



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة بالسعودية

اسم الطالب

محمد سليمان سليم الرويثي

الرقم الجامعي

221002402

مشروع التخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث –

2025

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال بات التحول الرقمي ضرورة استراتيجية تفرضها تحديات السوق ومتطلبات التنافسية . تلجأ العديد من الشركات خصوصاً المتوسطة منها إلى تبني التقنيات الرقمية لتحسين عملياتها الداخلية وزيادة كفاءتها الإدارية . المملكة العربية السعودية ضمن رؤيتها 2030 أولت اهتماماً كبيراً بالرقمنة والتحول التقني في مختلف القطاعات بما في ذلك قطاع الشركات المتوسطة التي تُعد عصباً أساسياً للاقتصاد الوطني . في هذا السياق تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في هذه الشركات من خلال فهم العلاقة بين تطبيق الأدوات الرقمية ومستوى الأداء الإداري داخل المؤسسات المتوسطة.

1.2 مشكلة البحث:

على الرغم من التوسع في تطبيق التقنيات الرقمية في بيئة الأعمال السعودية إلا أن العديد من الشركات المتوسطة تواجه تحديات في قياس الأثر الفعلي لهذه التحولات على كفاءة عملياتها الإدارية . تفقر بعض الإدارات إلى المعرفة الكافية لتوظيف الرقمنة بشكل استراتيجي مما قد يؤدي إلى نتائج متباينة في الأداء والكفاءة . وعليه، فإن مشكلة البحث تتمثل في: ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

1.3 الفجوات النظرية:

- 1- نقص الدراسات الأكاديمية المحلية التي تناولت أثر التحول الرقمي على العمليات الإدارية في قطاع الشركات المتوسطة بالسعودية تحديداً.
- 2- ضعف ربط الأدبيات بين مفهوم الكفاءة الإدارية والتحول الرقمي إذ تركز بعض الدراسات على جانب دون الآخر، مما يضعف الفهم المتكامل للعلاقة بينهما.
- 3 - قلة وجود نماذج تحليلية أو مفاهيمية تشرح العلاقة بين عناصر التحول الرقمي مثل (الأنظمة الذكية، البيانات الضخمة) والكفاءة الإدارية في الأدبيات الإدارية العربية.
- 4- نقص الدراسات المقارنة التي تبين الفروقات بين تأثير التحول الرقمي في الشركات الصغيرة و المتوسطة والكبيرة في السياق السعودي.

1.4 الفجوات التطبيقية

- 1 - عدم توفر دراسات ميدانية كافية تقيس فعليًا الأثر الإداري المباشر للتحول الرقمي داخل شركات متوسطة سعودية (خارج القطاع الحكومي).
- 2 - غياب مؤشرات تقييم عملية دقيقة يمكن استخدامها لقياس كفاءة العمليات الإدارية بعد التحول الرقمي في بيئات عمل واقعية.
- 3- قلة الدراسات التي تربط التحول الرقمي بالعوامل البشرية والتنظيمية مثل مقاومة التغيير، تدريب الموظفين، أو الثقافة المؤسسية في الشركات المتوسطة.
- 4 - ضعف تسليط الضوء على تجارب تطبيقية واقعية من السوق السعودي توضح تحديات وفوائد الرقمنة من منظور المدراء الإداريين في شركات متوسطة.

1.5 أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء النظري لحقل إدارة الأعمال من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين تبني أدوات التحول الرقمي ومستوى الكفاءة الإدارية. كما تساعد على توضيح الفجوة النظرية في البحوث السابقة حول هذا الموضوع في السياق السعودي تحديدًا.

الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واقعية تساهم في تحسين أداء الشركات المتوسطة عبر توجيه صناعات القرار نحو أفضل ممارسات التحول الرقمي . كما ستوفر نتائجها توصيات عملية لتحسين العمليات الإدارية اعتمادًا على التجارب الميدانية داخل المملكة.

1.6 أسئلة البحث:

1- ما مدى تأثير تطبيق أدوات التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة بالسعودية؟

أظهرت التطبيقات الرقمية في الشركات السعودية المتوسطة تأثيرًا ملحوظًا في رفع الكفاءة التشغيلية وتسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين جودة اتخاذ القرار ويزداد هذا الأثر كلما نضجت البنية الرقمية وتكاملت الأنظمة.

2- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة عند تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية؟

تواجه الشركات المتوسطة في المملكة تحديات محورية عند تطبيق التحول الرقمي أهمها:

1- ضعف البنية التقنية

2- مقاومة التغيير

3- نقص المهارات

4- ارتفاع التكلفة

5- انخفاض مستوى تكامل الأنظمة

6- عدم وضوح خارطة الطريق

3- هل يساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار الإداري؟

نعم يُساهم التحول الرقمي إسهامًا كبيرًا في تسريع ورفع جودة اتخاذ القرار الإداري عبر تحسين تدفق البيانات ودقتها وتوقيت توفرها إضافةً إلى تمكين التحليل المتقدم والقدرة على التنبؤ.

4- ما العوامل التنظيمية التي تؤثر في نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي داخل الإدارات؟

العوامل التنظيمية الأكثر تأثيرًا في نجاح أو فشل التحول الرقمي هي:

القيادة - الحوكمة - الثقافة المؤسسية - إدارة التغيير - الكفاءات البشرية - هيكلية العمليات - إدارة البيانات وتغيب أي منها قد يؤدي إلى تعثر المبادرة مهما كانت التقنية قوية.

