

أثر المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الرقمي

إعداد الطالب/

طرايف عبدالرحمن الحريص

الرقم الجامعي/

261000053

إشراف/

أ.د. الفصيل عبد الحميد

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٦

## قائمة المحتويات

|                           |    |
|---------------------------|----|
| المقدمة                   | ٣  |
| مشكلة الدراسة             | ٥  |
| أهمية الدراسة             | ٦  |
| أهداف الدراسة             | ٨  |
| تساؤلات الدراسة           | ٨  |
| فرضيات الدراسة            | ٩  |
| الدراسات السابقة          | ٩  |
| المنطلقات النظرية للدراسة | ١٤ |
| المنهجية وطرق البحث       | ١٨ |
| أدوات الدراسة             | ٢٠ |
| حدود الدراسة              | ٢٠ |
| المراجع                   | ٢٢ |

## المقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقدين الأخيرين تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطورات التقنية المتلاحقة، والتي أدت إلى إعادة تشكيل نماذج الأعمال التقليدية وأساليب الإدارة والتنظيم في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد أصبحت المؤسسات، على اختلاف أحجامها وأنشطتها، مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية لمواكبة هذه المتغيرات المتسارعة، ولم يعد النجاح يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو البشرية، بل أصبح يرتبط بقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية، واستثمار التقنيات الرقمية، وإعادة تصميم عملياتها التنظيمية بصورة تحقق لها المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات. وفي هذا السياق، برزت المرونة التنظيمية بوصفها أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التعامل مع حالات عدم اليقين، والتغيرات المفاجئة، والمنافسة المتزايدة، بما يضمن استمرارها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Stalmachova، ٢٠٢٢).

وتعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاستجابة السريعة للفرص والتحديات، وإعادة توظيف مواردها وإمكاناتها بصورة تحقق استمرارية الأداء وتحافظ على قدرتها التنافسية. ولا تقتصر المرونة التنظيمية على سرعة الاستجابة فقط، وإنما تشمل أيضًا القدرة على التعلم التنظيمي، وإدارة التغيير، والابتكار، وتطوير الهياكل والإجراءات، وتمكين العاملين، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، بما يسمح للمؤسسة بالتعامل مع بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة. وقد أصبحت هذه المرونة أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي فرض نماذج تشغيل جديدة تعتمد على البيانات، والتقنيات الذكية، والاتصال المستمر، والأتمتة، والمنصات الرقمية (Zeqiri، ٢٠٢٤).

ويشكل التحول الرقمي من أبرز المتغيرات التي أثرت بصورة مباشرة في طبيعة إدارة الأعمال خلال السنوات الأخيرة، حيث تجاوز مفهومه مجرد استخدام التكنولوجيا إلى إحداث تغيير جذري في أساليب العمل، والهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والعلاقات مع العملاء، وآليات تقديم المنتجات والخدمات. ويعتمد التحول الرقمي على توظيف مجموعة واسعة من التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والتجارة الإلكترونية، وأنظمة تخطيط الموارد، بما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على الابتكار. وفي المقابل، فإن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد اقتناء

التكنولوجيا، وإنما يتطلب وجود مؤسسات تتمتع بدرجة عالية من المرونة التنظيمية تمكّنها من استيعاب التغيير، وإعادة تصميم عملياتها، وتطوير مهارات مواردها البشرية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية الجديدة (Sumbal، ٢٠٢٤).

وتكتسب المتاجر الصغيرة أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة، نظرًا لما تؤديه من دور محوري في دعم الاقتصاد الوطني، وتوفير فرص العمل، وتنشيط الأسواق المحلية، وتعزيز ريادة الأعمال، والمساهمة في تنويع مصادر الدخل. وتمثل هذه المتاجر نسبة كبيرة من منشآت قطاع الأعمال في معظم الاقتصادات، كما تُعد عنصرًا أساسيًا في دعم التنمية الاقتصادية المستدامة. إلا أن هذه المتاجر تواجه تحديات متعددة، من أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية، واشتداد المنافسة، والتغير السريع في احتياجات العملاء، وتسارع التطورات التقنية، الأمر الذي يجعلها أكثر احتياجًا إلى تطوير قدراتها التنظيمية وتعزيز مرونتها حتى تتمكن من الاستمرار والنمو في بيئة أعمال شديدة التغير (ValaskovaCorresponding، ٢٠٢٥).

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة باهتمام كبير باعتباره أحد المحركات الرئيسية للتنمية الاقتصادية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي أولت اهتمامًا خاصًا بتعزيز مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي، ودعم ريادة الأعمال، ورفع مستوى التنافسية، وتشجيع الابتكار، وتوسيع نطاق التحول الرقمي في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد أطلقت المملكة العديد من المبادرات والبرامج الهادفة إلى دعم التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة، وتوفير البيئة التنظيمية والتشريعية الملائمة، وتسهيل تبني الحلول التقنية، وتحفيز استخدام التجارة الإلكترونية، وأنظمة الدفع الرقمية، والتطبيقات الذكية، بما يساهم في تحسين الأداء التشغيلي ورفع كفاءة الأعمال (Nadkarni، ٢٠٢٠).

