

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة في قطاع التجزئة المملكة العربية السعودية - الرياض

احمد اسماعيل مطر

221001871

مشروع ماجستير

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

أعضاء هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام 2026

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
أولاً: المقدمة	3
ثانياً: مشكلة الدراسة	4
ثالثاً: أهمية الدراسة	5
رابعاً: أهداف الدراسة	6
خامساً: تساؤلات الدراسة	7
سادساً: فروض الدراسة	8
سابعاً: الدراسات السابقة	9
ثامناً: الفجوة البحثية	11
تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة	12
عاشراً: المنهجية وطرق البحث	13
حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة	14
ثاني عشر: أداة الدراسة	15
ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي	18
رابع عشر: حدود الدراسة	19
خامس عشر: المراجع	20

أولاً: المقدمة

يشهد العالم ثورة متسارعة في بيئة الأعمال، حيث أصبح التحول الرقمي (Digital Transformation) معياراً أساسياً لبقاء المؤسسات ونجاحها. وقد انتقل مفهوم الرقمنة من مجرد استخدام التقنية كأداة مساعدة، ليصبح ركيزة استراتيجية لتغيير نماذج الأعمال، وتقليل التكاليف، ورفع جودة الخدمات، استجابة للمتطلبات المتزايدة في اقتصاد المعرفة.

تُعد الشركات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في أي اقتصاد نامٍ، والمحرك الأساسي لتوليد الوظائف ودعم الناتج المحلي. إن تبني هذه الشركات لتقنيات التحول الرقمي لا يمكن أن يحقق أهدافه ما لم ينعكس بشكل مباشر على كفاءتها التشغيلية، من خلال تقليل الهدر في الوقت والجهد، وتسريع تلبية طلبات العملاء.

في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا ضمن برامج التحول الوطني ورؤية 2030، أطلقت الحكومة مبادرات نوعية لدعم التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مثل مبادرات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). وتأتي مدينة الرياض كواحدة من أكبر المراكز التجارية التي تسعى منشآتها لتطبيق هذه التقنيات. من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة العاملة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض.

ثانيًا: مشكلة الدراسة

رغم الجهود الحثيثة التي تبذلها الجهات الداعمة لتبني التحول الرقمي، إلا أن الميدان التجاري لا يزال يشهد فجوة بين الاستثمار في التقنية وبين التطبيق الفعلي الذي ينعكس على الأداء التشغيلي للشركات الصغيرة. وتُشير الملاحظات الميدانية إلى أن بعض الشركات تطبق التقنية كمطلب شكلي لمواكبة السوق، دون أن يتجسد ذلك في ثقافة تنظيمية حقيقية تدعم تقليل التكاليف وسرعة الإنجاز.

إن غياب التطبيق الحقيقي لأبعاد التحول الرقمي (التقنية، العمليات، البشر) يؤدي إلى هدر الموارد وضعف المخرجات. وتتجسد المشكلة في التساؤل حول مدى إدراك قيادات الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة لمفهوم التحول الرقمي الشامل، ومدى انعكاس هذا التطبيق على الكفاءة التشغيلية الفعلية.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي (البعد التقني، البعد العملياتي، البعد البشري) على تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة بمدينة الرياض؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية

- تقديم إطار نظري حديث يربط بين أبعاد التحول الرقمي وبين الكفاءة التشغيلية في السياق السعودي.
- إثراء المكتبة العربية بدراسة ميدانية حديثة تتجاوز مفهوم التقنية لتركز على جودة الأداء التشغيلي.
- سد الفجوة البحثية المتعلقة بتقييم أثر برامج التحول الرقمي على قطاع التجزئة للشركات الصغيرة.

2. الأهمية التطبيقية

- تزويد أصحاب القرار في الشركات الصغيرة بمؤشرات واقعية حول مدى نجاح التحول الرقمي وانعكاسه على الأرباح.
- تقديم أداة قياس علمية يمكن لقادة الشركات استخدامها لتقييم بيئة العمل وتحديد الفجوات التقنية.
- مساعدة الموظفين على إدراك أهمية ثقافة التحول الرقمي كأداة لتسهيل العمل وليس كعبء إضافي.