5- كيف ينظر العاملون في الإدارات الوسطى والعليا إلى التحول الرقمي من ناحية تحسين الأداء؟

ينظر كثير من العاملين في الإدارات الوسطى والعليا إلى التحول الرقمي باعتباره محركاً أساسياً لتحسين الأداء، لكن زاوية النظر تختلف باختلاف المستوى الإداري ودوره داخل المؤسسة

1.7 أهداف البحث:

1. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة السعودية
2. التعرف على التحديات التي تواجه هذه الشركات في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي
- دراسة أثر استخدام أدوات رقمية على جودة (الأتمتة، البيانات الضخمة مثل أنظمة ERP) القرارات الإدارية
4. تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق التحول الرقمي في الإدارة
5. بناء نموذج مفاهيمي يوضح المتغيرات المؤثرة في العلاقة بين الرقمنة وكفاءة العمليات

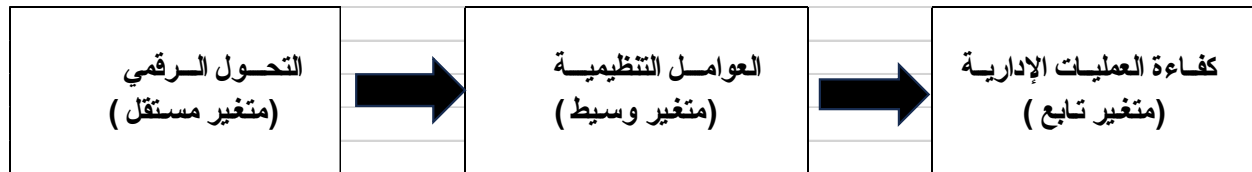
1.8 فرضيات البحث:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية
- تؤثر العوامل التنظيمية (مثل الثقافة، التدريب، القيادة) بشكل مباشر على فاعلية التحول الرقمي الإداري
- يساهم استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة في تحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار الإداري
4. يختلف تأثير التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية باختلاف حجم الشركة أو قطاعها

1.9 نموذج البحث:

يتكون النموذج من :

- المتغير المستقل: التحول الرقمي
- المتغير التابع: كفاءة العمليات الإدارية
- المتغيرات الوسيطة: الثقافة المؤسسية، مهارات الموظفين، الدعم القيادي

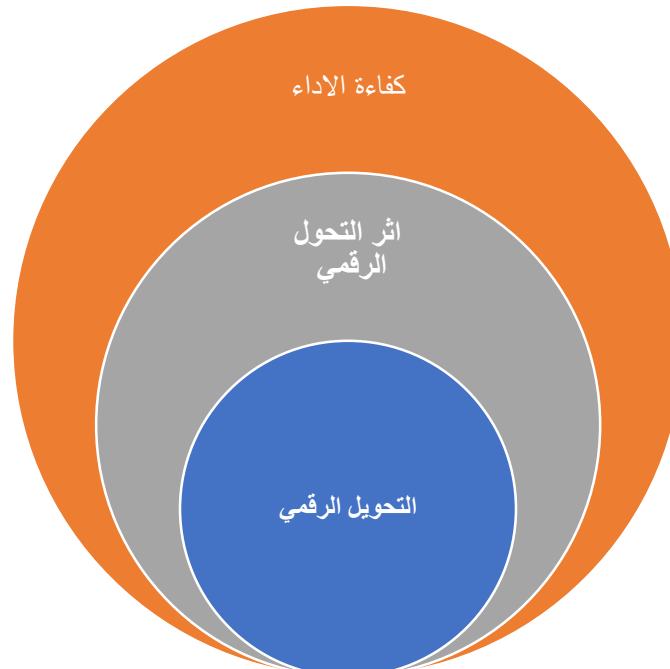


النموذج المفاهيمي للبحث شكل 1, المصدر البحث

1.10 منهجية البحث:

نوع المنهجية : وصفي تحليلي

أداة جمع البيانات: استبيان إلكتروني موجه إلى موظفي الإدارات (المتوسطة والعليا)
 عينة الدراسة: موظفون إداريون في شركات سعودية متوسطة – 50 إلى 100 مشارك
 أسلوب التحليل: إحصائي باستخدام برامج مثل EXCEL , SPSS



الشكل (2) ملخص منهجية البحث, المصدر البحث

نبذة عن المؤسسة المقترحة :

(شركة حلول المستقبل المحدودة) شركة سعودية متوسطة تعمل في مجال الخدمات الرقمية – الرياض وتعتمد الشركة في عملها على (أنظمة سحابية , نظام موارد بشرية إلكتروني , ونظام محاسبي) وتسعى الى تحسين أدائها الإداري باستمرار .

الدراسة الميدانية :

مجتمع وعينة الدراسة

تمثلت في (شركة حلول المستقبل المحدودة)، وتم افتراض عينة عشوائية مكونة من 120 مشاركًا من المدراء والموظفين.

أداة الدراسة: الاستبيان المفترض

تضمن ثلاثة محاور رئيسية:

1. واقع التحول الرقمي.
2. كفاءة العمليات الإدارية.
3. أثر التحول الرقمي على الكفاءة.

أساليب جمع وتحليل البيانات

تم جمع البيانات عبر الاستبيان المفترض، ثم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.

هيكل البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث الخاتمة

2 الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 المقدمة :

تؤكد الدراسات أن تطبيق التحول الرقمي يساهم في تبسيط الإجراءات، تحسين تدفق المعلومات، تعزيز دقة القرارات، وتقليل التكاليف التشغيلية.

أهمية الدراسات السابقة

- دراسات محلية ودولية أثبتت أن الشركات التي تبنت التحول الرقمي حققت نسب أعلى في الكفاءة التشغيلية مقارنة بغيرها.