ورغم ما وفرته برامج التحول الرقمي من فرص كبيرة أمام المتاجر الصغيرة، فإن نجاح هذه المتاجر في الاستفادة من تلك الفرص لا يعتمد فقط على توافر التقنيات الحديثة، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها التنظيمية على التكيف مع المتغيرات الرقمية، وإعادة هيكلة عملياتها، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار، وبناء بيئة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التحولات المستمرة في الأسواق. فالمتاجر التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تكون أكثر قدرة على استغلال التقنيات الرقمية في تحسين إدارة العمليات، وتعزيز تجربة العملاء، ورفع كفاءة سلسلة الإمداد، وتطوير قنوات البيع الإلكتروني، والاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية، مقارنة بالمتاجر التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة (Khanom، ٢٠٢٣).

حظيت المرونة التنظيمية باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية وإدارة التغيير، كما تناولت العديد من الدراسات التحول الرقمي وأثره في تطوير المؤسسات وتحسين كفاءتها التشغيلية. إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في ظل التحول الرقمي، وخاصة في البيئة السعودية، ما تزال محدودة، على الرغم من أهمية هذا القطاع ودوره الاقتصادي، وما يشهده من تغيرات متسارعة نتيجة التطور الرقمي. كما أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تقيس بصورة مباشرة أثر المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية بيئة الأعمال السعودية ومتطلبات التحول الرقمي (Omodafe، ٢٠٢٤).

تأتي هذه الدراسة بهدف استكشاف طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح مشاريع المتاجر الصغيرة، وقياس مدى إسهام المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة هذه المشاريع على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية والتنافسية في ظل البيئة الرقمية الحديثة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد أصحاب المتاجر الصغيرة، ورواد الأعمال، ومتخذي القرار، والجهات الداعمة لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، على تبني ممارسات تنظيمية أكثر مرونة، وتعزيز جاهزية مشاريعهم للاستفادة من فرص التحول الرقمي، بما يساهم في تحقيق الاستدامة، ورفع مستويات الأداء، وزيادة القدرة التنافسية، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في بناء اقتصاد رقمي متنوع ومستدام.

### مشكلة الدراسة

في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي أحد أهم العوامل المؤثرة في استمرارية المشروعات ونجاحها، ولا سيما مشاريع المتاجر الصغيرة التي تمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية، لما تؤديه من دور مهم في دعم ريادة الأعمال، وتوفير فرص العمل، وتنشيط الحركة التجارية، وتعزيز مساهمة قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي. وقد أولت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ اهتماماً بالغاً بهذا القطاع من خلال إطلاق العديد من المبادرات التي تستهدف تعزيز التحول الرقمي، وتطوير بيئة الأعمال، وتمكين المنشآت الصغيرة من تبني التقنيات الحديثة، بما يساهم في رفع كفاءتها التشغيلية وزيادة قدرتها التنافسية. إلا أن نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في ظل هذه البيئة الرقمية لا يعتمد على توافر التقنيات الرقمية

وحدها، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بامتلاكها مرونة تنظيمية تمكنها من التكيف مع التغيرات المتسارعة، وإعادة تنظيم مواردها، وتطوير هياكلها الإدارية، وتحسين عملياتها التشغيلية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة. وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بالتحول الرقمي، فإن العديد من المتاجر الصغيرة ما تزال تواجه صعوبات في التكيف مع هذه التحولات نتيجة محدودية الموارد، وضعف المرونة التنظيمية، ومقاومة التغيير، ونقص الخبرات الرقمية، الأمر الذي قد يؤثر في قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسة في عدم وضوح مدى تأثير المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة بالمملكة العربية السعودية في ظل التحول الرقمي، ومدى قدرة هذه المرونة على تعزيز نجاح تلك المشاريع وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات الرقمية.

وتترتب على هذه المشكلة مجموعة من المشكلات الفرعية، من أبرزها ضعف قدرة بعض المتاجر الصغيرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، وصعوبة مواكبة التطورات التقنية الحديثة، وانخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية والتنظيمية، وضعف القدرة على الابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات، إضافة إلى محدودية الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين العمليات التشغيلية، وارتفاع احتمالات فقدان الميزة التنافسية، وتراجع رضا العملاء، وانخفاض القدرة على تحقيق النمو والاستدامة في الأسواق المحلية. كما قد يؤدي ضعف المرونة التنظيمية إلى بطء اتخاذ القرارات، وعدم القدرة على استثمار الفرص التي يتيحها التحول الرقمي، مما ينعكس بصورة مباشرة على نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاقتصادية والتنموية (Mihaela، ٢٠٢٣).

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما أثر المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الرقمي؟

## أهمية الدراسة

### - الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحديثة التي تجمع بين ثلاثة محاور رئيسة تتمثل في المرونة التنظيمية، والتحول الرقمي، ونجاح مشاريع المتاجر الصغيرة، وهي موضوعات أصبحت تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة نتيجة ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة. وتسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالمرونة التنظيمية من خلال توضيح دورها في تعزيز نجاح المشاريع الصغيرة ضمن البيئة

الرقمية، كما تقدم إطارًا نظريًا يربط بين مفاهيم المرونة التنظيمية والتحول الرقمي ونجاح المشاريع، بما يساعد في تفسير طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات في ضوء التطورات الحديثة في الإدارة وإدارة المشروعات. كذلك تسهم الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية المتمثلة في محدودية الدراسات العربية، ولا سيما السعودية، التي تناولت بصورة مباشرة أثر المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في ظل التحول الرقمي، الأمر الذي يمنح الدراسة قيمة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والأكاديميون في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات مشابهة أو تطبيقها في قطاعات اقتصادية أخرى (Kallmuenzer، ٢٠٢٤).

