدمات الرقمية للعملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٦	يستخدم العملاء تطبيقات خاصة بالمول	١,٦٥	١,٠٢	منخفضة جداً
١٩	يتزايد تفاعل العملاء مع الخدمات الرقمية للمول	٣,١١	٠,٩٣	متوسطة

٢٠	يتم استخدام المنصات الرقمية للرد على استفسارات العملاء.	٢,٨٩	٠,٧٩	متوسطة	٢
٢١	يتم تنفيذ حملات تسويق إلكترونية لجذب عملاء جدد.	٢,٦٨	٠,٧٧	متوسطة	٤
٢٢	يتم متابعة تقييمات العملاء عبر الوسائل الرقمية لتحسين الخدمة.	٢,٧٨	٠,٨٥	متوسطة	٣
٢٣	يتم استخدام أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة شكاوى العملاء.	٢,٦١	٠,٥٨	متوسطة	٥
المتوسط العام للمحور الثالث		٢,٦٢	٠,٨٢	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط العام للمحور الثالث قد بلغت (٢,٦٢) وقد جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث متوسطة على خمس عبارات هي (يتزايد تفاعل العملاء مع الخدمات الرقمية للمول، يتم استخدام المنصات الرقمية للرد على استفسارات العملاء، يتم تنفيذ حملات تسويق إلكترونية لجذب عملاء جدد، يتم متابعة تقييمات العملاء عبر الوسائل الرقمية لتحسين الخدمة، يتم استخدام أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة شكاوى العملاء) ومنخفضة جداً على عبارة واحدة هي (يستخدم العملاء تطبيقات خاصة بالمول)، وتدل النتائج السابقة على أن مستوى تطبيق الخدمات الرقمية للعملاء في جدة بارك مول جاء بدرجة متوسطة، ولكنها بالحد الأدنى من فئة المتوسط.

- الإجابة عن السؤال الرابع: ما مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة بارك مول ؟

يهدف الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الرابع من الاستبانة، وتم تحديد درجة الموافقة على كل عبارة بناء على قانون طول الفئة، والجدول (١١) يبين نتائج ذلك.

جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على المحور الرابع من الاستبانة

الترتيب	الكفاءة التشغيلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٢٤	يؤدي العاملون في المول مهامهم بشكل دقيق من المرة الاولى	٣,٩٥	٠,٤٥	مرتفعة
٢٥	ألاحظ انخفاضاً في الأخطاء التشغيلية الناتجة عن العوامل البشرية	٣,٦٦	٠,٩٠	مرتفعة
٢٦	يتم التنسيق بين إدارات أقسام المول بفعالية.	٣,٩١	٠,٦٥	مرتفعة
٢٧	يتم متابعة الأعمال التشغيلية بسهولة في أي وقت.	٤,١١	٠,٩٨	مرتفعة
٢٨	يتم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	٣,٨٥	٠,٣٥	مرتفعة
٢٩	ألاحظ ارتفاعاً في رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.	٣,٤٣	٠,٨٥	مرتفعة
٣٠	أستخدم الوقت بشكل أكثر كفاءة بفضل الأدوات الرقمية.	٣,٦٨	٠,٨٥	مرتفعة
٣١	ألاحظ تحسناً في جودة الخدمات التشغيلية.	٣,٧٤	٠,٩٦	مرتفعة
٣٢	يتم تقليل وقت انتظار العملاء إلى الحد الأدنى	٣,٤٢	٠,٨٥	مرتفعة
٣٣	يتم معالجة شكاوى العملاء بالسرعة الكلية	٣,٨٧	٠,٥٦	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور الرابع	٣,٧٦	٠,٧٤	مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط العام للمحور الرابع قد بلغت (٣,٧٦) وقد جاءت درجة موافقة أفراد

عينة البحث مرتفعة على جميع عبارات هذا المحور، وتدل النتائج السابقة على أن مستوى تطبيق الكفاءة التشغيلية

في جدة بارك مول جاء بدرجة مرتفعة.

٢- اختبار فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، البرمجيات المستخدمة، الخدمات الرقمية للعملاء)، على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بـارك مول.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة (البنية التحتية الرقمية، البرمجيات المستخدمة، الخدمات الرقمية للعملاء) على المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية) وفق الآتي:
- أولاً- تم اختبار صلاحية النموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال استخراج تحليل التباين الأحادي، والجدول (١٢) يبين نتائج ذلك.

جدول 12 نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة الدلالة الاحصائية
الانحدار	٤٤,٨٢٠	٣	١٤,٩٤٠		
البواقي	٢٤,٢٩٠	٣٥٠	٠,٠٦٩	215.273	0.000
الكلية	٦٩,١١١	٣٥٣			

يتبين من الجدول (١٢) أن قيمة الدلالة لاختبار (F) أصغر من (٠,٠٥) ما يعني وجود علاقة خطية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بـارك مول.

ثانياً- تم استخراج قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، والجدول (١٣) يبين نتائج ذلك.

جدول 13 قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة	معامل التحديد
-----------	---------------------	--------------	---------------

			المتغيرات المستقلة
0.645	0.000	0.805	
			المتغير التابع

يتبين من الجدول (١٣) أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (٠,٨٠٥)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند (٠,٠١) وتدلل على ارتباط قوي، ما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية كما يتبين من الجدول (١٣) أن قيمة معامل التحديد بلغت (٠,٦٤٥) أي أن (المتغيرات المستقلة) تفسر حوالي (٦٤٪) من (المتغير التابع).

- ثالثاً- استخراج نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

يبين الجدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

جدول 14 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	قيمة الدلالة
الثابت	٠,٣٥٠	٠,٣٤١		١,٠٢٨	٠,٣٠٥
البنية التحتية الرقمية	٠,٦٩٨	٠,١٢٣	٠,٦٩٤	٥,٦٦٤	٠,٠٠٠
البرمجيات المستخدمة	٠,٤٤٥	٠,٢٠٥	٠,٤٦٦	٢,١٧١	٠,٠٣١
الخدمات الرقمية للعملاء	٠,٣٣٢	٠,٢٨٢	٠,٣٣٩	١,١٧٨	٠,٢٤٠

يتبين من الجدول (١٤) أن قيمة الدلالة لاختبار (t) أصغر من (٠,٠٥) باستثناء متغير (الخدمات الرقمية للعملاء) ما يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي ولاسيما المتغيرين (البنية التحتية الرقمية، البرمجيات المستخدمة) على الكفاءة التشغيلية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل (البنية التحتية الرقمية) على المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية) وفق الآتي:

- أولاً- تم اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال استخراج تحليل التباين الأحادي، والجدول (١٥) يبين نتائج ذلك.

جدول 15 نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين البنية التحتية الرقمية والكفاءة التشغيلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة الدلالة الاحصائية
الانحدار	٤٤,١٥٥	١	٤٤,١٥٥		
البواقي	٢٤,٩٥٥	٣٥٢	٠,٠٧١	622.828	0.000
الكلي	٦٩,١١١	٣٥٣			

يتبين من الجدول (١٥) أن قيمة الدلالة لاختبار (F) أصغر من (٠,٠٥) ما يعني وجود علاقة خطية بين البنية التحتية الرقمية والكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.

ثانياً- تم استخراج قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين البنية التحتية الرقمية والكفاءة التشغيلية ، والجدول (١٦) يبين نتائج ذلك.

جدول 16 قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين البنية التحتية الرقمية والكفاءة التشغيلية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة	معامل التحديد
البنية التحتية الرقمية	0.799	0.000	0.639
الكفاءة التشغيلية			

يتبين من الجدول (١٦) أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (٠,٧٩٩)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند (٠,٠١) وتدلل على ارتباط قوي، ما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية والكفاءة التشغيلية كما يتبين من الجدول (١٦) أن قيمة معامل التحديد بلغت (٠,٦٣٩) أي أن متغير (البنية التحتية الرقمية) يفسر (٦٣٪) من (المتغير التابع)، والنسبة الباقية تعود إلى متغيرات أخرى.