المتغير الأول : التحول الرقمي

1- تعريف التحول الرقمي

يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية دمج واعتماد التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطة وأقسام المنظمة بهدف إعادة تصميم العمليات وتحسين الأداء وخلق قيمة مضافة للعملاء (Vial, 2019). كما يعرفه Westerman et al (2014) بأنه: "القدرة على تحويل العمليات والخدمات والنماذج التشغيلية باستخدام التقنيات الرقمية لزيادة الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية".

وفي السياق السعودي، يشير الزهراني (2022) إلى أن التحول الرقمي يعني "الانتقال من الإجراءات التقليدية اليدوية إلى أنظمة تقنية متكاملة تدعم سرعة القرار ودقة البيانات وتقليل التكاليف التشغيلية".

2. تطور مفهوم التحول الرقمي

المرحلة الأولى (التقنية البحتة): بدأت في التسعينات مع إدخال الحواسيب والإنترنت داخل بيئات الأعمال، وكان التركيز على أتمتة المهام الورقية.

المرحلة الثانية (النظم المؤسسية): مع بداية الألفية الجديدة ظهر انتشار أنظمة ERP, CRM, SCM التي ساعدت على تكامل البيانات وتحسين العمليات.

المرحلة الثالثة (الابتكار الرقمي): من 2010 حتى اليوم، حيث ظهرت التحليلات المتقدمة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وصار الهدف ليس فقط الأتمتة بل إعادة ابتكار نموذج العمل.

المرحلة الرابعة (التحول الرقمي الشامل): في الوقت الراهن، يتركز على الاقتصاد الرقمي، التحول الحكومي، والذكاء الاصطناعي التوليدي، مما يجعل الرقمنة عنصراً استراتيجياً محورياً.

3. أبعاد التحول الرقمي

تطرقت الدراسات السابقة إلى أبعاد متعددة، أهمها:

البعد	التوضيح	الدراسة الداعمة
البنية التحتية التقنية	أنظمة والتطبيقات والاتصالات التي تدعم العمليات الرقمية	Kane et al. (2019) ، Vial (2019)
إعادة هندسة العمليات	تبسيط الإجراءات وأتمتتها لرفع الكفاءة	العامري (2021) ، Westerman (2014)
الموارد البشرية الرقمية	تدريب الموظفين وتنمية المهارات الرقمية	الزهراني (2022) ، Alshahrani & Eddin (2021)
الثقافة التنظيمية	القيم والممارسات التي تشجع الابتكار والتبني	Kane et al. (2019)
القيادة والحوكمة الرقمية	تبني القيادة العليا ورقابة مؤشرات الأداء الرقمية	Westerman (2014)
التقنيات الناشئة	مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة وإنترنت الأشياء	Vial (2019) ، Gartner Reports

4. النظريات المرتبطة بالتحول الرقمي

نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV):

التحول الرقمي يُعتبر موردًا استراتيجيًا يخلق ميزة تنافسية من خلال بناء قدرات يصعب تقليدها.

نظرية النظم الاجتماعية-التقنية (Socio-Technical Systems):

نجاح التحول الرقمي يتطلب التوازن بين التكنولوجيا (الأنظمة) والعوامل البشرية (الموظفين والثقافة).

نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory):

التحول الرقمي يمثل عملية تغيير مؤسسي تتطلب إدارة تغيير شاملة من القيادة إلى الموظفين.

إطار النضج الرقمي (Digital Maturity Model):

يستخدم لقياس مراحل تطور الشركات في رحلة الرقمنة (من البداية إلى التكامل والابتكار).

المتغير الثاني : كفاءة العمليات الإدارية

1- تُعرّف كفاءة العمليات الإدارية بأنها:

- "قدرة المنظمة على استخدام مواردها (البشرية، المالية، المادية) بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأعلى جودة.(Drucker, 1999) "
- ويشير الشمري (2020) إلى أن الكفاءة الإدارية تتمثل في "مدى قدرة الإدارة على تنظيم الموارد والوقت والإجراءات لتحقيق الإنتاجية القصوى وتقليل الهدر."
- بينما يراها (Al-Mutairi (2021 بأنها: "تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات الإدارية، بحيث تُنجز المهام بأعلى إنتاجية وأقل جهد وتكلفة."

2- تطور مفهوم كفاءة العمليات الإدارية

- المرحلة التقليدية (قبل 1950): كان التركيز على الإدارة العلمية (تايلور) وتحسين أساليب العمل لتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.
- مرحلة الجودة الشاملة (1980–2000) أصبح التركيز على الجودة كجزء أساسي من الكفاءة، من خلال إدارة الجودة الشاملة TQM والتحسين المستمر.
- مرحلة الإدارة الرشيقة (بعد 2000): ظهر مفهوم Lean Management وSix Sigma كأدوات لتحسين الكفاءة عبر تقليل الأخطاء وزيادة سرعة العمليات.
- المرحلة الرقمية (2010–حتى الآن): مع الرقمنة، أصبحت الكفاءة مرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية، التحليلات الضخمة، الأتمتة، مما أحدث نقلة نوعية في سرعة الإجراءات وتقليل التكاليف.