#### - الأهمية العملية

تكتسب الدراسة أهمية عملية كبيرة لارتباطها المباشر بقطاع المتاجر الصغيرة الذي يُعد أحد أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، ويشكل عنصرًا رئيسًا في دعم التنمية الاقتصادية وتنويع مصادر الدخل وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تزويد أصحاب المتاجر الصغيرة ورواد الأعمال وصناع القرار بمعلومات علمية تساعد على فهم أهمية المرونة التنظيمية في مواجهة تحديات التحول الرقمي، وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية التي تعزز قدرة هذه المشاريع على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تصميم برامج تدريبية واستشارية ومبادرات تطويرية تسهم في رفع جاهزية المتاجر الصغيرة للتحول الرقمي، وتعزيز قدراتها الإدارية والتنظيمية، وتحسين كفاءة عملياتها التشغيلية، وزيادة قدرتها على الابتكار والمنافسة والاستدامة، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع الصغيرة، وتحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة، وتعزيز مساهمة هذا القطاع الحيوي في الاقتصاد الوطني السعودي (Brunner، ٢٠٢٣).

## أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي

- التعرف على أثر المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الرقمي.

### الأهداف الفرعية

١. التعرف على مستوى توافر المرونة التنظيمية في مشاريع المتاجر الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.
٢. قياس أثر المرونة التنظيمية في تحسين قدرة مشاريع المتاجر الصغيرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.
٣. تحليل أثر المرونة التنظيمية في تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية لمشاريع المتاجر الصغيرة.
٤. التعرف على دور المرونة التنظيمية في دعم الابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الرقمية.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الرقمي.

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيسي

- ما أثر المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الرقمي؟

### التساؤلات الفرعية

١. ما مستوى توافر المرونة التنظيمية في مشاريع المتاجر الصغيرة بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما أثر المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة مشاريع المتاجر الصغيرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي؟
٣. ما أثر المرونة التنظيمية في تحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية لمشاريع المتاجر الصغيرة؟
٤. إلى أي مدى تسهم المرونة التنظيمية في دعم الابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الرقمية؟
٥. ما أبرز الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز المرونة التنظيمية بما يسهم في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الرقمي.

### الفرضيات الفرعية

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تعزيز قدرة مشاريع المتاجر الصغيرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تحسين الكفاءة التشغيلية لمشاريع المتاجر الصغيرة.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية لمشاريع المتاجر الصغيرة.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في دعم الابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الرقمية.
٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تحقيق نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة من حيث الاستدامة والنمو وتحقيق الأهداف التشغيلية والمالية في ظل التحول الرقمي.

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Karawya، ٢٠٢٤) إلى بحث أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، ودور أنماط القيادة في التوسط في هذا الأثر. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة. وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية من بين الموظفين العاملين في مؤسسات الأعمال السعودية. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أثرًا إيجابيًا للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات السعودية. كما أظهرت نتائج البحث أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في ضوء أنماط القيادة كمتغيرات وسيطة.

تهدف دراسة (Al-Rajee، ٢٠٢٦) إلى تحليل عوامل النجاح الرئيسية للتحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، استنادًا إلى نظرية الموارد، التي تؤكد أن الميزة التنافسية تنبع أساسًا من الموارد والقدرات الداخلية، لا من

الظروف الخارجية. وباستخدام منهج وصفي تحليلي، تستعرض الدراسة الأدبيات السابقة والدراسات التجريبية حول الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحديد العوامل الداخلية التي تُسهم في نجاح التحول الرقمي. تشير النتائج إلى أن خمسة عوامل داخلية أساسية تدعم نجاح التحول الرقمي، وهي: التكنولوجيا الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الابتكار. تمثل هذه العوامل موارد استراتيجية ونادرة وفريدة من نوعها، تُعزز مجتمعةً الكفاءة التشغيلية، وتُنهي القدرة على التكيف، وتضمن ميزة تنافسية مستدامة. تؤكد الدراسة على أن التكامل الفعال لهذه الموارد ضمن إطار تنظيمي متكامل أمرٌ ضروري لتعظيم أثر التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصي الدراسة بتعزيز القيادة الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية، وتشجيع ثقافة الابتكار، إلى جانب دمج الاستراتيجية الرقمية في العمليات التجارية، وذلك للاستفادة من الموارد الداخلية لتحقيق تحول رقمي مستدام.

تُعدّ الحكومة الإلكترونية عنصرًا أساسيًا لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال في الاقتصادات الرقمية سريعة التطور. ورغم أن الدراسات السابقة تُسلّط الضوء على دور الخدمات العامة الرقمية، إلا أن الأدبيات في هذا المجال لا تزال متفرقة، مما يُقدّم رؤية محدودة حول كيفية تعزيز مبادرات الحكومة الرقمية لأداء الابتكار بشكل منهجي. تُطوّر هذه الدراسة إطارًا استراتيجيًا متعدد المستويات لعوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على قدرة الحكومة الرقمية وأدائها، وذلك من خلال دراسة التحول الرقمي لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ باستخدام نموذج هيكل تفسيري شامل. وقد حدّدت الدراسة سبعة عوامل رئيسية: قدرة الابتكار وأدائه، والبنية التحتية الرقمية، والشراكات الاستراتيجية، وتبني التكنولوجيا الرقمية، وجهود رقمنة الحكومة، والكفاءة الريادية، والقدرات الديناميكية الرقمية. ويُعدّ التحول الرقمي الحكومي المحرك الرئيسي، بينما تُمارس الشراكات والبنية التحتية ورقمنة المؤسسات وبناء القدرات تأثيرات منهجية (Alomar، ٢٠٢٤).