- ثالثاً- استخراج نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية.

يبين الجدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية.

جدول 17 نتائج تحليل الانحدار لأثر البنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	قيمة الدلالة
الثابت	٠,٦٦٦	٠,١٣١		٥,١٠٢	٠,٠٠٠
البنية التحتية الرقمية	٠,٨٠٣	٠,٠٣٢	٠,٧٩٩	٢٤,٩٥٧	٠,٠٠٠

يتبين من الجدول (١٧) أن قيمة الدلالة لاختبار (t) أصغر من (٠,٠٥) ما يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لـ (البنية التحتية الرقمية) على الكفاءة التشغيلية.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات المستخدمة على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بـارك مول.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل (البرمجيات المستخدمة) على المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية) وفق الآتي:

- أولاً- تم اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال استخراج تحليل التباين الأحادي، والجدول (١٨) يبين نتائج ذلك.

جدول 18 نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين البرمجيات المستخدمة والكفاءة التشغيلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة الدلالة الإحصائية
الانحدار	٤١,٠٩٢	١	٤١,٠٩٢		
البواقي	٢٨,٠١٩	٣٥٢	٠.٨٠٠	516.240	0.000
الكل	٦٩,١١١	٣٥٣			

يتبين من الجدول (١٨) أن قيمة الدلالة لاختبار (F) أصغر من (٠,٠٥) ما يعني وجود علاقة خطية بين البرمجيات المستخدمة والكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بـارك مول.

ثانياً- تم استخراج قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين البرمجيات المستخدمة والكفاءة التشغيلية ، والجدول (١٩) يبين نتائج ذلك.

جدول 19 قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين البرمجيات المستخدمة والكفاءة التشغيلية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة	معامل التحديد
البرمجيات المستخدمة	0.771	0.000	0.595
الكفاءة التشغيلية			

يتبين من الجدول (١٩) أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (٠,٧٧١)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند (٠,٠١) وتدلل على ارتباط قوي، ما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات المستخدمة والكفاءة التشغيلية كما يتبين من الجدول (١٩) أن قيمة معامل التحديد بلغت (٠,٥٩٥) أي أن متغير (البرمجيات المستخدمة) يفسر حوالي (٥٩٪) من (المتغير التابع)، والنسبة الباقية تعود إلى متغيرات أخرى.

- ثالثاً- استخراج نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البرمجيات المستخدمة على الكفاءة التشغيلية.

يبين الجدول (٢٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البرمجيات المستخدمة على الكفاءة التشغيلية.

جدول 20 نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البرمجيات المستخدمة على الكفاءة التشغيلية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	قيمة الدلالة
الثابت	١,٢١٢	٠,١٢٠		١٠,١٣٨	٠,٠٠٠
البرمجيات المستخدمة	٠,٧٣٧	٠,٠٣٢	٠,٧٧١	٢٢,٧٢١	٠,٠٠٠

يتبين من الجدول (٢٠) أن قيمة الدلالة لاختبار (t) أصغر من (٠,٠٥) ما يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لـ (البرمجيات المستخدمة) على الكفاءة التشغيلية.

- الفرضية الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الرقمية للعملاء على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل (الخدمات الرقمية للعملاء) على المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية) وفق الآتي:

- أولاً- تم اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال استخراج تحليل التباين الأحادي، والجدول (٢١) يبين نتائج ذلك.

جدول 21 نتائج تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الخدمات الرقمية للعملاء والكفاءة التشغيلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة الدلالة الاحصائية
الانحدار	٤٢,٥٧٥	١	٤٢,٥٧٥	564.763	0.000

البواقي	٢٦,٥٣٦	٣٥٢	٠.٧٥.
الكلي	٦٩,١١١	٣٥٣	

يتبين من الجدول (٢١) أن قيمة الدلالة لاختبار (F) أصغر من (٠,٠٥) ما يعني وجود علاقة خطية بين الخدمات الرقمية للعملاء والكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول.

ثانياً- تم استخراج قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين الخدمات الرقمية للعملاء والكفاءة التشغيلية ، والجدول (٢٢) يبين نتائج ذلك.

جدول 22 قيمة معامل الارتباط وقيمة معامل التحديد بين الخدمات الرقمية للعملاء والكفاءة التشغيلية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة	معامل التحديد
الخدمات الرقمية للعملاء	0.785	0.000	0.616
الكفاءة التشغيلية			

يتبين من الجدول (٢٢) أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (٠,٧٨٥)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند (٠,٠١) وتدل على ارتباط قوي، ما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الخدمات الرقمية للعملاء والكفاءة التشغيلية كما يتبين من الجدول (٢٢) أن قيمة معامل التحديد بلغت (٠,٦١٦) أي أن المتغير المستقل (الخدمات الرقمية للعملاء) يفسر (٦١٪) تقريباً من (المتغير التابع)، والنسبة الباقية تعود إلى متغيرات أخرى.

- ثالثاً- استخراج نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الخدمات الرقمية للعملاء على الكفاءة التشغيلية.

يبين الجدول (٢٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الخدمات الرقمية للعملاء على الكفاءة التشغيلية.

جدول 23 نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الخدمات الرقمية للعملاء على الكفاءة التشغيلية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	قيمة الدلالة
الثابت	1.852	0.088		21.107	0.000
الخدمات الرقمية للعملاء	0.771	0.032	0.785	23.765	0.000

يتبين من الجدول (٢٣) أن قيمة الدلالة لاختبار (t) أصغر من (٠,٠٥)، ما يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لـ (الخدمات الرقمية للعملاء) على الكفاءة التشغيلية.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التحول الرقمي في جدة مول بارك وفق متغيري (الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)

أولاً - متغير الوظيفة:

لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول تطبيق التحول الرقمي في جدة مول بارك وفق متغير الوظيفة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التحول الرقمي، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (Independent Samples Test) وفقاً لمتغير الوظيفة والجدول (٢٤) يوضح نتائج ذلك.

