

العنوان باللغة العربية

أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

أيمن معاذ محمد

إشراف

د. فايز جراد

د. الفيصّل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الشكر والتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يسهل العسير وتُنال الغايات، فله الحمد أولاً وآخرًا،
ظاهرًا وباطنًا، أن أعانني على إتمام هذا العمل العلمي.

أتوجه بخالص الشكر والامتنان لأسرتي العزيزة، وخاصة زوجتي العزيزة وأولادي الأحباء، الذين كانوا
دومًا السند والداعم المعنوي في كل مراحل هذا البحث، متحملين عني أعباء الوقت والانشغال بصبر
ومحبة.

كما أخص بالشكر جامعة ميدأوشن على ما وفرتة من بيئة أكاديمية محفزة وإشراف علمي رصين،
ولكل أعضاء هيئة التدريس الذين كانت توجيهاتهم مصدر إلهام في تطوير هذا العمل. ولا يفوتني أن
أعبر عن تقديري العميق لأعضاء لجنة التحكيم والمقيمين الكرام على ما قدموه من ملاحظات بناءة
أسهمت في تحسين جودة هذا البحث.

وأتوجه بجزيل الشكر إلى كل من شارك في الاستبانة وأسهم في توفير البيانات التي بُني عليها هذا
العمل، وكذلك كل من قدم لي دعمًا مباشرًا أو غير مباشر، صغيرًا كان أو كبيرًا، خلال مراحل إعداد
هذه الدراسة.

جزاكم الله جميعًا خير الجزاء، وكتب أجركم، وجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، ونافعًا للعلم
والمجتمع.

فهرس المحتويات:

أ	حقوق الطباعة
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	المستخلص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	أولاً: الأهمية العلمية
5	ثانياً: الأهمية العملية
6	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فروض الدراسة
7	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
9	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10	مقدمة
10	الدراسات السابقة
10	أولاً: الدراسات العربية
11	ثانياً: الدراسات الأجنبية
13	تحليل نتائج الدراسات السابقة والمقارنة بينها

13	أولاً: أبرز نتائج الدراسات السابقة
14	ثانياً: المقارنة بين الدراسات السابقة والتعليق عليها
15	ثالثاً: تحليل نقدي واستخلاص الفجوة البحثية
16	الإطار النظري
16	أولاً: التحول الرقمي
16	تعريف التحول الرقمي
16	مفهوم التحول الرقمي
17	مكونات التحول الرقمي
18	أدوات وتقنيات التحول الرقمي
19	أهمية التحول الرقمي في قطاع الأعمال
20	تحديات التحول الرقمي في المؤسسات
20	التحول الرقمي في قطاع التجزئة بالسعودية
21	ثانياً: الأداء التشغيلي
21	تعريف الأداء التشغيلي
22	أبعاد الأداء التشغيلي
22	مؤشرات قياس الأداء التشغيلي
23	العوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي
23	أهمية تحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة
24	ثالثاً: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي
24	كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي
25	رابعاً: النظرية الداعمة للدراسة – نظرية الموارد والقدرات (RBV)
25	خامساً: نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM)
25	خاتمة الإطار النظري
26	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
27	مقدمة

27	المنهجية وطرق البحث
27	أداة الدراسة
28	طرق التحليل الإحصائي
28	مجتمع البحث
29	حدود البحث
29	الحدود المكانية
29	الحدود الزمانية
29	الحدود الموضوعية
30	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
31	مقدمة
31	تحليل البيانات
31	صدق وثبات أداة الدراسة
32	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
34	اختبار التوزيع الطبيعي
35	التحليل الوصفي لمحاور الدراسة
36	اختبار الفرضية الرئيسية
37	تحليل الفروق بين فئات العينة
39	النتائج
39	أولاً: نتائج تتعلق بالتحول الرقمي
40	ثانياً: نتائج تتعلق بالأداء التشغيلي
41	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
42	التوصيات
42	توصيات عملية موجهة لمؤسسات قطاع التجزئة

42	توصيات بحثية مستقبلية
44	المراجع
45	المراجع العربية
47	المراجع الأجنبية
49	الملاحق
50	استمارة الاستبانة
54	Abstract

قائمة الجداول:

- جدول (4-1): قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة..... 32
- جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 32
- جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... 33
- جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة..... 34
- جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري..... 34
- جدول (4-6): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي..... 35
- جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي..... 35
- جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التشغيلي..... 36
- جدول (4-9): نتائج معامل الارتباط بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي..... 37
- جدول (4-10): نتائج اختبار T-Test للفروق حسب الجنس..... 37
- جدول (4-11): نتائج اختبار ANOVA للفروق حسب المؤهل العلمي..... 38

فهرس الأشكال:

شكل (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 33

شكل (4-2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... 33

المستخلص:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التقنية، أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات، وخصوصاً في القطاعات التي تعتمد على سرعة الأداء وتفاعل العملاء، مثل قطاع التجزئة. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي داخل مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية.