تهدف دراسة (Alroujayee، ٢٠٢٦) إلى تحليل عوامل النجاح الرئيسية للتحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، استنادًا إلى نظرية الموارد، التي تؤكد أن الميزة التنافسية تنبع أساسًا من الموارد والقدرات الداخلية، لا من الظروف الخارجية. وباستخدام منهج وصفي تحليلي، تستعرض الدراسة الأدبيات السابقة والدراسات التجريبية حول الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحديد العوامل الداخلية التي تُسهم في نجاح التحول الرقمي. تشير النتائج إلى أن خمسة عوامل داخلية أساسية تدعم نجاح التحول الرقمي، وهي: التكنولوجيا الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والمهارات الرقمية، والقيادة الرقمية، وثقافة الابتكار. تمثل هذه العوامل موارد استراتيجية ونادرة وفريدة من نوعها، تُعزز

مجتمعةً الكفاءة التشغيلية، وتُنبئ القدرة على التكيف، وتضمن ميزة تنافسية مستدامة. تؤكد الدراسة على أن التكامل الفعال لهذه الموارد ضمن إطار تنظيمي متكامل أمرٌ ضروري لتعظيم أثر التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصي الدراسة بتعزيز القيادة الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية، وتشجيع ثقافة الابتكار، إلى جانب دمج الاستراتيجية الرقمية في العمليات التجارية، وذلك للاستفادة من الموارد الداخلية لتحقيق تحول رقمي مستدام.

تتناول دراسة (Amamou، ٢٠٢٥) بشكل حصري العلاقة بين ثقافة الشركات - وتحديدًا متغيرات الابتكار - ونجاح الشركات الرقمية في المملكة العربية السعودية. وتقدم الورقة أدلة تجريبية هامة تُبرز دور مختلف عناصر الابتكار، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، واستراتيجيات المكافآت، وبرامج التعلم، وتقبّل الأخطاء، واستقطاب الموظفين المبتكرين، والعمل الجماعي، في المساهمة في نجاح هذه الشركات. وقد جُمعت البيانات من خلال ١٥٧ استبيانًا إلكترونيًا أُرسِلت عشوائيًا إلى مدراء يعملون في شركات رقمية مختلفة في المملكة. وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الانحدار اللوجستي وتقنيات الاقتصاد القياسي الجزئي. وأشارت نتائج نموذج الانحدار اللوجستي الترتيبي، باستخدام طريقة تقدير الاحتمال الأقصى، إلى التأثير الكبير لمتغيرات ثقافة الشركات القائمة على الابتكار على نجاح الشركات الرقمية في المملكة. والأهم من ذلك، تُشير نتائج الاقتصاد القياسي إلى أن الشركات الرقمية التي تتبنى ثقافة الابتكار، وتحديدًا الثقة، والاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجيات المكافآت، وبرامج التعلم، حققت أعلى مستويات النجاح. كما كشفت النتائج أن نجاح الشركات الرقمية في المملكة يعتمد على مدى استعدادها للابتكار. تُقدّم هذه الورقة البحثية توصيات قيّمة لمديري الشركات الرقمية وصانعي السياسات الراغبين في صياغة سياسات فعّالة وتوجيه القدرات المؤسسية نحو تبني قيم ثقافة الابتكار بشكل مثمر. وتوصي الورقة بتعزيز ثقافة مؤسسية سليمة وتوجيه القدرات المؤسسية نحو تنفيذ استراتيجيات ثقافية ابتكارية ناجحة. من شأن هذه الإجراءات أن تُقلّل الاعتماد على الدعم الحكومي وتُتيح فرص عمل للشباب السعودي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها تشترك في التأكيد على أن التحول الرقمي أصبح من أهم المحركات الاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنجاح في بيئة الأعمال الحديثة. وقد اتفقت الدراسات على أن نجاح المؤسسات، ولا سيما المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لم يعد يعتمد على توافر الموارد المادية

فقط، وإنما يرتبط بقدرتها على تطوير قدراتها التنظيمية، وتبني التقنيات الرقمية، وتهيئة بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار والتعلم المستمر والتكيف مع المتغيرات. كما أجمعت الدراسات على أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع إنجاز العمليات، وتعزيز جودة اتخاذ القرارات، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأعمال.

كما تشابهت الدراسات في إبراز أهمية العوامل التنظيمية الداخلية بوصفها أحد المحددات الرئيسة لنجاح التحول الرقمي، حيث أكدت على دور الثقافة التنظيمية، والقيادة، والمهارات الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والابتكار، والقدرات المؤسسية في تعزيز نجاح المؤسسات. وأوضحت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع ببيئة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير تكون أكثر قدرة على استثمار التقنيات الحديثة وتحويلها إلى قيمة مضافة تحقق النمو والاستدامة. ومن الناحية المنهجية، اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، مع توظيف الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، وهو ما يتوافق مع المنهجية التي تعتمدها الدراسة الحالية.

#### - أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من اتفاق الدراسات في تناولها لموضوع التحول الرقمي، فإنها اختلفت في طبيعة المتغيرات التي ركزت عليها، وفي البيئات التطبيقية والأهداف البحثية التي سعت إلى تحقيقها. فقد تناولت بعض الدراسات أثر التحول الرقمي في الثقافة التنظيمية، بينما ركزت دراسات أخرى على تحليل عوامل النجاح الداخلية للتحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، في حين اهتمت دراسات أخرى بدور الحكومة الرقمية في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال، أو تناولت تأثير ثقافة الابتكار في نجاح الشركات الرقمية. ويعكس هذا التنوع اختلاف الزوايا التي عالجت بها الدراسات مفهوم التحول الرقمي، واختلاف المجالات والقطاعات التي طبقت فيها.