جدول ٢٤ نتائج اختبار (T) Test على أبعاد التحول الرقمي وفق متغير الوظيفة

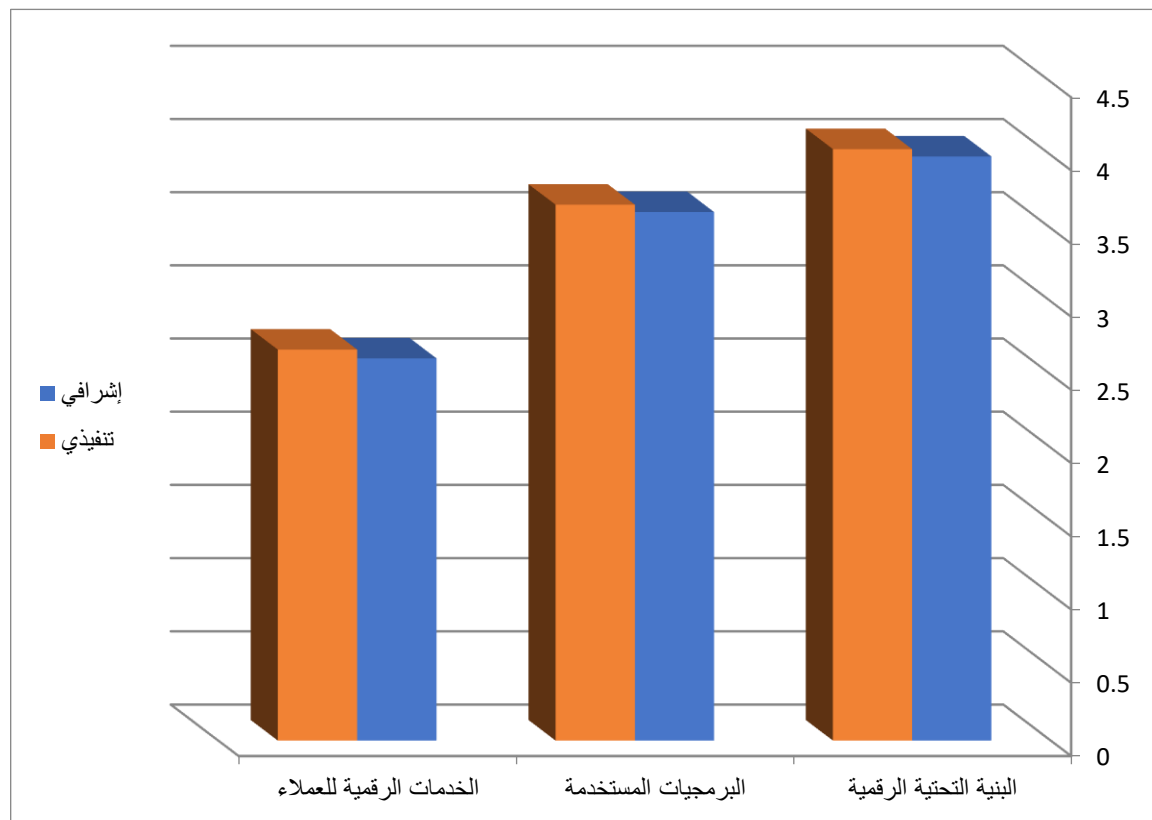
البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (t)	القيمة الاحتمالية	القرار
البنية التحتية الرقمية	إشرافي	٢٩	٣,٩٩	٠,٣٨	٣٥٢	(٠,٥٧٧)	٠,٥٦٥	غير دالة
	تنفيذي	٣٢٥	٤,٠٤	٠,٤٥				
البرمجيات المستخدمة	إشرافي	٢٩	٣,٦١	٠,٣٨	٣٥٢	(٠,٥٦٤)	٠,٥٧٣	غير دالة
	تنفيذي	٣٢٥	٣,٦٦	٠,٤٧				
الخدمات الرقمية للعملاء	إشرافي	٢٩	٢,٦١	٠,٣٨	٣٥٢	(٠,٦٨٧)	٠,٤٩٣	غير دالة
	تنفيذي	٣٢٥	٢,٦٧	٠,٤٦				

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار (ت ستيودنت) أكبر من (٠,٠٥) بالنسبة لجميع

أبعاد التحول الرقمي، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول

تطبيق التحول الرقمي في جدة مول بارك وفق متغير الوظيفة.

ويبين الشكل (٥) المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التحول الرقمي وفق متغير الوظيفة.



الشكل 5 المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التحول الرقمي وفق متغير الوظيفة.

ثانياً- متغير عدد سنوات الخبرة:

لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول تطبيق التحول الرقمي في جدة مول بارك وفق متغير عدد سنوات الخبرة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التحول الرقمي، وتم استخدام الاختبار الإحصائي "تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) (ANOVA) للمقارنات المتعددة والجدولين (٢٥)، (٢٦) يوضحان نتائج ذلك.

جدول 25 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على أبعاد التحول الرقمي وفق متغير عدد سنوات الخبرة

البعد	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البنية التحتية الرقمية	أقل من سنتين	٩٨	٤,٠٣	٠,٤٣
	من سنتين إلى خمس سنوات	١٣٤	٤,٠٣	٠,٤٥
	أكثر من خمس سنوات	١٢٢	٤,٠٤	٠,٤٥
	المجموع	٣٥٤	٤,٠٤	٠,٤٤
البرمجيات المستخدمة	أقل من سنتين	٩٨	٣,٦٤	٠,٤٦
	من سنتين إلى خمس سنوات	١٣٤	٣,٦٦	٠,٤٧
	أكثر من خمس سنوات	١٢٢	٣,٦٧	٠,٤٧
	المجموع	٣٥٤	٣,٦٦	٠,٤٦
الخدمات الرقمية للعملاء	أقل من سنتين	٩٨	٢,٦٤	٠,٤٦
	من سنتين إلى خمس سنوات	١٣٤	٢,٦٨	٠,٤٥
	أكثر من خمس سنوات	١٢٢	٢,٦٨	٠,٤٥
	المجموع	٣٥٤	٢,٦٧	٠,٤٥

جدول 26 نتائج الاختبار (أنوفا) لأبعاد التحول الرقمي وفق متغير عدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
البنية التحتية	بين المجموعات	٠,٠٠١	٢,٠٠	٠,٠٠٠		٠,٩٩٩	غير دالة

		٠,٠٠١	٠.١٩٥	٣٥١.٠٠	٦٨.٤٥٦	داخل المجموعات	الرقمية
				٣٥٣.٠٠	٦٨.٤٥٧	المجموع	
غير دالة	٠,٨٩٧	٠,١٠٩	٠.٠٢٣	٢.٠٠	٠.٠٤٧	بين المجموعات	البرمجيات المستخدمة
			٠.٢١٦	٣٥١.٠٠	٧٥.٦٥٩	داخل المجموعات	
				٣٥٣.٠٠	٧٥.٧٠٦	المجموع	
غير دالة	٠,٨٠٧	٠,٢١٤	٠.٠٤٤	٢.٠٠	٠.٠٨٧	بين المجموعات	الخدمات الرقمية للعملاء
			٠.٢٠٤	٣٥١.٠٠	٧١.٥٦٣	داخل المجموعات	
				٣٥٣.٠٠	٧١.٦٥١	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار (أنوفا) أكبر من (٠,٠٥) بالنسبة لجميع أبعاد التحول الرقمي، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التحول الرقمي في جدة مول بارك وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

ويبين الشكل (٦) المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التحول الرقمي وفق عدد سنوات

الخبرة



الشكل 6 المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التحول الرقمي وفق عدد سنوات الخبرة

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات

أفراد عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة مول بارك وفق متغيري

(الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)

أولاً - متغير الوظيفة:

لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة مول

بارك وفق متغير الوظيفة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

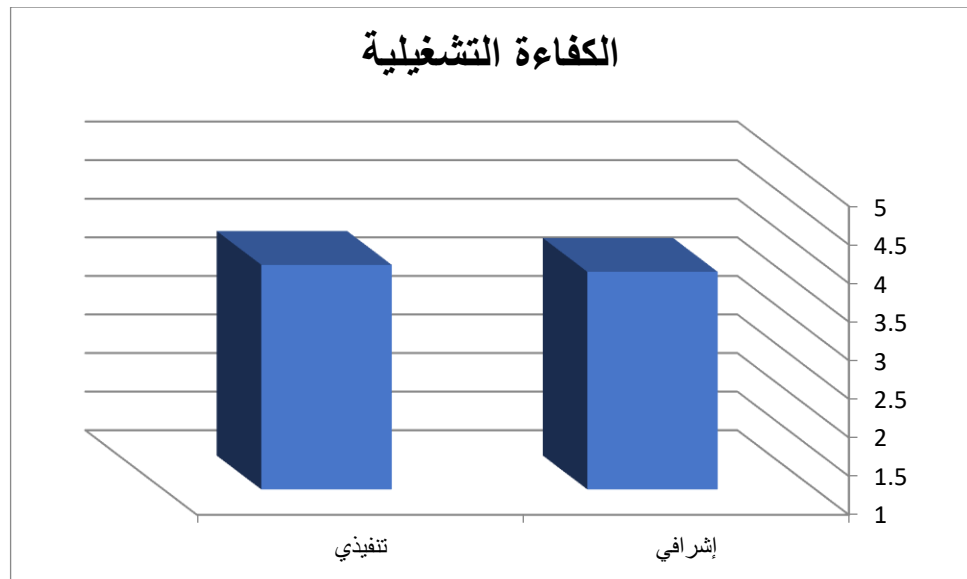
على محور الكفاءة التشغيلية، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (Independent Samples Test) وفقاً لمتغير الوظيفة والجدول (٢٧) يوضح نتائج ذلك.