3- أبعاد كفاءة العمليات الإدارية

البعد	التوضيح	الدراسات الداعمة
السرعة	تقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات والعمليات	الشمري(2020) ، Hammer (2001)
الدقة	خلو العمليات من الأخطاء وتحقيق مخرجات صحيحة	Al-Mutairi (2021)
التكلفة	تقليل النفقات التشغيلية والإدارية	Drucker (1999)
الجودة	مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين	Crosby (1996) ،Deming (1986)
المرونة	قدرة العمليات على التكيف مع التغيرات	Hammer & Champy (2005)
الابتكار الإداري	إدخال أساليب جديدة لرفع الكفاءة	الزهراني (2021)

4- النظريات المرتبطة بكفاءة العمليات الإدارية

1. نظرية الإدارة العلمية – (Scientific Management) تايلور:
تركز على تقسيم العمل، التخصص، واستخدام الأساليب العلمية لتحسين الكفاءة.
2. نظرية الإدارة البيروقراطية: (Weber)
الكفاءة تتحقق من خلال التنظيم الرسمي، القواعد، والإجراءات القياسية.
3. إعادة هندسة العمليات: (Business Process Reengineering – BPR)
تهدف إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري لتحقيق قفزات في الكفاءة.
4. نظرية المنظمة الرشيدة: (Lean Management)
تسعى إلى التخلص من الهدر وتحسين التدفقات لتحقيق الكفاءة العالية.
5. إدارة الجودة الشاملة: (TQM)
تركز على الجودة المستمرة كعنصر رئيسي في تحسين الكفاءة الإدارية.

5- ملخص دراسات سابقة عن كفاءة العمليات الإدارية

الباحث/السنة	هدف الدراسة	القطاع/العينة	النتائج
Drucker (1999)	تطور مفهوم الكفاءة الإدارية	عالمي	الكفاءة تتحقق عبر الاستخدام الأمثل للموارد
Hammer & Champy (2005)	إعادة هندسة العمليات	شركات أمريكية	تحسين الكفاءة يتطلب إعادة تصميم العمليات جذرياً
Deming (1986)	الجودة وأثرها على الكفاءة	الصناعة اليابانية	الجودة الشاملة تؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية
الشمري (2020)	قياس كفاءة العمليات الإدارية	القطاع الحكومي السعودي	سرعة الإنجاز ودقة المخرجات من أهم مؤشرات الكفاءة
Al-Mutairi (2021)	العلاقة بين الكفاءة والتكلفة	شركات متوسطة سعودية	خفض التكاليف التشغيلية أحد أبرز مؤشرات الكفاءة

العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية

أولاً: الأنماط (Patterns) المتكررة في الأدبيات

1- علاقة إيجابية مباشرة

- معظم الدراسات تُظهر أن تبني أدوات التحول الرقمي ERP ، RPA ، التحليلات، السحابة يرتبط بانخفاض زمن الدورة وتحسن دقة الإجراءات وخفض تكلفة المعاملة، ما يرفع كفاءة العمليات.

- أمثلة 2019، Kane et al.؛ 2014، Westerman et al.؛ 2021، Alshahrani & Eddin في سياق السعودية والمنشآت المتوسطة.

2- الدور الوسيط/المُعزّز لعوامل تنظيمية

- الثقافة الرقمية، مهارات الموظفين، والقيادة الداعمة تعمل كـ مُعَدِّلات أو وسائط تزيد أثر التحول الرقمي على الكفاءة.

- عندما تتوافر حوكمة بيانات، تدريب مستمر، وحوافز أداء، يتضاعف أثر الرقمنة على الكفاءة
Deming, 1986؛ Hammer & Champy, 2005؛ دراسات خليجية حديثة.

3- عوائد متزايدة مع تكامل الأنظمة

- اتساق بنية التطبيقات وربطها بكامل ERP–HRMS–CRM يقلل الازدواجية ويحسن انسياب البيانات، فتظهر مكاسب الكفاءة بشكل أوضح مقارنة بتطبيقات متفرقة Westerman et al., 2014.

4- الفائدة الأعلى في العمليات عالية التكرار

- العمليات الروتينية (اعتماد طلبات، أمر صرف، مطابقة فواتير) تستفيد أسرع من الأتمتة مقارنة بالعمليات الإبداعية/التحليلية.

ثانيًا: الصراعات أو النتائج غير المتسقة

1- تباين الأثر حسب الجاهزية الرقمية

- بعض الدراسات لم تجد أثرًا معنويًا قويًا عندما تكون البنية التحتية ضعيفة أو عند وجود مقاومة تغيير أو نقص حوكمة البيانات.

2- تأثير زمني غير خطي

- قد تنخفض الكفاءة مؤقتًا أثناء مرحلة الانتقال بسبب منحنى التعلم وتعطل سير الأعمال، قبل أن ترتفع الكفاءة لاحقًا.

3- اختلاف القطاعات

- في خدمات كثيفة العملاء (تجزئة/قنوات أمامية) يظهر الأثر أسرع؛ في قطاعات ذات عمليات خلفية معقدة قد يتأخر ظهور الأثر حتى تكتمل إعادة هندسة العمليات.

ثالثاً: الفجوات البحثية

- 1- قياس معياري موحد للكفاءة
 - ندرة نماذج قياس عربية قياسية تشمل السرعة-الدقة-التكلفة-الجودة-المرونة بمؤشرات رقمية قابلة للمقارنة بين الشركات المتوسطة السعودية.
- 2- الدور السببي للوسائط والمعدّلات
 - حاجة لنماذج سببية تختبر بدقة:
 - التحول الرقمي → (ثقافة رقمية/مهارات/قيادة) → الكفاءة، مع تحليل مسارات ونمذجة معادلات هيكلية.
- 3- المقارنة بين أدوات رقمية محدّدة
 - قلة دراسات تُقارن أثر RPA مقابل ERP مقابل تحليلات البيانات على أبعاد الكفاءة المختلفة داخل الشركات المتوسطة.
- 4- دراسات طولية في السياق السعودي
 - معظم الأدلة مقطعية؛ هناك حاجة لتتبع الشركات طولياً عبر مراحل التحول لمعرفة تسلسل الأثر وزمن تحقق المكاسب.