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى الاستفادة الفعلية من تطبيق أدوات وتقنيات التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات. وتسعى الدراسة إلى فهم هذه العلاقة بشكل أعمق، مع التركيز على أبعاد التحول الرقمي من جهة، وأداء العمليات التشغيلية من جهة أخرى، مثل السرعة، والجودة، وخفض التكاليف.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مغلقة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية شملت (240) موظفاً في قطاع التجزئة. وبعد التدقيق، تم تحليل (195) استبانة باستخدام برنامج SPSS. شملت التحليلات اختبار التوزيع الطبيعي، واستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الأداء التشغيلي، مما يعزز من أهمية تبني استراتيجيات رقمية مدروسة داخل مؤسسات التجزئة السعودية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء التشغيلي، قطاع التجزئة، المملكة العربية السعودية، التحليل الإحصائي، الاستبانة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهد العالم تطوراً يتسارع بصورة سريعة في مجال التكنولوجيا والرقمنة مما أدى إلى تغييرات كبيرة في طريقة عمل المؤسسات وإدارتها، حتى أصبح التحول الرقمي ضرورة لا خياراً، فقد بدأت المؤسسات في مختلف القطاعات بتبني تقنيات رقمية حديثة لتحسين كفاءتها التشغيلية وزيادة قدرتها على المنافسة ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (مصلحي، 2020).

ونجد أن بيئة الأعمال والتقدم التقني ووسائل الاتصال ذات صلة وترابط مع بعضها البعض، كما يتضح من التغيرات السريعة والمهمة التي حدثت مؤخراً، لقد أثرت التداعيات الناتجة عن الثورة الرقمية وتداعياتها على العديد من القطاعات المجتمعية، مما أدى إلى تحول العالم إلى قرية عالمية تتمحور حول الاقتصاد الرقمي وعصر المعرفة، أشارت الدراسات التي أجريت في عام 2020 إلى ارتفاع ملحوظ في الطلب على الخدمات الرقمية عبر العديد من المناطق الجغرافية والدول، مما يسלט الضوء على تقدم المشاركة الإلكترونية وتبني منهجية تركز على البيانات، وتطوير الكفاءات الرقمية. (الدباس، 2020).

يمكن للمنظمات أن تنتقل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، ونتيجة لذلك فإن استخدام الإدارة الإلكترونية يعد أسلوباً لتحقيق التميز الإداري من خلال تفعيل نموذج تنظيمي يتميز بالتكامل بين عناصره وعملياته، والتحرر من قيود الموقع، وتحقيق درجة عالية من التوازن في النتائج، وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى خصائص تطبيقات الأعمال الإلكترونية، خاصة منذ انتشار الانترنت واستخدامه في تغيير وتطوير أسس الإدارة المؤسسية، حيث خلق العديد من الفرص للدخول المستمر في صناعات جديدة، فضلاً عن الأسواق الحالية والمستقبلية، والتوسع خارج الحدود. (زلط، 2023).

ويُعد قطاع التجزئة من أكثر القطاعات تأثراً بهذا التحول نظراً لطبيعة عمله التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل المباشر مع العملاء وسرعة تقديم الخدمات وإدارة سلاسل الإمداد والتوريد. كما أن التطور في سلوك المستهلك وتزايد الاعتماد على التسوق عبر الإنترنت واستخدام تطبيقات الجوال، كلها عوامل فرضت على مؤسسات قطاع التجزئة ضرورة التكيف مع الواقع الرقمي الجديد (القعود، 2025).

في المملكة العربية السعودية يُعد التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية في رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي مزدهر وتعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية والخاصة. وقد بدأت العديد من الشركات والجهات باتخاذ خطوات وتطبيق التحول الرقمي، إلا أن هذه التحولات لا تزال متفاوتة

من مؤسسة لأخرى، وهو ما يثير التساؤلات حول مدى مساهمة هذه التحولات في تحسين الأداء التشغيلي بشكل فعلي (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة داخل المملكة العربية السعودية. يهدف البحث إلى تقييم تأثير تطبيق تقنيات التحول الرقمي، مثل الأتمتة، تحليل البيانات، والحوسبة السحابية، على كفاءة العمليات التشغيلية، وفعالية تقديم الخدمات، وخفض التكاليف التشغيلية.