جدول 27 نتائج اختبار (T) Test على محور الكفاءة التشغيلية وفق متغير الوظيفة

القرار	القيمة الاحتمالية	قيم (t)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	الكفاءة التشغيلية
غير دالة	0.284	-1.074	٣٥٢	٠,٣٩	٣,٨٢	٢٩	إشرافي	
				٠,٤٥	٣,٩١	٣٢٥	تنفيذي	

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار (ت ستيودنت) أكبر من (٠,٠٥) بالنسبة لمحور الكفاءة التشغيلية، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة مول بارك وفق متغير الوظيفة.

ويبين الشكل (٧) المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور الكفاءة التشغيلية وفق متغير الوظيفة.



الشكل 7 المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور الكفاءة التشغيلية وفق متغير الوظيفة.

ثانياً- متغير عدد سنوات الخبرة:

لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة مول بارك وفق متغير عدد سنوات الخبرة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الكفاءة التشغيلية، وتم استخدام الاختبار الإحصائي "تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) (ANOVA) للمقارنات المتعددة والجدولين (٢٨) و (٢٩) يوضحان نتائج ذلك.

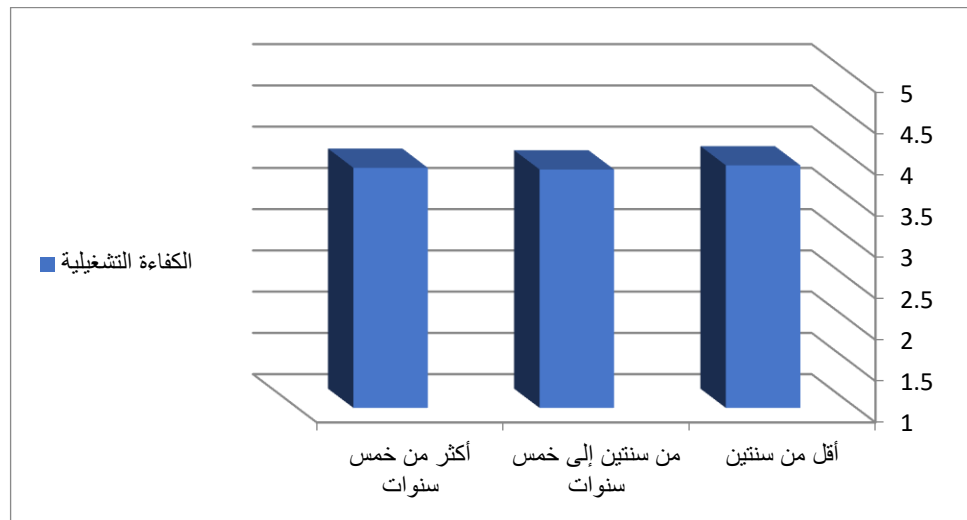
جدول 28 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على محور الكفاءة التشغيلية وفق متغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	الكفاءة التشغيلية
٠,٤٤	٣,٩٤	٩٨	أقل من سنتين	
٠,٤٥	٣,٨٩	١٣٤	من سنتين إلى خمس سنوات	
٠,٤٣	٣,٩١	١٢٢	أكثر من خمس سنوات	
٠,٤٤	٣,٩١	٣٥٤	المجموع	

جدول ٢٩ ونتائج الاختبار (أنوفا) محور الكفاءة التشغيلية وفق متغير عدد سنوات الخبرة

القرار	قيمة الدلالة	قيم F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الكفاءة التشغيلية
غير دالة	٠,٧٠١	٠,٣٥٥	٠,٠٧٠	٢	٠,١٤٠	بين المجموعات	
			٠,١٩٦	٣٥١	٦٨,٩٧١	داخل المجموعات	
				٣٥٣	٦٩,١١١	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار (أنوفا) أكبر من (٠,٠٥) بالنسبة لمحور الكفاءة التشغيلية، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة مول بارك وفق متغير عدد سنوات الخبرة. ويبين الشكل (٨) المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور الكفاءة التشغيلية وفق عدد سنوات الخبرة



الشكل ٨ المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور الكفاءة التشغيلية وفق عدد سنوات الخبرة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الإجابة عن اسئلة الدراسة:

- مناقشة نتائج السؤال الأول:

بينت نتائج السؤال الأول أن مستوى البنية التحتية الرقمية في جدة بارك مول جاء من وجهة نظر العاملين بدرجة مرتفعة، و تُظهر هذه النتيجة أن إدارة جدة بارك مول قد أولت اهتماماً كبيراً بتطوير البنية التحتية الرقمية باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه عمليات التحول الرقمي. فارتفاع مستوى البنية التحتية الرقمية يشير إلى توفر شبكات اتصالات متطورة، ونظم خوادم عالية الكفاءة، ومراكز بيانات آمنة تضمن استمرارية الخدمات دون انقطاع. كما يعكس ذلك استثمارات استراتيجية في الأجهزة والمعدات والأنظمة التي تدعم التكامل بين الإدارات والأقسام داخل المول. إن هذا المستوى المرتفع للبنية التحتية يعزز قدرة المنشأة على تبني التقنيات الحديثة. ومن منظور عملي، تسهم البنية التحتية المتقدمة في تحسين تدفق المعلومات واتخاذ القرارات السريعة والفعالة، ما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء العام وتقليل الأعطال التقنية. كما تُعد هذه النتيجة انعكاساً لمدى توافق المول مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على التحول الرقمي في القطاعات التجارية والخدمية. وعليه يمكن القول إن جاهزية البنية التحتية الرقمية تمثل حجر الزاوية الذي مكّن جدة بارك مول من تحقيق تقدم ملموس في مجال التحول الرقمي وتحسين التجربة التشغيلية والإدارية.

- مناقشة نتائج السؤال الثاني:

بينت نتائج السؤال الثاني أن مستوى البرمجيات المستخدمة في جدة بارك مول من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، و تعكس هذه النتيجة مستوى مرتفعاً في تبني البرمجيات والتقنيات الرقمية ضمن العمليات التشغيلية للمول. إن الارتفاع الكبير في درجة الموافقة على عبارة «يتوفر أنظمة دفع إلكتروني مناسبة» يدل على أن المول قد أولى اهتماماً خاصاً بقطاع الخدمات المالية الرقمية، بوصفه أحد أهم عناصر التحول الرقمي التي تعزز تجربة الزبائن وتسرع عمليات الشراء. كما أن ارتفاع الموافقة على

العبارات المتعلقة باستخدام التطبيقات الرقمية في متابعة المبيعات والمخزون، والاعتماد على أنظمة ذكية في إدارة الطاقة والإضاءة، ودمج تقنيات إنترنت الأشياء، وتوثيق العمليات الإدارية إلكترونياً، يعكس وجود توجه إداري نحو توظيف التكنولوجيا لرفع كفاءة التشغيل وتقليل الهدر في الوقت والموارد. في المقابل، فإن بقاء بعض المؤشرات في مستوى متوسط، مثل استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتوقع المبيعات أو تحليل بيانات العملاء، يشير إلى أن التحول الرقمي في جدة بارك مول ما زال يتركز في الجوانب التشغيلية والإدارية أكثر من الجوانب التحليلية المتقدمة، وبناءً على ذلك يمكن القول إن المول قد حقق تقدماً ملموساً في البنية التقنية التشغيلية، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير أنظمة التحليل الذكي وصيانة البيانات لتحقيق التكامل الرقمي الكامل، وهو ما ينسجم مع توجهات التحول الرقمي الحديثة في إدارة المرافق التجارية الكبرى.