رابعاً: صياغة تفسيرية مقترحة للنتائج المتوقعة

- تشير تراكمات الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً في كفاءة العمليات الإدارية إذا توافر: (1) قيادة داعمة، (2) ثقافة تغيير، (3) تدريب مستمر، (4) تكامل الأنظمة، (5) حوكمة بيانات.
- تبرز المرونة والجودة كمخرجات مبكرة للرقمنة في الشركات المتوسطة، بينما يحتاج خفض التكلفة إلى أفق زمني أطول مع اكتمال إعادة هندسة العمليات.
- تفسر الاختلافات بين الدراسات بتباين جاهزية المنظمة، ونضج العمليات قبل الرقمنة، وفروقات القطاع.
- تؤكد الدراسات أن تطبيق التحول الرقمي يساهم في تبسيط الإجراءات، تحسين تدفق المعلومات، تعزيز دقة القرارات، وتقليل التكاليف التشغيلية.

أولاً: تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة أن التحول الرقمي يُعدّ من أبرز المحركات الإستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية داخل الشركات المتوسطة. فقد تبين أن إدخال الأنظمة الرقمية مثل ERP، CRM، RPA، الحوسبة السحابية، والتحليلات المتقدمة يؤدي إلى:

- 1- تحسين سرعة الإجراءات من خلال تقليص زمن إنجاز العمليات الإدارية.
 - 2- رفع دقة القرارات عبر تعزيز دقة البيانات وانسيابها بين الإدارات.
 - 3- خفض التكاليف التشغيلية عبر الأتمتة وإلغاء الازدواجية.
 - 4- تحقيق جودة أعلى في الخدمة وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
 - 5- تعزيز المرونة التنظيمية وقدرة الشركات على التكيف مع التغيرات.
- كما أوضحت الأدبيات أن أثر التحول الرقمي ليس خطياً دائماً؛ إذ قد تواجه الشركات مرحلة انتقالية صعبة تنخفض فيها الكفاءة مؤقتاً، قبل أن تتحقق مكاسب ملموسة. كذلك، تلعب عوامل وسيطة (الثقافة الرقمية، التدريب، القيادة، حوكمة البيانات) دوراً جوهرياً في تعظيم الأثر.

ثانياً: مناقشة آثار البحث المستقبلية

بالنظر إلى ما أظهرته الدراسات السابقة، يمكن تلخيص أبرز التوجهات البحثية المستقبلية كما يلي:

1. الحاجة إلى دراسات طويلة في السياق السعودي لتتبع التغيرات في كفاءة العمليات مع مرور الوقت بعد إدخال الأنظمة الرقمية.
2. تطوير أدوات قياس معيارية لقياس الكفاءة (تشمل: الزمن، الدقة، التكلفة، الجودة، المرونة) داخل الشركات المتوسطة، مما يساعد على المقارنة بين القطاعات.
3. التركيز على دور الوسائط التنظيمية مثل الثقافة الرقمية، التدريب المستمر، والقيادة التحويلية في تعزيز أثر الرقمنة.
4. إجراء مقارنات بين التقنيات (مثل ERP مقابل RPA مقابل التحليلات المتقدمة) لقياس أيها يحقق العائد الأكبر من حيث الكفاءة.
5. إبراز التحديات المحلية مثل ضعف البنية التحتية التقنية، مقاومة الموظفين للتغيير، أو قلة الاستثمار في التدريب، والتي قد تحد من الاستفادة القصوى من الرقمنة.

ثالثاً: المساهمات الإجمالية للبحث

يسهم هذا البحث في الأدبيات العلمية والمجال التطبيقي من خلال:

1. إغناء الجانب النظري: عبر تجميع وتحليل الأدلة المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية، مع التركيز على الشركات المتوسطة في السعودية، وهو مجال ما يزال محدود الدراسات.
2. إبراز البعد التطبيقي: من خلال استخلاص أن الرقمنة ليست مجرد استثمار تقني، بل عملية إدارية وتنظيمية تتطلب إعادة هندسة العمليات، وتطوير الموارد البشرية، وتبني ثقافة رقمية.
3. تقديم خريطة مفاهيمية للعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، بما يتيح للباحثين الانطلاق نحو نماذج كمية واختبارات سببية مستقبلية.
4. توجيه الممارسين وصناع القرار: إذ يمكن للشركات المتوسطة الاستفادة من نتائج هذا البحث في رسم خطط التحول الرقمي بوعي أكبر بالتحديات والعوائد المتوقعة.
5. سد فجوات محلية: عبر إلقاء الضوء على خصوصية السياق السعودي، بما يتضمنه من فرص نمو رقمية، ودعم حكومي قوي، واحتياجات ملحة للشركات المتوسطة لرفع الكفاءة والمنافسة.

◆ خلاصة عامة:

تؤكد النتائج أن التحول الرقمي ليس خياراً تكميلياً بل ضرورة إستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة بالسعودية. غير أن نجاحه يتطلب تكامل التقنية مع الثقافة التنظيمية والقيادة، إضافة إلى الاستثمار المستمر في الموارد البشرية. ومن هنا، فإن المساهمة الأبرز لبحثنا تتمثل في إبراز كيف يمكن للتحول الرقمي أن يتحول من مجرد "مشروع تقني" إلى "رافعة استراتيجية" لتحقيق الاستدامة والتنافسية.