رابعًا: أهداف الدراسة

الهدف العام:

التعرف على أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة بمدينة الرياض

الأهداف الخاصة:

1. تحديد درجة تطبيق أبعاد التحول الرقمي في الشركات الصغيرة بمدينة الرياض.
2. تحديد مستوى الكفاءة التشغيلية من وجهة نظر قادة الشركات والموظفين.
3. قياس الأثر المستقل لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات العينة والتي تُعزى للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، حجم الشركة).
5. الخروج بتوصيات إجرائية لتعزيز ثقافة التحول الرقمي في بيئة الأعمال الصغيرة.

خامساً: تساؤلات الدراسة

1. ما درجة تطبيق أبعاد التحول الرقمي في الشركات الصغيرة بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بمدينة الرياض؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد التحول الرقمي (مجتمعة) على تحسين الكفاءة التشغيلية؟
4. ما هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تُعزى لمتغيرات سنوات الخبرة وحجم الشركة؟

سادساً: فروض الدراسة

تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$):

الفرضية الرئيسية البديلة ($H1$):

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد التحول الرقمي (البعد التقني، البعد العملياتي، البعد البشري) على تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية البديلة:

- $H1a$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على تحسين الكفاءة التشغيلية.
- $H1b$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العملياتي على تحسين الكفاءة التشغيلية.
- $H1c$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على تحسين الكفاءة التشغيلية.
- $H1d$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل أبعاد التحول الرقمي على خفض التكاليف التشغيلية كأحد مؤشرات الكفاءة.

سابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة Tripathi (2024) त्रिपाठी

الهدف: دراسة أثر وعي واستعداد المنشآت الصغيرة في السعودية (منطقة حائل) للتحول الرقمي على أدائها التشغيلي والتجاري.

النتائج: أظهرت الدراسة أن وعي واستعداد المنشآت للتحول الرقمي يؤثر إيجابياً على نية الاستخدام، وأن المهارات البشرية والدعم الحكومي تعمل كمتغيرات وسيطة تحسن الأداء بشكل ملحوظ.

العلاقة بالبحث: تمثل هذه الدراسة تأصيلاً حديثاً في البيئة السعودية لأهمية البعد البشري والتقني في نجاح التحول الرقمي.

2. دراسة وونغواس وآخرون Wongwas et al. (2024)

الهدف: دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الأعمال والاقتصاد الذكي في قطاع التجزئة.

النتائج: أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية بين التحول الرقمي وتحسن أداء الأعمال في قطاع التجزئة من خلال رفع جودة العمليات وسرعة الاستجابة للعملاء.

العلاقة بالبحث: تتطابق تماماً مع هدف البحث الحالي في قياس الأثر المباشر للتقنية على أداء قطاع التجزئة.

3. دراسة الحربي والرابعي (2025)

الهدف: استكشاف دور الحكومة الرقمية في دعم تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي في السعودية.

النتائج: أوضحت الدراسة أهمية توفر بنية تحتية رقمية قوية ودعم حكومي مباشر لنجاح المؤسسات في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وتقليل الهدر.

العلاقة بالبحث: تدعم أهمية البعد التقني وتوافر البنية التحتية كمتطلب أساسي لرفع الكفاءة.

4. دراسة زنتوت والشمري (2025)

الهدف: قياس أثر البيروقراطية الرقمية على امتثال المنشآت الصغيرة بمحافظه جدة.

النتائج: أظهرت أن تعقيد الإجراءات الرقمية وضعف مهارات الموظفين يعيقان تحقيق الكفاءة، مما يؤكد أهمية البعد البشري وتسهيل العمليات.

العلاقة بالبحث: تؤكد على ضرورة دمج البعد البشري مع التقني لتجنب الآثار العكسية للتحول الرقمي.

5. تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD (2021

الهدف: تقييم واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة عالمياً.

النتائج: أكد التقرير أن الشركات التي تتبنى أدوات رقمية متكاملة تحقق انخفاضاً في التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 20% مقارنة بنظيراتها التقليدية.

العلاقة بالبحث: توفر إطاراً مرجعياً لقياس أثر التحول الرقمي على خفض التكاليف كأحد أبعاد الكفاءة التشغيلية.