- مناقشة نتائج السؤال الثالث:

بينت نتائج السؤال الثالث أن مستوى تطبيق الخدمات الرقمية للعملاء في جدة بارك مول من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة، و تدل هذه النتيجة، على أن مستوى تطبيق هذه الخدمات في جدة بارك مول جاء متوسطاً وفي أدنى حدود فئة المتوسط. ويعني ذلك أن المول لا يزال في مرحلة انتقالية فيما يتعلق بتفعيل التواصل الرقمي الفعال مع العملاء، رغم وجود مبادرات محدودة كاستخدام المنصات الرقمية للرد على استفسارات الزوار أو متابعة تقييماتهم الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات. ويلاحظ أن ضعف استخدام التطبيقات الخاصة بالمول من قبل العملاء، كما أظهرت العبارة منخفضة التقييم، يعكس قصوراً في الترويج أو في سهولة الاستخدام أو في القيمة المضافة التي تقدمها تلك التطبيقات، مما يحدّ من تفاعل الزبائن رقمياً. هذه النتيجة تشير إلى فجوة واضحة بين مستوى التطور البرمجي الداخلي للمول ومستوى الخدمات الرقمية الموجهة للعميل، الأمر الذي يستدعي إعادة تصميم الاستراتيجيات الرقمية التسويقية، وزيادة الاستثمار في تجربة المستخدم والتفاعل الرقمي عبر قنوات أكثر جذباً وملاءمة لأنماط استخدام العملاء في السوق المحلي. كما يمكن تفسير هذا المستوى المتوسط بأنه نتاج مرحلة مبكرة

من التحول الرقمي في قطاع التجزئة السعودي، حيث تتركز الجهود حالياً على الأتمتة التشغيلية أكثر من بناء منظومات متكاملة لتجربة العميل الرقمية.

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

بينت نتائج السؤال الرابع أن مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة بارك مول من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، وتُشير هذه النتيجة إلى أن جدة بارك مول يتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية، ما يعكس قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والمخرجات المرجوة من حيث جودة الخدمة والإنتاجية والتكلفة. فارتفاع الكفاءة التشغيلية يعني أن العمليات الإدارية والفنية واللوجستية تُدار وفق معايير دقيقة مدعومة بالأنظمة الرقمية التي تقلل من الهدر وتزيد من سرعة الإنجاز. كما أن التحول الرقمي في المول – من خلال البنية التحتية المتقدمة والبرمجيات الحديثة والخدمات الرقمية – ساهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية، إذ أتاح التكامل بين الإدارات وسهّل عمليات الرقابة والتحليل والتقييم المستمر للأداء. كذلك فإن ارتفاع الكفاءة يعكس مستوى عالياً من التدريب لدى العاملين وقدرتهم على استخدام التكنولوجيا بفعالية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا العملاء ورفع العائد الاستثماري.

مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، البرمجيات المستخدمة) على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول، بينما لم يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير الخدمات الرقمية للعملاء، تشير نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية إلى أن التحول الرقمي بمكوناته المتمثلة في البنية التحتية الرقمية والبرمجيات المستخدمة له أثر مباشر وذو دلالة إحصائية على الكفاءة التشغيلية في جدة بارك مول، وهو ما يعكس الدور الجوهري الذي تلعبه هذه

المكونات في تحسين الأداء الداخلي ورفع فعالية العمليات التشغيلية. فوجود بنية تحتية رقمية متطورة يتيح سرعة الاتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، ويُسهل في تقليل الأخطاء التشغيلية، بينما تُسهل البرمجيات المطبقة في أتمتة الإجراءات وتسهيل إدارة الموارد والعمليات اليومية، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة العامة للمول.

أما فيما يتعلق بمتغير الخدمات الرقمية المقدمة للعملاء، فقد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود أثر دال إحصائياً على الكفاءة التشغيلية عند إدخال جميع متغيرات التحول الرقمي معاً، وهو ما يمكن تفسيره بأن تأثير هذا البعد يكون غير قوي بما يكفي مقارنةً بباقي المتغيرات، أو أنه يتأثر بشكل غير مباشر عبر مكونات أخرى مثل البرمجيات أو البنية التحتية الرقمية. كما يمكن أن يُعزى ذلك إلى أن مستوى الخدمات الرقمية للعملاء – كما أظهرت نتائج السؤال الثالث – جاء بدرجة متوسطة، مما يعني أن هذه الخدمات لم تصل بعد إلى مستوى النضج الذي يمكّنها من إحداث أثر واضح على الكفاءة التشغيلية الشاملة

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول. تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الكفاءة التشغيلية في جدة بارك مول من وجهة نظر العاملين، وهو ما يعكس الأهمية المحورية للبنية التحتية الرقمية بوصفها الأساس الذي تقوم عليه جميع عناصر التحول الرقمي. فوجود هذا الأثر الإحصائي يدل على أن تطور البنية التحتية داخل المول – بما تتضمنه من شبكات اتصال عالية السرعة، وخوادم قوية، وأنظمة حماية إلكترونية متقدمة، وأجهزة حديثة متكاملة – يسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي. إذ إن البنية الرقمية القوية تتيح تدفقاً سلساً للمعلومات بين الأقسام الإدارية والفنية، وتُسَرِّل عمليات المراقبة والتحكم والمتابعة اللحظية للأنشطة التشغيلية، مما يرفع من سرعة الاستجابة ويقلل من الأخطاء والتكاليف التشغيلية.

كما أن هذه النتيجة تعكس وعي إدارة المول والعاملين فيه بأهمية الاستثمار في بنية تحتية رقمية مرنة وقابلة للتوسع، تمكنهم من استيعاب التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء. فكلما كانت البنية التحتية أكثر تطوراً وموثوقية، زادت قدرة العاملين على أداء مهامهم بفعالية وسرعة، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية المنشودة. ومن الجانب الإداري، فإن توفر بنية رقمية متكاملة يدعم عمليات اتخاذ القرار المستند إلى البيانات الفعلية، ويعزز التنسيق بين الإدارات التشغيلية، ويقلل من الهدر في الموارد المادية والبشرية.

إن قيمة معامل الارتباط المرتفعة للعلاقة بين البنية التحتية الرقمية والكفاءة التشغيلية توضح أن هذا التأثير ليس عرضياً أو محدوداً، بل هو ارتباط حقيقي يعكس أثر التطور التقني في دعم الاستدامة التشغيلية والقدرة التنافسية للمول. كما تؤكد هذه النتيجة أن التحول الرقمي يبدأ فعلياً من جودة البنية التحتية، إذ تمثل الركيزة التي تُبنى عليها جميع الأنظمة والخدمات الرقمية اللاحقة. ومن المنظور الاستراتيجي، تتفق هذه النتيجة مع ما تؤكد عليه الأدبيات الحديثة التي ترى أن البنية التحتية الرقمية تشكل العامل الحاسم في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسات التجارية والخدمية، ولا سيما في بيئة الأسواق المتغيرة والمتسارعة تقنياً. وبالتالي، يمكن القول إن نجاح جدة بارك مول في تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية يعود بدرجة كبيرة إلى تبنيه بنية تحتية رقمية متطورة ومتكاملة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات المستخدمة على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الحيوي الذي تؤديه البرمجيات وأنظمة المعلومات في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمليات التشغيلية. فوجود هذا الأثر الإحصائي يؤكد أن استخدام المول لبرمجيات حديثة ومتطورة أسهم بشكل مباشر في تعزيز الانسيابية في العمل، وتسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للبيانات.

وتدل هذه النتيجة على أن البرمجيات لم تعد مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت جزءاً أساسياً من منظومة العمل التشغيلية في المول، حيث ساهمت في أتمتة الإجراءات الروتينية، وتسريع العمليات، وتحقيق الدقة في التخطيط والمراقبة، الأمر الذي انعكس إيجاباً على الأداء الكلي للكفاءة التشغيلية، كما مكّنت البرمجيات الحديثة العاملين من الوصول السريع إلى المعلومات التشغيلية، ومتابعة مستويات الأداء لحظة بلحظة، واتخاذ قرارات فورية قائمة على بيانات دقيقة. وهذا بدوره عزز من كفاءة استغلال الموارد، وخفض من معدلات الهدر، ورفع من مستوى رضا العملاء نتيجة سرعة الاستجابة وتحسن الخدمة.