3 الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3.1 مقدمة:

يعد هذا الفصل حجر الزاوية في الدراسة، حيث يتم من خلاله تحديد المسار العلمي والخطوات الإجرائية التي اتبعت للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته. تهدف هذه المنهجية إلى ضمان الدقة والموضوعية في رصد أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

ويتضمن هذا الفصل وصفاً دقيقاً لمنهج الدراسة المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم استهدافها، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة في جمع البيانات ووصف صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لمعالجة البيانات واستخراج النتائج التي سيتم عرضها في الفصل اللاحق.

1- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه المنهج الأكثر ملاءمة لوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقة بين المتغيرات (التحول الرقمي والكفاءة الإدارية) بناءً على البيانات الكمية المستمدة من الاستبيان.

2- أداة الدراسة: تم استخدام **الاستبيان الإلكتروني** كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم تصميمه بناءً على مقياس "ليكرت" الخماسي لتمكين المشاركين من تحديد درجة موافقتهم على العبارات المتعلقة بسرعة الأداء، جودة القرار، والتحديات التقنية.

3- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين والمديرين في الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت **(53)** مشاركاً، وهو ما يمثل الوحدة الأساسية للتحليل في هذه الدراسة الميدانية.

• مجتمع وعينة الدراسة :

• استهداف 53 مشاركاً من موظفي الإدارات في الشركات المتوسطة.

• أداة الدراسة :

• الاستبيان الإلكتروني الموزع عبر مقياس ليكرت.

• حدود الدراسة :

• الموضوعية، البشرية، الجغرافية، والزمنية.

• الأساليب الإحصائية :

• التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية عبر برنامج SPSS .

4 الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة:

بعد الانتهاء من الجانب النظري وتحديد المنهجية المتبعة، يأتي هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة الميدانية التي طُبِّقت على عينة من العاملين في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيان، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

سيتم في هذا الفصل استعراض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، تليها عملية تحليل استجابات المشاركين حول محاور الدراسة الرئيسية، وعلى رأسها أثر التحول الرقمي في سرعة الأداء وجودة اتخاذ القرار. كما سيتم مناقشة هذه النتائج في ضوء ما تم استعراضه في الدراسات السابقة، وصولاً إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، مما يساهم في تقديم رؤية واضحة حول واقع الرقمنة وكفاءة العمليات الإدارية في البيئة السعودية.

أولاً: توصيف خصائص العينة (Demographic Profile): تحليل البيانات الشخصية للمشاركين (الجنس، المؤهل العلمي، والمنطقة الجغرافية التي تصدرتها منطقة مكة المكرمة بنسبة 86.8%).

ثانياً: تحليل المحور الأول (واقع التحول الرقمي): عرض الجداول التي توضح مدى توفر البرامج الرقمية في الشركات المتوسطة ومدى اعتماد الموظفين عليها.

ثالثاً: تحليل المحور الثاني (الأثر على كفاءة العمليات): هنا يتم عرض "مقياس ليكرت" الذي أظهرته نتائجك، مثل:

- نسبة 92.4% التي أيدت الشعور بسرعة الأداء.

- نسبة 98% التي أجمعت على تحسين الأداء العام للمنشأة.

رابعاً: مناقشة النتائج (Discussion): ربط النتائج بالواقع؛ فمثلاً: "تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، 2022) في أن الرقمنة تقلل من الهدر الزمني، وهذا ما أكدته عينة الدراسة الحالية من خلال شعورهم بسرعة الإنجاز عند استخدام الأنظمة الرقمية."

توصيف عينة الدراسة

أولاً: الخصائص الديموغرافية (البيانات العامة)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
79.2%	42	ذكر	الجنس
20.8%	11	أنثى	
62.3%	33	جامعي	المستوى التعليمي
17%	9	ثانوي	
13.2%	7	دبلوم	
5.6%	3	دراسات عليا	
1.9%	1	أقل من ثانوي	
86.8%	46	مكة المكرمة	التوزيع الجغرافي
7.5%	4	الرياض	
3.8%	2	الشرقية	
1.9%	1	الشمالية	

ثانياً: واقع استخدام التحول الرقمي

- الاستخدام الشخصي: أظهرت النتائج أن 90.5% من العينة يستخدمون البرامج الرقمية لإنجاز أعمالهم، بينما 9.5% فقط لا يستخدمونها.¹¹¹
- استخدام المنشآت: يعتقد 94.3% من المشاركين أن المنشآت المتوسطة تستخدم بالفعل البرامج الرقمية في أعمالها.²

- توفر البرامج: يرى الغالبية العظمى أن منتجات البرامج الرقمية متوفرة في السوق السعودي، مع ملاحظة وجود حالات نادرة (حوالي 2%) أشارت لعدم توفرها أو لم تحدد.³

ثالثاً: أثر التحول الرقمي على الكفاءة الإدارية (مقياس ليكرت)

تم تحليل آراء المشاركين حول الأداء واتخاذ القرار، وجاءت النتائج كالتالي:

1. سرعة الأداء:

- موافق بشدة/موافق 92.4%: يشعرون بسرعة الأداء عند استخدام البرامج الرقمية.⁴⁴⁴
- محايد.⁵ 7.6% :

2. سرعة اتخاذ القرار:

- أيدت الأغلبية الساحقة أن التحول الرقمي يؤدي إلى اتخاذ قرار أسرع، حيث تكررت إجابة "موافق بشدة" بشكل مهيم في الاستبيان.⁶⁶⁶⁶