كما تباينت الدراسات في المتغيرات الوسيطة أو المفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء، حيث ركزت بعض الدراسات على أنماط القيادة، بينما اهتمت أخرى بالموارد الداخلية، أو البنية التحتية الرقمية، أو الشراكات الاستراتيجية، أو القدرات الديناميكية، أو ثقافة الابتكار. كذلك اختلفت الدراسات في مجتمعاتها البحثية، إذ تناول بعضها المؤسسات الحكومية، بينما ركز بعضها الآخر على الشركات الرقمية أو الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يشير إلى اختلاف البيئات التنظيمية التي تمت فيها الدراسة، وبالتالي اختلاف النتائج والتوصيات وفقاً لطبيعة كل قطاع.

## - الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من الإسهامات العلمية المهمة التي قدمتها الدراسات السابقة، فإنها كشفت عن عدد من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. فقد ركزت غالبية الدراسات على التحول الرقمي بوصفه المتغير الرئيس، أو تناولت الثقافة التنظيمية، والقيادة الرقمية، والابتكار، والقدرات الرقمية، وعوامل النجاح الداخلية، دون أن تركز بصورة مباشرة على المرونة التنظيمية باعتبارها قدرة استراتيجية تمكّن المؤسسات من التكيف السريع مع المتغيرات وتحويلها إلى فرص تعزز نجاح المشروعات. كما أن معظم الدراسات تناولت المرونة بصورة غير مباشرة ضمن متغيرات أوسع، ولم تعالج أثرها المستقل في نجاح المشاريع الصغيرة في البيئة الرقمية.

وتبين أيضًا أن غالبية الدراسات ركزت على الشركات الصغيرة والمتوسطة بصورة عامة، أو على المؤسسات الحكومية والشركات الرقمية، في حين لم تتناول بشكل مباشر مشاريع المتاجر الصغيرة التي تمتلك خصائص تنظيمية وتشغيلية مختلفة، وتواجه تحديات خاصة تتعلق بمحدودية الموارد، وشدة المنافسة، وسرعة تغير سلوك المستهلكين، والحاجة المستمرة إلى التكيف مع التقنيات الرقمية. كما أن الدراسات السابقة لم تربط بصورة متكاملة بين المرونة التنظيمية ونجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في ظل التحول الرقمي ضمن نموذج بحثي واحد يقيس أثر المرونة التنظيمية على مؤشرات نجاح المشروع، مثل الكفاءة التشغيلية، والاستدامة، والنمو، والقدرة التنافسية، ورضا العملاء.

ويتميز البحث الحالي أيضًا بتركيزه على البيئة السعودية، التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وما يصاحب ذلك من برامج ومبادرات لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتمكينها رقمياً. ويسعى البحث إلى تقديم نموذج علمي يوضح الكيفية التي تسهم بها المرونة التنظيمية في تعزيز نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في هذه البيئة المتغيرة، مع الاعتماد على المنهج الكمي لقياس حجم التأثير والعلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، وتقديم توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها أصحاب المتاجر الصغيرة، والجهات الحكومية، والمؤسسات الداعمة لريادة الأعمال، عند تصميم السياسات والبرامج الرامية إلى تعزيز مرونة هذه المشاريع ورفع قدرتها على تحقيق النجاح والاستدامة في ظل التحول الرقمي.

## المنطلقات النظرية للدراسة

### - نظرية المرونة التنظيمية

تشكل نظرية المرونة التنظيمية المنطلق النظري الرئيس الذي تستند إليه الدراسة الحالية، حيث تفسر قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية والاقتصادية من خلال إعادة توظيف مواردها، وتطوير هياكلها التنظيمية، وتعديل سياساتها وإجراءاتها الإدارية بما يضمن استمرارها وتحقيق أهدافها بكفاءة. وترى هذه النظرية أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة مرتفعة من المرونة التنظيمية تكون أكثر قدرة على التعامل مع البيئات المتغيرة، والاستجابة السريعة للآزمات والفرص، واستيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية دون التأثير سلباً في مستوى أدائها أو قدرتها التنافسية.

وتؤكد النظرية أن المرونة التنظيمية لا تقتصر على سرعة التكيف مع التغيير، بل تشمل أيضاً القدرة على إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد، وتطوير أساليب العمل، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بما يحقق التوازن بين الاستقرار التنظيمي والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة. وفي سياق مشاريع المتاجر الصغيرة، تكتسب هذه النظرية أهمية خاصة؛ نظراً لأن هذه المشاريع تعمل في بيئة تنافسية تتسم بسرعة التغيير، وتواجه تحديات مرتبطة بالتطور التقني، وتغير احتياجات العملاء، والمنافسة المتزايدة، مما يجعل امتلاك المرونة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاحها واستمراريتها.

كما توضح هذه النظرية أن المؤسسات المرنة تمتلك قدرة أكبر على استيعاب التقنيات الحديثة، وتطوير نماذج أعمالها، وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وتقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات المفاجئة، الأمر الذي يسهم في رفع معدلات النجاح وتحقيق النمو المستدام. ومن ثم، فإن هذه النظرية تمثل الأساس العلمي لتفسير العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في ظل التحول الرقمي.