كما تعكس هذه النتيجة إدراك إدارة جدة بارك مول لأهمية التحول الرقمي كأداة لزيادة الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية في سوق المولات التجارية. فاعتماد المول على أنظمة برمجية متكاملة ومتربطة يساهم في بناء بيئة تشغيلية مرنة يمكنها التكيف مع تغيرات السوق والتوسع في الخدمات الرقمية المستقبلية.

إن هذه النتيجة تتفق مع ما تؤكد الأدبيات الحديثة في مجال إدارة العمليات والتحول الرقمي، والتي ترى أن فعالية البرمجيات في المنظمات والشركات الخدمية تُعد عاملاً محورياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة. وبالتالي، يمكن القول إن نجاح جدة بارك مول في بلوغ مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية يعزى بدرجة كبيرة إلى استخدامه المنهجي للبرمجيات المتقدمة التي تسهل العمل الإداري والتشغيلي، وتدعم اتخاذ القرار في بيئة رقمية ديناميكية قائمة على السرعة والدقة والتكامل.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات الرقمية للعملاء على الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر العاملين في جدة بارك مول، وتعكس هذه النتيجة العلاقة الوثيقة بين جودة التجربة الرقمية للعميل ومستوى الأداء التشغيلي للمؤسسة. فهذه النتيجة تعني أن التحول نحو تقديم خدمات رقمية – مثل تطبيقات الهاتف الذكي، وأنظمة الدفع الإلكتروني، والتسوق الافتراضي، وبرامج الولاء الرقمية، والمساعدات التفاعلية عبر الإنترنت – أسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة

العمليات الداخلية، من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتقليل الضغط التشغيلي على الكوادر البشرية. إذ تُمكن الخدمات الرقمية العملاء من تنفيذ معاملاتهم ذاتياً بطريقة آمنة وسريعة، مما يخفف العبء عن الموظفين، ويتيح لهم التركيز على مهام أكثر استراتيجية وإنتاجية.

وتُبرز هذه النتيجة أن الكفاءة التشغيلية لا تتحقق فقط عبر تحسين الأنظمة الداخلية، بل أيضاً من خلال تحسين واجهات التفاعل مع العملاء. فكلما كانت الخدمات الرقمية أكثر شمولاً وسلاسة، كلما انعكس ذلك على انسيابية العمليات الإدارية، ودقة تدفق المعلومات، وانخفاض معدلات الأخطاء والتكاليف التشغيلية. كما تسهم الخدمات الرقمية في توفير بيانات آنية حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم، ما يساعد الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات التشغيلية المبنية على الأدلة، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمول. ومن جهة أخرى،

إن عدم وجود تأثير لهذا المتغير في معادلة الانحدار المتعدد ووجود تأثير نتيجة الانحدار البسيط يشير إلى أن هذا المتغير يمتلك بالفعل تأثيراً إيجابياً، إلا أن هذا التأثير يتضاءل عند وجود متغيرات أخرى أقوى في النموذج. يمكن تفسير ذلك بأن الخدمات الرقمية تُحسن التواصل مع العملاء وتسهل عمليات الشراء والدفع وتلقي الملاحظات، مما يرفع من كفاءة بعض العمليات التشغيلية جزئياً، لكنها تبقى محدودة التأثير طالما لم تُدمج ضمن منظومة رقمية متكاملة تعتمد على بنية تحتية قوية وأنظمة تشغيل متطورة.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي في جدة بارك مول ما زال في مرحلة التطور التدريجي، حيث تتركز جهود الإدارة حالياً على تطوير المكونات الداخلية (البنية التحتية والبرمجيات)، بينما تتطلب الخدمات الرقمية المقدمة للعملاء مزيداً من الاستثمار والتحسين لتبلغ مستوى يسهم بفاعلية في رفع الكفاءة التشغيلية الكلية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التحول الرقمي في جدة مول بارك وفق متغيري (الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بما يأتي:

أولاً: تفسير متغير الوظيفة

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق نوع العمل لدى العاملين في جدة بارك مول يشير إلى أن الموظفين في مختلف الأقسام والوظائف، سواء كانوا في الإشراف أم التنفيذ، لديهم تقييم متقارب لجميع أبعاد التحول الرقمي بما في ذلك البنية التحتية الرقمية، البرمجيات المستخدمة، الخدمات الرقمية للعملاء، ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل الرقمية في المول تتميز بالتوحيد والتجانس، حيث تتوفر للموظفين جميعاً نفس الشبكات، الأجهزة، وأنظمة البرمجيات، ما يقلل من أي فروق ناشئة عن طبيعة الوظائف المختلفة. كما أن التدريب الداخلي المطبق على جميع العاملين بشكل موحد يضمن أن كل موظف قادر على التعامل مع الأدوات الرقمية بنفس الكفاءة، بغض النظر عن مهامه الوظيفية، وبالتالي يصبح إدراكهم للتحول الرقمي متقارباً. إن هذا التجانس في التقييم يعكس فاعلية الإدارة في تطبيق سياسات التحول الرقمي بشكل متساوٍ على جميع المستويات الوظيفية، ويشير إلى أن أي برامج تطوير أو تحسين يمكن أن تُطبق بشكل شامل دون الحاجة لتفريقها بحسب نوع العمل،

ثانياً: تفسير متغير عدد سنوات الخبرة

أما بالنسبة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق عدد سنوات الخبرة، فإن هذا يشير إلى أن تقييم العاملين للتحول الرقمي لا يتأثر بمدة خبرتهم العملية، سواء كانوا موظفين جدد أو ذوي خبرة طويلة في المول. ويرجع ذلك إلى أن الأنظمة الرقمية في جدة بارك مول مصممة لتكون سهلة الاستخدام، بما يتيح لجميع العاملين التعامل معها بكفاءة عالية، بغض النظر عن مدى خبرتهم السابقة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التدريب المستمر والتوجيه الموحد على استخدام البرمجيات والبنية التحتية الرقمية في توفير مستوى متساوٍ من الكفاءة بين جميع الموظفين، ما يقلل من تأثير الخبرة الفردية على التقييمات. كما أن

طبيعة التحول الرقمي نفسه، الذي يعتمد بشكل أساسي على الإجراءات الموحدة والعمليات الرقمية القياسية، تجعل الاعتماد على الخبرة الشخصية أقل أهمية، إذ يتم التحكم في أداء العاملين عبر الأنظمة الرقمية والإجراءات الموحدة، وليس من خلال المهارات المكتسبة على مدار سنوات العمل. وهذا يفسر تجانس تقييم جميع أبعاد التحول الرقمي بين العاملين ذوي الخبرة المختلفة،

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة التشغيلية في جدة مول بارك وفق متغيري (الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بما يأتي:

أولاً: تفسير متغير نوع العمل

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق نوع العمل يشير إلى أن تقييم العاملين للكفاءة التشغيلية في جدة بارك مول لا يتأثر بطبيعة مهامهم الوظيفية، سواء كانوا في الإشراف أم التنفيذ ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المول تعتمد على عمليات تشغيلية موحدة وإجراءات قياسية تغطي جميع الوظائف، بحيث تشابه تجربة كل موظف مع الآخر في التعامل مع المهام اليومية، هذا التوحيد يشمل الأدوات الرقمية والبرمجيات المستخدمة لإدارة المخزون، ومتابعة الأداء، والتفاعل مع العملاء، ما يحد من تأثير الاختلاف الوظيفي على الأداء الفعلي أو تقييم الكفاءة. كما أن التدريب الداخلي الموجه لجميع العاملين يضمن امتلاكهم نفس المعرفة والمهارات الأساسية لتنفيذ الإجراءات التشغيلية بكفاءة بغض النظر عن طبيعة العمل.