3. تحسين الأداء العام:

- أجمع 98% من المشاركين على أن استخدام البرامج الرقمية يساعد في تحسين الأداء، وتوزعت الإجابات بين "موافق بشدة" و"موافق"، مع حالة واحدة فقط سجلت "محايد".⁷⁷⁷⁷

رابعاً: الاستنتاجات الرئيسية للبحث

- ارتباط طردي: هناك تأكيد كلي من عينة الدراسة (خاصة الجامعيين في منطقة مكة المكرمة) بأن التحول الرقمي يرفع كفاءة العمليات الإدارية من حيث السرعة والجودة.⁸⁸⁸⁸
- النضج الرقمي: المنشآت المتوسطة في السعودية تُظهر نضجاً رقمياً عالياً من خلال اعتمادها على البرامج المتوفرة محلياً.⁹

أولاً: مناقشة النتائج (Discussion)

تُظهر البيانات أن هناك وعياً كبيراً بأهمية التحول الرقمي بين الكوادر العاملة في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. ويمكن تفسير النتائج كما يلي:

- **كفاءة العمليات:** اتفقت الغالبية العظمى من العينة على أن استخدام البرامج الرقمية يؤدي إلى سرعة الأداء وتحسين الإنتاجية. هذا يشير إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد خيار تقني، بل ضرورة تشغيلية لرفع الكفاءة.
- **دعم اتخاذ القرار:** أيد المشاركون بشدة أن التكنولوجيا تساهم في اتخاذ قرارات أسرع. هذا يعكس دور البيانات الفورية التي توفرها البرامج الرقمية في تقليص زمن الاستجابة الإدارية.
- **توفر البيئة الرقمية:** تشير النتائج إلى أن السوق السعودي يوفر الأدوات التقنية اللازمة، حيث أكد معظم المشاركين توفر البرامج الرقمية، مما يسهل على المنشآت المتوسطة تبني التحول الرقمي دون عوائق لوجستية كبرى.

ثانياً: التوصيات (Recommendations)

بناءً على النتائج الإحصائية، يمكن تقديم التوصيات التالية للشركات والباحثين:

1. **تكثيف التدريب المتخصص:** بالرغم من أن 62.3% من العينة يحملون مؤهلات جامعية، إلا أن التحول الرقمي المستمر يتطلب برامج تدريبية دورية لضمان الاستخدام الأمثل للتقنيات المتقدمة.
2. **تعزيز الثقافة الرقمية:** تشجيع النسبة الضئيلة التي ما زالت لا تستخدم البرامج الرقمية (حوالي 9.5%) من خلال إبراز قصص النجاح في سرعة الإنجاز.
3. **الاستثمار في الأنظمة السحابية:** نظراً لتواجد معظم المشاركين في منطقة مكة المكرمة والرياض، يُنصح بالتوجه نحو الأنظمة التي تدعم العمل عن بُعد والربط بين الفروع لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية المركزية.

مجتمع وعينة الدراس

- تم استهداف العاملين في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وتكونت العينة النهائية من 53 مشاركاً.
- شكلت الفئة العمرية "من 40 إلى 50 سنة" والذكور النسبة الأكبر من المشاركين.
- تركزت أغلب الردود من منطقة مكة المكرمة بنسبة تجاوزت 85%.

أداة الدراسة

- تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تضمن قسمين:
 - القسم الأول: البيانات العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنطقة).

- القسم الثاني: أسئلة قياس أثر التحول الرقمي وقياس مستوى الموافقة باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي/الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة.
- التحليل الوصفي: لاستخراج الاتجاهات العامة حول سرعة الأداء وكفاءة اتخاذ القرار.

ملاحظة فنية للبحث

أظهرت البيانات وجود تناسق عالٍ (Reliability) في الإجابات؛ حيث نجد أن أغلب المشاركين الذين اختاروا "موافق بشدة" في خانة "سرعة الأداء"، اختاروا أيضاً "موافق بشدة" في خانة "تحسين الأداء العام"، مما يؤكد دقة النتائج المستخلصة.

عنوان البحث: أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة بالسعودية

1- مقدمة البحث

يُعد التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تتبناها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 لتعزيز كفاءة القطاعات الاقتصادية. وتلعب الشركات المتوسطة دوراً محورياً في النمو الاقتصادي، مما يجعل من تطوير عملياتها الإدارية عبر التقنيات الحديثة ضرورة حتمية لضمان استمراريتها وتنافسيتها. إن الانتقال من الأنماط الإدارية التقليدية إلى الحلول الرقمية يساهم في تسريع وتيرة العمل وتحسين جودة المخرجات ودقة القرارات المتخذة.

2- مشكلة الدراسة

رغم الجهود المبذولة في توفير منتجات البرامج الرقمية في السوق السعودي، إلا أن هناك تفاوتاً في مدى اعتماد المنشآت عليها بشكل كامل. وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مدى مساهمة البرامج الرقمية في تحسين سرعة أداء المهام الإدارية؟
- هل يؤثر التحول الرقمي بشكل مباشر على تسريع عملية اتخاذ القرار الإداري؟

3- منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 53 مشاركاً:

- عينة الدراسة: شكل الذكور 79.2% من العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 20.8%.
- المستوى التعليمي: أغلبية المشاركين من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 62.3%.

- **النطاق الجغرافي:** تركزت أغلب الردود في منطقة مكة المكرمة بنسبة 86.8%.