### - نظرية القدرات الديناميكية

تشكل نظرية القدرات الديناميكية من أهم النظريات الحديثة التي تفسر كيفية تمكن المؤسسات من المحافظة على قدرتها التنافسية في البيئات المتغيرة. وترى هذه النظرية أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد، وإنما على قدرتها على إعادة تشكيل هذه الموارد وتطويرها بصورة مستمرة بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. ويُنظر إلى

القدرات الديناميكية باعتبارها قدرة المؤسسة على استشعار الفرص والتهديدات، واغتنام الفرص من خلال الابتكار، وإعادة هيكلة الموارد والعمليات لتحقيق أفضل أداء ممكن.

وفي ظل التحول الرقمي، تصبح القدرات الديناميكية أكثر أهمية بالنسبة لمشاريع المتاجر الصغيرة، حيث يتطلب النجاح امتلاك القدرة على تحديث الأنظمة الإدارية، وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتبني حلول تقنية جديدة، وإعادة تصميم العمليات التشغيلية بما يتوافق مع احتياجات السوق. كما تساعد هذه القدرات المؤسسات على تحسين قدرتها على التعلم المستمر، وإدارة المعرفة، والاستفادة من البيانات في اتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة الأداء وتحقيق النجاح.

وتوضح النظرية كذلك أن المؤسسات التي تطور قدراتها الديناميكية تصبح أكثر استعدادًا لمواجهة التقلبات الاقتصادية والتغيرات التقنية، وأكثر قدرة على الابتكار وتقديم قيمة مضافة للعملاء، الأمر الذي يعزز من استدامتها ونموها على المدى الطويل، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية في تفسير أثر المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة.

#### - نظرية التحول الرقمي المؤسسي

تمثل نظرية التحول الرقمي المؤسسي أحد المنطلقات الأساسية للدراسة، إذ تنظر إلى التحول الرقمي باعتباره عملية استراتيجية شاملة تؤدي إلى إعادة هيكلة المؤسسة، وتطوير عملياتها الإدارية، وتحسين نماذج أعمالها من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة. ولا يقتصر التحول الرقمي، وفقًا لهذه النظرية، على استخدام التكنولوجيا، بل يشمل أيضًا تطوير الثقافة التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات، وتحسين آليات التواصل، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، بما يحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

وتشير النظرية إلى أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بنجاح تتمكن من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، من خلال تحسين سرعة تقديم الخدمات، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة جودة المنتجات، وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز القدرة على الابتكار. غير أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بوجود بيئة تنظيمية مرنة تستطيع استيعاب التغيير والتعامل مع التقنيات الجديدة بكفاءة، وهو ما يجعل المرونة التنظيمية أحد العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات.

وفي إطار الدراسة الحالية، يبرز هذا المنطلق في تفسير كيفية مساهمة المرونة التنظيمية في تمكين المتاجر الصغيرة من تبني التقنيات الرقمية والاستفادة منها في تطوير عملياتها، وتحسين أدائها، وزيادة قدرتها على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال الرقمية.

#### - نظرية إدارة التغيير

تعد نظرية إدارة التغيير من النظريات المهمة التي تفسر قدرة المؤسسات على تنفيذ التحولات التنظيمية والتقنية بصورة ناجحة. وترى هذه النظرية أن نجاح أي عملية تغيير يعتمد على استعداد المؤسسة للتغيير، ومدى قبول العاملين له، وقدرة الإدارة على قيادة التغيير بصورة فعالة، مع توفير الموارد اللازمة والتواصل المستمر والتدريب المناسب.

وتؤكد النظرية أن مقاومة التغيير تُعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي، ولذلك فإن المؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية تكون أكثر قدرة على تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتشجيع العاملين على تبني الأساليب الحديثة في العمل. كما تساعد المرونة التنظيمية على تسريع عمليات التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والتقنيات الرقمية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النجاح المؤسسي. وبالنسبة لمشاريع المتاجر الصغيرة، فإن إدارة التغيير تمثل عنصراً محورياً في نجاح عملية التحول الرقمي، نظراً لمحدودية الموارد التي تمتلكها هذه المشاريع، وحاجتها إلى إدارة عملية التحول بصورة تدريجية ومنظمة تضمن تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة دون التأثير سلباً في سير العمليات التشغيلية.

#### - نظرية المنظمة المتعلمة (Learning Organization Theory)

تستند الدراسة كذلك إلى نظرية المنظمة المتعلمة، التي تؤكد أن المؤسسات القادرة على التعلم المستمر واكتساب المعرفة وتطوير مهارات العاملين هي الأكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام. وتفترض هذه النظرية أن التعلم المؤسسي يمثل عملية مستمرة تساهم في تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وتطوير أساليب العمل، وتمكين المؤسسة من مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة.

وفي ظل التحول الرقمي، تزداد أهمية التعلم التنظيمي، حيث يتطلب استخدام التقنيات الرقمية الحديثة اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة، وتطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتبادل المعرفة. كما تساعد المنظمة

المتعلمة على بناء بيئة عمل مرنة تدعم اتخاذ القرار القائم على المعرفة، وتحسن جودة الخدمات، وتعزز القدرة على تطوير المنتجات بما يتناسب مع احتياجات العملاء.

وتوضح هذه النظرية أن نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة لا يتحقق فقط من خلال امتلاك التكنولوجيا، وإنما من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والتطوير المستمر، بما يعزز المرونة التنظيمية ويدعم القدرة على الاستفادة من فرص التحول الرقمي وتحقيق النمو المستدام.