كما يسعى البحث إلى تحديد الفجوات المحتملة بين مستوى تبني التكنولوجيا الرقمية والنتائج التشغيلية المحققة، وذلك من خلال تحليل التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. سيتم جمع البيانات وتحليلها ميدانيًا لفهم العوامل المؤثرة في تعزيز الأداء التشغيلي عبر التطبيقات الرقمية.

في ضوء ذلك، يهدف البحث إلى تقديم إطار تحليلي واستراتيجي يدعم المؤسسات في قطاع التجزئة على تحقيق تحسين مستدام في الأداء التشغيلي عبر الاستفادة المثلى من التحول الرقمي، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أهداف النمو المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد السعودي، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمنظمات، لا سيما في القطاعات الحيوية كقطاع التجزئة، الذي يُعد أحد أكبر القطاعات غير النفطية في المملكة. ووفقًا لتقارير "Statista" (2023)، يُتوقع أن تصل قيمة سوق التجزئة السعودي إلى ما يقارب 144 مليار دولار بحلول عام 2025، مما يجعل تحسين الأداء التشغيلي في هذا القطاع أولوية ملحة.

ورغم أن التحول الرقمي يُفترض أن يسهم في تقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة، وتسريع العمليات التشغيلية، إلا أن الواقع يكشف عن فجوة واضحة بين تبني الأدوات الرقمية وتحقيق نتائج ملموسة. فعلى سبيل المثال، تشير تقارير "McKinsey & Company" (2022) إلى أن نحو 20% من التكاليف التشغيلية في بعض مؤسسات التجزئة في المملكة تعود إلى ضعف تكامل الأنظمة الرقمية، وغياب استراتيجيات واضحة لتطبيق التحول الرقمي بفعالية.

وقد ركزت دراسات سابقة مثل Westerman et al (2011) و Kane et al (2015) على أن التحول الرقمي يمكن أن يحقق ميزة تنافسية ويعزز الأداء التشغيلي إذا تم تنفيذه ضمن إطار تنظيمي واستراتيجي متكامل. إلا أن دراسات أخرى مثل Al-Omoush et al (2021) أوضحت أن نجاح التحول الرقمي يتأثر سلبًا بضعف البنية التحتية، وقلة الخبرات الرقمية، وعدم وضوح الأهداف التشغيلية في كثير من المؤسسات.

في السياق السعودي تحديدًا، تشير دراسة الجهني (2021) إلى أن بعض القطاعات الحكومية شهدت تحسنًا ملحوظًا في الأداء نتيجة التحول الرقمي، بينما لا تزال مؤسسات القطاع الخاص، وخصوصًا في قطاع التجزئة، تعاني من ضعف الأثر العملي لهذا التحول، ما يعكس غياب دراسات تطبيقية معمقة تتناول هذا التحدي بشكل مباشر. وأكدت دراسة القحطاني (2022) هذه الفجوة، حيث أوضحت أن العديد من شركات التجزئة السعودية قامت بتطبيق أنظمة رقمية متقدمة دون أن يقابل ذلك تحسن واضح في كفاءة التشغيل أو خفض فعلي في التكاليف.

بناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في: القصور الواضح في الأدبيات التطبيقية التي تربط بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي في قطاع التجزئة السعودي، ووجود فجوة فعلية بين تبني التكنولوجيا الرقمية وتحقيق العوائد التشغيلية المتوقعة، إضافة إلى التحديات التي تواجه مجتمع الدراسة – المتمثل في المؤسسات العاملة في قطاع التجزئة – مثل ضعف الجاهزية الرقمية، ومحدودية الكفاءات التقنية، وتشنت الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية من خلال دراسة ميدانية معمقة تستهدف قياس أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي، وتحديد المعوقات التنظيمية والتقنية التي تعيق تحقيق الأهداف المنشودة. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تُستخدم كمرجع لأصحاب القرار في مؤسسات التجزئة، وللباحثين في مجالات التحول الرقمي والإدارة التشغيلية، مما يُثري المعرفة العلمية ويوفر أداة تحليلية قابلة للتطبيق في بيئات مشابهة.