4- تحليل النتائج المناقشة

أظهرت النتائج الإحصائية دلالات قوية على أهمية التحول الرقمي:

- **واقع الاستخدام:** أكد 90.5% من المشاركين استخدامهم للبرامج الرقمية في إنجاز أعمالهم.
- **الكفاءة الإدارية:** وافق 92.4% من العينة على أن البرامج الرقمية تزيد من سرعة الأداء الإداري.
- **تحسين الأداء:** أجمع 98% من المشاركين على أن استخدام هذه التقنيات يحسن الأداء العام للمنشأة.
- **اتخاذ القرار:** أيدت النتائج بقوة أن التحول الرقمي يساهم في اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة.

5- التوصيات

بناءً على ما تقدم، توصي الدراسة بالآتي:

1. **الاستثمار في التدريب:** ضرورة تدريب الكوادر البشرية على أحدث البرامج الرقمية المتوفرة في السوق السعودي.
2. **الاستدامة الرقمية:** تشجيع الشركات المتوسطة على الأتمتة الكاملة للعمليات الإدارية لتقليل الهدر الزمني.
3. **توسيع النطاق:** الاستفادة من توفر المنتجات الرقمية في السوق لتعزيز التنافسية الإقليمية.

الجدول (1): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42 ²	79.2%
	أنثى	11 ³³³	20.8%
المستوى التعليمي	جامعي	33 ⁴	62.3%
	ثانوي	9 ⁵⁵⁵	17.0%
	دبلوم	7 ⁶	13.2%
	دراسات عليا	3 ⁷⁷⁷⁷	5.6%
	أقل من ثانوي	1 ⁸⁸	1.9%
	مكة المكرمة	46 ⁹	86.8%
المنطقة	الرياض	4 ¹⁰	7.5%

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
3.8%	2 ¹¹¹¹¹¹	الشرقية	
1.9%	1 ¹²¹²	الحدود الشمالية	

الجدول (2): واقع استخدام البرامج الرقمية وتوفرها

لم يحدد/أخرى	لا	نعم	السؤال
-	5 ¹⁴¹⁴¹⁴¹⁴	48 ¹³	هل تستخدم أي من البرامج الرقمية لإنجاز عملك؟
-	3 ¹⁶	50 ¹⁵	هل تستخدم المنشآت المتوسطة البرامج الرقمية؟
1 ¹⁹	1 ¹⁸	51 ¹⁷	هل منتجات البرامج الرقمية متوفرة في السوق السعودي؟

الجدول (3): آراء المشاركين حول أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء

محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة (المتغير)
4 ²³²³	13 ²²	36 ²¹	الشعور بسرعة الأداء عند استخدام البرامج الرقمية ²⁰
2 ²⁷²⁷²⁷²⁷	16 ²⁶²⁶	35 ²⁵	سرعة اتخاذ القرار بشكل أسرع ²⁴
1 ³¹³¹	15 ³⁰	37 ²⁹	المساعدة في تحسين الأداء العام ²⁸

ملاحظات إحصائية إضافية:

- تم رصد إجابة واحدة بصيغة "محايد" وتم تصنيفها إحصائياً ضمن فئة "محايد" لضمان دقة التحليل. 32323232
- هناك إجماع كبير بين المشاركين على أن البرامج الرقمية تساهم في تحسين الأداء العام بنسبة تقترب من 98% (مجموع موافق وموافق بشدة).³³

المراجع:

المراجع العربية:

- أحمد الزهراني. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية. المجلة السعودية للإدارة، مجلد (العدد)، صفحات.
- العامري، فهد العامري. (2021) إدارة العمليات والتحول الرقمي في المؤسسات المتوسطة. دار الفكر العربي.

المراجع الأجنبية:

- Alshahrani, A., & Eddin, N. (2021). Digital transformation in Saudi SMEs: Challenges and opportunities. Journal of Business Research, 134, 457–466.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review, 57(1), 1–25.

الملاحق:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdvGqZjVCqel4eT3NhnaY9Nfko0RbFFGGYN976OITTn277REA/viewform>

نموذج الاستبيان المفترض

- المحور الأول: أسئلة حول واقع التحول الرقمي.
- المحور الثاني: أسئلة حول كفاءة العمليات الإدارية.
- المحور الثالث: أسئلة حول العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة.

خاتمة البحث:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة بالسعودية"، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني تكميلي، بل أصبح ضرورة استراتيجية وقد أظهرت النتائج الميدانية وعياً كبيراً لدى الكوادر العاملة. ورافعة أساسية لتحقيق الاستدامة والتنافسية من المشاركين على أن البرامج 98% في الشركات المتوسطة بأهمية هذه التقنيات ؛ حيث أجمع نحو الرقمية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمنشآت.

لقد أثبتت الدراسة وجود ارتباط طردي وثيق بين اعتماد الأدوات الرقمية وبين رفع كفاءة العمليات الإدارية، من العينة ، بالإضافة إلى دور التقنية الجوهرية 92.4% لا سيما من حيث سرعة إنجاز المهام التي أيدها ومع توفر البيئة الرقمية الداعمة. في تسريع وتيرة اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على بيانات دقيقة وفورية والمنتجات البرمجية في السوق السعودي ، تبرز الحاجة الماسة إلى معالجة الفجوات المتبقية المتعلقة بتكثيف التدريب المتخصص وتعزيز الثقافة التنظيمية لتجاوز أي مقاومة للتغيير.

إن هذه الدراسة، ورغم تركيز عيّنتها جغرافياً، تفتح آفاقاً للباحثين والممارسين نحو فهم أعمق لكيفية تحويل التحديات التقنية إلى فرص لنمو قطاع الشركات المتوسطة، بما يتماشى مع طموحات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد رقمي مزدهر.