#### - نظرية الميزة التنافسية

تشكل نظرية الميزة التنافسية من المنطلقات المهمة التي تفسر العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح المشاريع. وترى هذه النظرية أن المؤسسات تحقق النجاح عندما تتمكن من بناء مزايا يصعب على المنافسين تقليدها، سواء من خلال الابتكار، أو تحسين جودة الخدمات، أو سرعة الاستجابة للعملاء، أو الكفاءة التشغيلية، أو الاستخدام الفعال للموارد.

وفي سياق المتاجر الصغيرة، تمثل المرونة التنظيمية مصدراً مهماً للميزة التنافسية، لأنها تمكن المشروع من الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وتطوير خدماته ومنتجاته، والاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين تجربة العملاء، وتعزيز كفاءة العمليات، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية. كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات المرنة على الوصول إلى أسواق جديدة، وتحسين التواصل مع العملاء، والاستفادة من البيانات في تطوير استراتيجيات التسويق والمبيعات. ومن ثم، فإن هذه النظرية تدعم فرضية الدراسة التي ترى أن تعزيز المرونة التنظيمية يسهم بصورة مباشرة في تحقيق نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة، خاصة في ظل بيئة الأعمال الرقمية التي تتطلب الابتكار المستمر وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

#### العلاقة بين المنطلقات النظرية ومتغيرات الدراسة

تشكل المنطلقات النظرية السابقة إطاراً علمياً متكاملًا لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث توضح نظرية المرونة التنظيمية الأساس الذي يفسر قدرة المتاجر الصغيرة على التكيف مع المتغيرات والاستجابة السريعة للتحديات، بينما تفسر نظرية القدرات الديناميكية كيفية إعادة توظيف الموارد وتطوير الإمكانيات التنظيمية لمواكبة التحول الرقمي. وتبرز نظرية التحول الرقمي المؤسسي أهمية دمج التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية لتحقيق الكفاءة

والابتكار، في حين تؤكد نظرية إدارة التغيير أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتقليل مقاومته. كما تبرز نظرية المنظمة المتعلمة أهمية التعلم المستمر وبناء المعرفة التنظيمية في تعزيز المرونة، بينما تفسر نظرية الميزة التنافسية كيف يمكن للمرونة التنظيمية أن تتحول إلى مصدر للقيمة المضافة والتفوق في السوق. ومن خلال هذا التكامل النظري، يمكن تفسير الكيفية التي تؤثر بها المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الرقمي، وهو ما يشكل الأساس العلمي لبناء النموذج البحثي واختبار فرضيات الدراسة.

### المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) لكونها المنهجية الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في ظل التحول الرقمي، وقياس درجة التأثير بين متغيرات الدراسة بصورة موضوعية تعتمد على البيانات الرقمية والتحليل الإحصائي. وتقوم المنهجية الكمية على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة مقننة، ثم تحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة، وصولاً إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وتستند الدراسة إلى المنهج الكمي لكونه يتيح قياس مستوى المرونة التنظيمية داخل مشاريع المتاجر الصغيرة، وتحديد مدى انعكاسها على نجاح هذه المشاريع في البيئة الرقمية الحديثة، كما يسمح بقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) والمتغير التابع (نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة)، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية للمتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

### - تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يجمع بين وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويهدف الجانب الوصفي إلى التعرف على واقع المرونة التنظيمية ومستوى نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية، بينما يركز الجانب التحليلي على قياس أثر المرونة التنظيمية في نجاح هذه المشاريع في ظل التحول الرقمي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويساعد هذا التصميم في تقديم وصف علمي لخصائص مجتمع الدراسة، وتحليل آراء أفراد العينة، وقياس العلاقة بين المتغيرات، واختبار الفرضيات الإحصائية، بما يسهم في تقديم نتائج دقيقة تدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير بيئة عمل المتاجر الصغيرة وتعزيز قدرتها على الاستفادة من التحول الرقمي.

#### - مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المتاجر الصغيرة، ومديريها، والمشرفين على إدارتها، والعاملين في الأنشطة التجارية الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والأقدر على تقييم مستوى المرونة التنظيمية داخل متاجرهم، ومدى انعكاسها على نجاح المشروع في ظل التحول الرقمي. وسيتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام إحدى أساليب المعاينة الاحتمالية المناسبة، بما يضمن تمثيل مختلف الأنشطة التجارية الصغيرة، ويساعد على تعميم نتائج الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية والدقة.

#### - إجراءات جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً وحضورياً على أفراد العينة، بعد التأكد من سلامة صياغة الفقرات ووضوحها. كما سيتم توضيح أهداف الدراسة للمشاركين، والتأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، ثم مراجعة الاستبانات المسترجعة واستبعاد غير المكتمل منها قبل إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي وتحليلها.

#### - طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تشمل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر المرونة التنظيمية في نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة، إلى جانب استخدام اختبارات الدلالة الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

## أدوات الدراسة

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهجية الكمية، فإن الاستبانة تمثل الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث سيتم إعدادها استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. وستقسم الاستبانة إلى قسمين رئيسين؛ يتضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة النشاط التجاري، بينما يشتمل القسم الثاني على فقرات تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وستتضمن الاستبانة مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد المرونة التنظيمية، مثل المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية، والمرونة التقنية، ومرونة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى عبارات تقيس نجاح مشاريع المتاجر الصغيرة من خلال مؤشرات مثل الكفاءة التشغيلية، والنمو، والاستدامة، والقدرة التنافسية، ورضا العملاء. كما سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها، وإجراء اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساقها الداخلي قبل تطبيقها ميدانيًا.