تحليل الدراسات السابقة

• يتضح من استعراض الدراسات السابقة اتفاقها على المحاور الآتية: أولاً: اتفاق الدراسات على أهمية التحول الرقمي: أجمعت دراسات Tripathi (2024) و Wongwas وآخرين (2024) و الحربي والرابعي (2025) على وجود علاقة طردية بين تبني ممارسات التحول الرقمي وتحسن أداء المنشآت، سواء على المستوى التشغيلي أو التجاري أو من خلال رفع جودة العمليات. ثانياً: الدور المحوري للبعد البشري والتقني معاً: أكدت دراسات Tripathi (2024) و زنتوت والشمري (2025) أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على التقنية فقط، بل يتطلب توفر مهارات بشرية وتقليل تعقيد الإجراءات، حيث إن ضعف المهارات والبيروقراطية الرقمية يعدان معوقين أساسيين. ثالثاً: أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية: قدم تقرير OECD (2021) دليلاً كمياً على أن تبني الأدوات الرقمية المتكاملة يؤدي إلى انخفاض التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 20%، مما يدعم العلاقة بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والكفاءة التشغيلية كمتغير تابع.

ثامناً: الفجوة البحثية

من خلال استعراض الأدبيات، يمكن إبراز الفجوات التي تسعى هذه الدراسة لسدها:

- الفجوة المنهجية والموضوعية: معظم الدراسات السابقة تعاملت مع التحول الرقمي كمتغير تقني بحت. هذه الدراسة تنفرد بالتركيز الدقيق على أبعاد متكاملة (تقنية، عملياتية، بشرية) وربطها المباشر بالكفاءة التشغيلية.
- الفجوة الزمنية والمكانية: تأتي هذه الدراسة في وقت حرج يشهد فيه قطاع التجزئة بمدينة الرياض نمواً وتنافساً شديداً وفق رؤية 2030. لذا، فإن قياس أثر هذه الممارسات حالياً يُعد إضافة نوعية غير مسبقة للشركات الصغيرة.

تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة

1. النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV):

تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية للشركة تعتمد على مواردها الفريدة. في سياق التحول الرقمي، يُعد الاستثمار في التقنية وتطوير المهارات مورداً استراتيجياً يمكن الشركات الصغيرة من تحسين كفاءتها التشغيلية.

2. نظرية قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT Capabilities Theory):

تؤكد أن الاستثمار التقني لا يكفي وحده، بل يجب أن يقترن بقدرات تنظيمية وبشرية (النظم، العمليات، الموظفين) لضمان تحسين المخرجات التشغيلية وتقليل الهدر.

عاشراً: المنهجية وطرق البحث

نوع البحث

بحث كمي، وصفي تحليلي ذو طبيعة ارتباطية (Descriptive Correlational).

منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة مناسبة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات وقياس حجم الأثر.

منهج الدراسة

سيتم الاعتماد على المنهج المسحي (Survey Method) لجمع البيانات من عينة واسعة، وتحليلها لاختبار الفرضيات.

خطوات التنفيذ

1. مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري.
2. تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وتكييفها مع بيئة الشركات الصغيرة.
3. تحكيم الاستبيان من قبل خبراء في الإدارة وتقنية المعلومات.
4. التطبيق الميداني على الشركات المستهدفة في مدينة الرياض.
5. التحليل الإحصائي (SPSS) واستخراج النتائج وصياغة التوصيات.

الحادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

جميع المديرين، والمشرفين، والموظفين في الشركات الصغيرة (أقل من 50 موظفاً) العاملة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تشمل 30 شركة كحد أدنى. سيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً على المعنيين ليكون حجم العينة الفعلي المستهدف حوالي (150-100) مجووث لضمان قوة التحليل الإحصائي.

الثاني عشر: أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات. وقد صممت الأداة لتقيس المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال أبعاد واضحة وفقرات قابلة للتحليل الإحصائي.

الدرجة	الاستجابة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

- الجنس: ذكر / أنثى
- المسمى الوظيفي: مدير / مشرف / موظف مبيعات / تقنية معلومات
- المؤهل العلمي: ثانوي / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات / 5-10 / أكثر من 10
- عمر الشركة: أقل من 3 سنوات / 3-7 / أكثر من 7 سنوات

الجزء الثاني: تطبيق أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل)

البُعد الأول: البعد التقني

1. تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية حديثة تدعم عملياتها.
2. تعتمد الشركة على أنظمة نقاط البيع السحابية (Cloud POS).
3. يتم تحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري لمواكبة التطورات.
4. تتوفر شبكة اتصالات سريعة وآمنة تربط جميع فروع الشركة.

البُعد الثاني: البعد العملياتي

1. يتم إدارة المخزون والمبيعات آلياً دون تدخل يدوي كبير.
2. تستخدم الشركة تحليل البيانات لاتخاذ القرارات اليومية.
3. توجد مرونة عالية في ربط عمليات البيع بالتوريد إلكترونياً.
4. تساهم الأنظمة في تقليل الخطوات الإجرائية لإتمام المعاملات.