ثانياً: تفسير متغير عدد سنوات الخبرة

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق عدد سنوات الخبرة يعني أن تقييم الكفاءة التشغيلية بين الموظفين لا يختلف بين ذوي الخبرة الطويلة والجدد، ما يشير إلى أن خبرة الموظف السابقة ليست عاملاً مؤثراً في هذا السياق. ويرجع ذلك إلى أن الكفاءة التشغيلية في جدة بارك مول تعتمد بشكل أساسي على

الإجراءات التشغيلية الموحدة، البنية التحتية الرقمية، والأنظمة المؤتمتة، والتي تتيح لجميع الموظفين أداء المهام بنفس الكفاءة، بغض النظر عن سنوات الخبرة. كما أن برامج التدريب المستمر والتوجيه الداخلي تقلل من الفروق الفردية في الأداء، بحيث يصبح الموظفون الجدد قادرين على مواكبة مستوى الكفاءة التشغيلية للموظفين ذوي الخبرة الطويلة.

التوصيات:

- تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية من خلال الاستثمار في شبكات اتصالات أكثر سرعة وموثوقية، وتوسيع نطاق استخدام الحوسبة السحابية وتقنيات إنترنت الأشياء بما يتيح إدارة دقيقة للعمليات التشغيلية واللوجستية.
- تعزيز مستوى الأمن السيبراني لضمان حماية البيانات التشغيلية والمالية والعملاء، ما يساهم في استدامة الكفاءة التشغيلية ويقلل من مخاطر الانقطاعات التقنية.
- تكامل الأنظمة البرمجية عبر منصة موحدة تربط جميع الإدارات التشغيلية والإدارية، بحيث يتم تبادل البيانات في الوقت الفعلي بما يعزز دقة التخطيط وسرعة اتخاذ القرار.
- توسيع نطاق الاعتماد على تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتوقع الطلبات وتحليل سلوك العملاء وتحسين إدارة الموارد.

- تدريب الكوادر البشرية على استخدام هذه الأنظمة بفعالية عالية من خلال برامج تدريب مستمرة تضمن رفع الكفاءة الرقمية للعاملين وتعزيز ثقافة الابتكار التقني داخل بيئة العمل.
- تطوير تجربة العميل الرقمية من خلال تحديث التطبيقات الذكية الخاصة بالمول، وتوسيع الخدمات الإلكترونية التفاعلية كالحجز المسبق للعروض، وأنظمة التوجيه الذكي داخل المول، وخدمات الدفع الإلكترونية.
- تفعيل نظام تغذية راجعة رقمي لقياس رضا العملاء وتحليل ملاحظاتهم بشكل دوري، بهدف تحسين جودة الخدمات وتعزيز ولاء الزبائن.
- إجراء دراسة تتناول أثر التحول الرقمي على كفاءة التشغيل في قطاعات خدمية أخرى داخل المملكة، أو مقارنة بين المولات التجارية في مدن مختلفة لمعرفة مدى نضج التحول الرقمي في المملكة.
- تبني استراتيجية تحول رقمي شاملة ومتكاملة تجمع بين الجانب التقني والإداري والبشري، بحيث يكون التحول الرقمي ثقافة مؤسسية راسخة لا مجرد مشروع تقني محدود.

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation on the operational efficiency of shopping malls from the employees' perspective, in light of the variables: job title and number of years of experience. To achieve the study's objectives, the descriptive approach was used by designing a questionnaire consisting of (33) items and four axes: (Digital Infrastructure, Used Software, Digital Customer Services, Operational Efficiency). The research sample consisted of (354) employees at "Jeddah Park Mall" in the Kingdom of Saudi Arabia. The research reached the following results:

- The level of digital infrastructure at Jeddah Park Mall from the employees' perspective was high.
- The level of used software at Jeddah Park Mall from the employees' perspective was high.
- The level of implementation of digital customer services at Jeddah Park Mall from the employees' perspective was medium.
- The level of operational efficiency at Jeddah Park Mall from the employees' perspective was high.
- The results of multiple regression analysis showed a statistically significant effect of the dimensions of digital transformation (Digital Infrastructure, Used Software) on operational efficiency from the perspective of employees at Jeddah Park Mall, excluding the variable of Digital Customer Services.
- There is a statistically significant effect of digital infrastructure on operational efficiency from the perspective of employees at Jeddah Park Mall.
- There is a statistically significant effect of used software on operational efficiency from the perspective of employees at Jeddah Park Mall.

- There is a statistically significant effect of digital customer services on operational efficiency from the perspective of employees at Jeddah Park Mall.

- There are no statistically significant differences between the mean scores of the study sample individuals regarding the level of operational efficiency in Jeddah Park Mall according to the variables (job title, number of years of experience).

- There are no statistically significant differences between the mean scores of the study sample individuals regarding the application of digital transformation in Jeddah Park Mall according to the variables (job title, number of years of experience).

The study recommended the necessity of adopting a comprehensive and integrated digital transformation strategy that combines the technical, administrative, and human aspects, so that digital transformation becomes an established institutional culture. It also recommended developing and updating the digital infrastructure, enhancing the level of cybersecurity, and integrating software systems through a unified platform that links all operational and administrative departments.

Keywords: Digital Transformation, Operational Efficiency of Malls, Jeddah Park Mall.

المراجع:

المراجع العربية:

- إسماعيل، عبد الرؤوف.(٢٠١٨). *المدينة الذكية (استراتيجية دعم التحول الرقمي)*. عمان، الأردن: دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر.
- البار، عدنان مصطفى.(٢٠٢٠). *تقنيات التحول الرقمي*، ورقة عمل، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات جامعة الملك عبدالعزيز.
- البلوشة، نوال بنت علي؛ الحراصي، نهان بن حارث؛ العوفي، علي بن سيف.(٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي في المنظمات والشركات العمانية، *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا*، فرع الخليج العربي، المجلد(١)، العدد (٢).
- بن شمس ، ندى علي حسين.(٢٠١٧). *المواطنة في العصر الرقمي*، *مجلة سلسلة دراسات*، معهد البحرين للتنمية السياسية.
- جامعة الدول العربية (٢٠١٩). *الرؤية الاستراتيجية العربية المشتركة للاقتصاد الرقمي*، أبوظبي الإمارات.
- حاج، قاسم علي.(٢٠٢٠). *إسهامات الاتحاد الإفريقي في عملية التحول الرقمي في إفريقيا قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي لإفريقية ٢٠٢٠-٢٠٣٠*. *مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية*، المجلد الأول، العدد السادس، عدد خاص.
- حسنية، صيفي.(٢٠٢٠). *الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في*
- الدوبي، تركي.(٢٠٢٣). *قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي*. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*. جامعة حلوان. المجلد (٩٩)، العدد(١). ص ٥٧٩-٦٠٢.

- الرابعي (٢٠٢٢). الحكومة الرقمية في ضوء برامج التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة

العربية السعودية ٢٠٣٠: هيئة الحكومة الرقمية أنموذجاً. *المجلة العربية الدولية*

لتكنولوجيا المعلومات والبيانات. المجلد (٢)، العدد (٢). ص ١٥-٦٢

- رشوان، عبدالرحمن محمد سليمان؛ قاسم ، زينب عبد الحفيظ أحمد. (٢٠٢٠) دور التحول الرقمي في رفع

كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال*،

مصر.

- رمضان، رمضان عبد الرحمن؛ الفرحاتي، محمد عطية؛ متواضع، كميل إدوارد. (٢٠٢١). معوقات التحول

الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المنظمات والشركات

الصحفية العامة. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية* - المجلد السادس - العدد الثامن

والعشرون.

- زاهد، أمل (٢٠٢٥). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات

الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. *المجلة*

العربية للإدارة. المجلد (٤٥)، العدد (٢). ص ٢٣٩-٢٥٦.