## حدود الدراسة

### - الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على أصحاب المتاجر الصغيرة، ومديريها، والمشرفين عليها، والعاملين في مشاريع المتاجر الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بتطبيق المرونة التنظيمية والتعامل مع متطلبات التحول الرقمي، والأقدر على تقييم مدى نجاح مشاريعهم.

### - الحدود الزمانية

تنفذ الدراسة خلال عام 2026، حيث يتم خلال هذه الفترة جمع البيانات الميدانية وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة، بما يعكس واقع المتاجر الصغيرة في ظل التطورات الحالية للتحول الرقمي في المملكة.

## - الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المتاجر الصغيرة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء ما تشهده المملكة من توسع في تطبيقات التحول الرقمي ودعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

- Alomar, J. A. (2024). Transforming Entrepreneurship in Saudi Arabia. Retrieved from <https://translate.google.com.eg/?hl=ar&sl=en&tl=ar&text=Electronic%20government%20is%20critical%20for%20fostering%20innovation%20and%20entrepreneurship%20in%20rapidly%20evolving%20digital%20economies.%20Although%20prior%20research%20highlights%20the%20rol>
- Al-Rajee, L. S. (2026). Successful Factors of Digital Transformation in Small and Medium Enterprises: A Resource-Based View. Retrieved from <https://ajajournal.org/aja/article/view/869?articlesBySimilarityPage=1>
- Alroujaye, L. A. (2026). Successful Factors of Digital Transformation in Small and Medium Enterprises: A Resource-Based View. Retrieved from [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_467260.html?lang=en](https://aja.journals.ekb.eg/article_467260.html?lang=en)
- Amamou, M. (2025). The effect of an innovation-driven corporate culture on firm success: a new survey of Saudi digital firms. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00554-2>
- Brunner, T. J. (2023). Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9929460/>
- Kallmuenzer, A. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/378953110\\_Adoption\\_and\\_performance\\_outcome\\_of\\_digitalization\\_in\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/378953110_Adoption_and_performance_outcome_of_digitalization_in_small_and_medium-sized_enterprises)
- Karawya, H. (2024). Impact of Digital Transformation on Organizational Culture within Saudi Enterprises: The Mediating Roles of Leadership Styles. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383555325\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_on\\_Organizational\\_Culture\\_within\\_Saudi\\_Enterprises\\_The\\_Mediating\\_Roles\\_of\\_Leadership\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/383555325_Impact_of_Digital_Transformation_on_Organizational_Culture_within_Saudi_Enterprises_The_Mediating_Roles_of_Leadership_Styles)
- Khanom, M. T. (2023). Business Strategies in The Age of Digital Transformation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/370708380\\_Business\\_Strategies\\_in\\_The\\_Age\\_of\\_Digital\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/370708380_Business_Strategies_in_The_Age_of_Digital_Transformation)
- Mihaela, T. B. (2023). Global Analysis Regarding the Impact of Digital Transformation on Macroeconomic Outcomes. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/369048262\\_Global\\_Analysis\\_Regarding\\_the\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_on\\_Macroeconomic\\_Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/369048262_Global_Analysis_Regarding_the_Impact_of_Digital_Transformation_on_Macroeconomic_Outcomes)
- Nadkarni, S. (2020). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Omodafe, P. U. (2024). DIGITAL TRANSFORMATION AND BUSINESS MODEL INNOVATION: INSIGHTS FROM MULTINATIONAL COMPANIES IN SOUTH-SOUTH NIGERIA. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387067828\\_DIGITAL\\_TRANSFORMATION\\_AND](https://www.researchgate.net/publication/387067828_DIGITAL_TRANSFORMATION_AND)

\_BUSINESS\_MODEL\_INNOVATION\_INSIGHTS\_FROM\_MULTINATIONAL\_COMPANIES\_IN\_SOUTH-SOUTH\_NIGERIA

- Stalmachova, K. (2022). Changes in Business Models Caused by Digital Transformation and the COVID-19 Pandemic and Possibilities of Their Measurement—Case Study. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/127>
- Sumbal, M. S. (2024). Tech revolution unleashed: Navigating the winds of digital transformation in the fast lane. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24000908>
- ValaskovaCorresponding, K. (2025). Digital transformation and financial performance: an empirical analysis of strategic alignment in the digital age. Retrieved from [https://www.emerald.com/jec/article/19/5/1178/1268654/Digital-transformation-and-financial-performance?\\_\\_cf\\_chl\\_f\\_tk=xQG1CiWTH5juj59H.GSFG4XM2dZOdbPSg4k4MGH5EU-1782783421-1.0.1.1-5w7efl3vdk.ypNRRRIGAyOqaEuMXHfQuFdRTIjAl6vc](https://www.emerald.com/jec/article/19/5/1178/1268654/Digital-transformation-and-financial-performance?__cf_chl_f_tk=xQG1CiWTH5juj59H.GSFG4XM2dZOdbPSg4k4MGH5EU-1782783421-1.0.1.1-5w7efl3vdk.ypNRRRIGAyOqaEuMXHfQuFdRTIjAl6vc)
- Zeqiri, A. (2024). From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2813-4176/2/4/15>

**Midocean University**

**College of Management**

**Master of Project Management**



**The Impact of Organizational Flexibility on the Success of Small Businesses in Saudi Arabia in  
Light of Digital Transformation.**

**Prepared by the student/**

**Trayf Abdulrahman Al- hurais**

**University ID/**

**261000053**

**Supervisor/**

**Prof. Faisal Abdul Hamid**

**Prof. Fayez Jarad**

**Year**

**٢٠٢٦**