البُعد الثالث: البعد البشري

1. يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية.
2. توفر الشركة تدريباً مستمراً على التقنيات الجديدة.
3. تدعم ثقافة الشركة التغيير وتبني الحلول المبتكرة.
4. يتقبل الموظفون استخدام التقنية كأداة لتسهيل العمل.

الجزء الثالث: مستوى الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

البُعد الأول: خفض التكاليف

1. ساهمت الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف الإدارية والورقية.
2. أدى التحول الرقمي إلى تقليل الهدر في المخزون بشكل ملحوظ.
3. انخفضت تكلفة الأخطاء البشرية بعد تطبيق الأنظمة الآلية.
4. تحسنت ربحية الشركة بفضل كفاءة استخدام الموارد التقنية.

البُعد الثاني: سرعة الإنجاز

1. زادت سرعة تلبية طلبات العملاء بفضل الأنظمة الرقمية.
2. يتم إنجاز التقارير اليومية والشهرية في وقت قياسي.
3. تحسنت سرعة التواصل بين أقسام الشركة المختلفة.

4. يتم معالجة المرتجعات والشكاوى بسرعة أكبر من السابق.

البُعد الثالث: جودة العمليات

1. أصبحت البيانات المالية والتشغيلية أكثر دقة وموثوقة.
2. انخفضت نسبة الشكاوى المتعلقة بأخطاء الفواتير والأسعار.
3. تساهم التقنيات في تقديم خدمة عملاء ذات جودة عالية.
4. تتسم عمليات الجرد والتدقيق بالشفافية والوضوح التام.

ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات بدقة، سيتم استخدام برنامج (SPSS) وتطبيق الأساليب التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد درجة تطبيق التحول الرقمي ومستوى الكفاءة التشغيلية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس قوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والكفاءة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): لاختبار الفرضيات وتحديد الوزن النسبي لأثر كل بعد.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-test): للبحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

رابع عشر: حدود الدراسة

أ) الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على ثلاثة أبعاد للتحويل الرقمي (التقني، العملياني، البشري) وأثرها على ثلاثة مجالات للكفاءة التشغيلية (التكاليف، السرعة، الجودة).

ب) الحدود المكانية:

الشركات الصغيرة العاملة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض.

ج) الحدود البشرية:

المديرون، المشرفون، والموظفون في الشركات المستهدفة.

د) الحدود الزمنية:

سيتم تطبيق الدراسة خلال العام 2026.

خامس عشر: المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الحربي، تهاني دبيان، والرابعي، ريم علي. (2025). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 8(1). متاح على: <https://www.qscience.com/view/journals/jist/2025/1/article-7.xml>
2. زنتوت، رائد راشد حسن، والشمري، وائل بن شافي. (2025). أثر البيروقراطية الرقمية على امتثال المنشآت الصغيرة بمحافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، 45(4). متاح على: https://journals.ekb.eg/article_428436.html
3. زاهد، أمل فريد. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالسعودية. المجلة العربية للإدارة. متاح على: https://aja.journals.ekb.eg/article_325274.html
4. هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). تقرير التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. متاح على: https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/2024-DIGITAL_TRANSFORMATION%D9%80FOR%D9%80SMEs%D9%80EN.pdf%80

ثانياً: المراجع الأجنبية

5. Gao, S., Teh, P. L., & Ho, H. H. P. (2026). Digital transformation and innovation in SMEs. Cogent Business & Management. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311975.2026.2612775>
6. OECD. (2021). The Digital Transformation of SMEs. OECD Publishing, Paris. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html
7. Tripathi, A. (2024). SMEs Awareness and Preparation for Digital Transformation: Exploring Business Opportunities in Saudi Arabia's Ha'il Region. Sustainability, 16(9), 3831. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/9/3831>

8. Wongwas, W., Wongsim, M., et al. (2024). The Role of Digital Transformation in Enhancing Business Performance and Smart Economy Integration: A Case Study of Thailand's Retail Industry. International Journal of Information and Applied Analytics. Available at:
<https://www.etamaths.com/index.php/ijaa/article/view/3475>
9. Zaki, K., Alhomaïd, A., Ghareb, A., & Shared, H. (2025). Digital Synergy and Strategic Vision: Unlocking Sustainability-Oriented Innovation in Saudi SMEs. Administrative Sciences, 15(2), 59. Available at: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/59>