- الزهراني، عبد الخالق سعد. (٢٠٢٠). الخدمات الالكترونية وأثرها في تحسين حياة المجتمع على المستفيدين

من خدمات نظام أبشر، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد (٢٠)، ص ٥٧٩-٦٠٦.

- زيادي، مشهور منصور محمد؛ فلفلان، عساف زكي. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين

في الشركات. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*. المجلد (٨)، العدد (٣٢). ص ٥١٩-٥٦٢.

- السحيباني، محمد بن إبراهيم. (٢٠٢١). دور الحكومة في عصر التحول الرقمي، ورقة بحثية، معهد الاقتصاد

الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز.

- سلايحي، جميلة؛ بوشي، يوسف (٢٠١٩). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، *مجلة العلوم القانونية والسياسية* المجلد (١٠)، العدد (٢).

- العايد، سري إبراهيم؛ الحمودي، سلوى عبدالله صالح (٢٠١٩). تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٣٩، العدد ٤، ص ٤١-٦٣.

- العزب، لماء عيد عطا إبراهيم (٢٠٢٥). دور الواقع المعزز في الوعي بالعلامة عند توسيط جودة الخدمات الرقمية بالتطبيق على عملاء المولات التجارية بالقاهرة (الملابس الرياضية). *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*. المجلد (٤)، العدد (١٤). ص ٢٢٩-٣٠٦.

- عسلي، علي حسن (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي في تطور أداء الحكومة الفلسطينية. المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.

- قهدور، أمين ولي الدين (٢٠٢٥). مساهمة التحول الرقمي في تعزيز استخدام التكنولوجيا المالية. رسالة ماجستير، جامعة طيبة.

- المبيضين، صفوان (٢٠٢٠). مقدمة في الحكومة الإلكترونية. عمان، الأردن: درا اليازوري العلمية.

- الهادي، محمد محمد (٢٠٢٠). الذكاء الاصطناعي معاملة وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية. القاهرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية.

- Abdallah, A. A., & Al-Najjar, H. M. (2023). The Impact of Human Resource Development on Operational Performance in Large Shopping Malls: A Case Study from the GCC Region. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(2), 210-228.
- Alghamdi, S. A. (2016). Key Factors Influencing the Adoption and Utilisation of E Government
- Al-Hindi, T. M., & Mahmoud, M. A. (2021). Evaluating Operational Efficiency in Modern Shopping Malls: Beyond Financial Metrics. *Journal of Facilities Management*, 19(3), 301-320.
- Choi, H., Park, M. J., Rho, J. J., & Zo, H. (2016). Rethinking the assessment of e government implementation in developing countries from the perspective of the design-reality gap: Applications in the Indonesian e-procurement system. *Telecommunications Policy*, 40, 644-660.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). The Role of Digital Transformation in Human Resources Management through the AI Capabilities Framework. *Human resource management review*, 33(1), 100899.
- Fitzgerald .M, Kruschwitz .N, Bohhet, D. and welch , M .(2013) " Embracing digital technology " A new strategic I mperative " Findings From The 2013 *Digital transformation Global Executive Study And Research Project*.

- Jerónimo, A. (2018). *IT Governance In Digital Transformation A COBIT 5 overview according IDC Maturity cape.*]Unpublished Master Thesis[.Universidade Nova de Lisboa.

- Kumar, R., Sachan, A., Mukherjee,A., & Kumar, R. (2018). *Factors influencing e-government adoption in India: a qualitative approach.* Digital Policy, Regulation and Governance, 1-21.

- Lee, S., & Wong, K. C. (2021). Sustainable Facilities Management and Its Financial Implications in Retail Real Estate. *Property Management*, 39(4), 516-533.

- Matt, Ch., Hess, Th., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies, Business & *Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.

- Sousa, M. J., & Rocha, A. (2018). Digital Learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.

- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). *Exploring human resource management digital transformation in the digital age.* *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.

- Zhang, Y., Li, X., & Wang, F. (2022). Transforming Shopping Malls into Smart Spaces: The Role of IoT and Big Data Analytics in Enhancing Operational Efficiency. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102755.

الملاحق

السادة العاملين في "جدة بارك مول"

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبانة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمركز التجاري. نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة، علماً بأن جميع البيانات المقدمة ستعامل بسرية تامة.

شكراً لوقتكم الثمين.

بيانات خاصة بالمستجيب:

سنوات الخبرة في المول

- أقل من سنتين
- من سنتين إلى خمس سنوات
- أكثر من خمس سنوات

العمل

- إشرافي
- تنفيذي

أولاً: محور البنية التحتية الرقمية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					(١) يوجد في المول شبكة إنترنت (واي فاي مجاني سريع) في جميع الأرجاء
					(٢) يتوفر أنظمة رقمية متكاملة لأداء المهام اليومية
					(٣) يتوفر أجهزة لحواسيب وبرمجيات حديثة ومحدثة باستمرار.
					(٤) يوجد دعم فني سريع لمعالجة الأعطال التقنية بسرعة.
					(٥) يتوفر نظام أمان وحماية معلومات فعال في المول.
					(٦) يتوفر أنظمة مراقبة وتحكم رقمية في المرافق العامة للمول.
					(٧) يتوفر كاميرات مراقبة لمتابعة العمل في جميع أرجاء المول
					(٨) يتوفر تقنيات حديثة خاصة بأنظمة الدفع الإلكتروني
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانياً: محور البرمجيات المستخدمة
					(٩) يتم استخدام تطبيقات رقمية في متابعة المبيعات والمخزون.
					(١٠) يتوفر أنظمة دفع إلكتروني مناسبة
					(١١) يتم الاعتماد على أنظمة ذكية في إدارة الطاقة والإضاءة.

					(١٢) يتم دمج تقنيات إنترنت الأشياء في العمليات التشغيلية.
					(١٣) يتم استخدام أدوات رقمية لمتابعة صيانة المعدات والمنشآت.
					(١٤) يتم توثيق جميع العمليات الإدارية إلكترونياً
					(١٥) يوجد نظام ذكي لتحليل بيانات العملاء رقمياً.
					(١٦) يتم استخدام أدوات ذكاء اصطناعي لتوقع المبيعات المستقبلية.
					(١٧) يتم تحليل البيانات لتحديد أوقات الذروة وتحسين توزيع الموارد.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثاً- محور الخدمات الرقمية للعملاء
					(١٨) يستخدم العملاء تطبيقات خاصة بالمول
					(١٩) يتزايد تفاعل العملاء مع الخدمات الرقمية للمول
					(٢٠) يتم استخدام المنصات الرقمية للرد على استفسارات العملاء.
					(٢١) يتم تنفيذ حملات تسويق إلكترونية لجذب عملاء جدد.
					(٢٢) يتم متابعة تقييمات العملاء عبر الوسائل الرقمية لتحسين الخدمة.
					(٢٣) يتم استخدام أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة شكاوى العملاء
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعاً: محور كفاءة تشغيل المول (المتغير التابع)

					٢٤) يؤدي العاملون في المول مهامهم بشكل دقيق من المرة الاولى
					٢٥) ألاحظ انخفاضاً في الأخطاء التشغيلية الناتجة عن العوامل البشرية
					٢٦) يتم التنسيق بين إدارات أقسام المول بفعالية.
					٢٧) يتم متابعة الأعمال التشغيلية بسهولة في أي وقت.
					٢٨) يتم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب
					٢٩) ألاحظ ارتفاعاً في رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
					٣٠) أستخدم الوقت بشكل أكثر كفاءة بفضل الأدوات الرقمية.
					٣١) ألاحظ تحسناً في جودة الخدمات التشغيلية.
					٣٢) يتم تقليل وقت انتظار العملاء إلى الحد الأدنى
					٣٣) يتم معالجة شكاوى العملاء بالسرعة الكلية