أهمية الدراسة:

جاءت أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً أصبح واقعاً فعلياً نراه في أغلب المؤسسات اليوم، وهو التحول الرقمي. وبما أنني لاحظت من خلال اطلاعي على تجارب بعض الشركات، خاصة في قطاع التجزئة، أن هناك تبايناً في النتائج التي تحققها هذه الشركات من تطبيق التحول الرقمي، فقد أصبح من المهم بالنسبة لي أن أبحث في هذه العلاقة بشكل علمي ومدرّس.

أولاً: الأهمية العلمية

من ناحية علمية، تهدف الدراسة إلى أن تضيف فهماً أعمق لعلاقة التحول الرقمي بالأداء التشغيلي، وخاصة في قطاع التجزئة داخل المملكة. أغلب الدراسات التي اطلعت عليها كانت تركز على قطاعات مثل التعليم أو المصارف، بينما قطاع التجزئة، رغم أهميته، لم يُعطَ حقه في البحث. لذلك، أعتقد أن هذه الدراسة ستُسهم في سد جزء من هذا النقص.

أيضاً، من خلال تحليل العلاقة بين مكونات التحول الرقمي ومؤشرات الأداء، فإن هذه الدراسة يمكن أن تكون مرجعاً مبسطاً للباحثين الذين يريدون دراسة الموضوع في قطاعات أخرى أو في مناطق مختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فأنا أرى أن نتائج هذا البحث يمكن أن يستفيد منها العاملون في قطاع التجزئة، وخاصة من يتولون مهام التحول الرقمي أو تطوير الأداء. حيث يمكن أن تساعد في تقييم واقع التحول الذي يقومون به، وهل فعلاً انعكس على الأداء بشكل إيجابي أم لا.

كما يمكن لنتائج هذا البحث أن تسهم في توضيح الفجوات التي تعاني منها بعض مؤسسات التجزئة عند تطبيق التحول الرقمي. على سبيل المثال، قد تساعد هذه الدراسة في كشف ما إذا كانت أسباب ضعف الأداء تعود إلى نوع التقنية المستخدمة، أو إلى طريقة التنفيذ، أو حتى لغياب الوعي لدى الموظفين. وهذا بدوره يتيح الفرصة لصناع القرار لاتخاذ خطوات أكثر دقة في معالجة التحديات.

بشكل عام، أعتقد أن هذه الدراسة ليست فقط مهمة من الناحية النظرية، بل يمكن أن يكون لها أثر فعلي في تحسين بعض ممارسات العمل داخل مؤسسات التجزئة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الأساسية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي داخل مؤسسات قطاع التجزئة السعودية، من حيث مستوى التبني واستخدام الأدوات والتقنيات الرقمية.
2. تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي للمؤسسات، وذلك من خلال قياس مدى تأثير استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف، وتسريع إنجاز المهام.
3. استكشاف التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات أثناء تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، سواء كانت تحديات تقنية أو تنظيمية أو بشرية.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد مؤسسات قطاع التجزئة على تعزيز استفادتها من التحول الرقمي، وتحقيق أفضل نتائج ممكنة على مستوى الأداء التشغيلي.

تساؤلات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التي تدور حول العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التشغيلي، وهي على النحو التالي:

1. ما مدى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية؟ وهل توجد فروق بين المؤسسات من حيث مستوى التبني الرقمي؟
2. ما أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي داخل هذه المؤسسات؟ وكيف يؤثر على عناصر مثل الكفاءة، الجودة، والتكاليف؟
3. ما أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي؟ وهل تتعلق هذه التحديات بالبنية التحتية، الموارد البشرية، أو ثقافة المؤسسة؟
4. ما المقترحات التي يمكن أن تساعد على تعزيز فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء؟ وما أهم عوامل النجاح في هذا السياق؟

فروض الدراسة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة وتحليل واقع السوق، أ طرح في هذه الدراسة عددًا من الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانيًا باستخدام أدوات البحث المناسبة:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وتحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية.
2. يختلف أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي باختلاف حجم المؤسسة ونوعها.
3. تُشكل التحديات التقنية والتنظيمية والبشرية عوامل مؤثرة تحد من فاعلية التحول الرقمي في بعض المؤسسات.
4. تعزز الاستراتيجيات الرقمية المدروسة قدرة المؤسسات على تحسين أدائها التشغيلي بشكل ملحوظ مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر إلى تخطيط رقمي واضح.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

أولاً: تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل في:

التحول الرقمي: هو عملية إعادة تصميم شاملة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير نماذج الأعمال، وتقديم خدمات أكثر كفاءة ومرونة. ويشمل التحول الرقمي تغييرات في العمليات والهياكل التنظيمية، ويتجاوز مجرد استخدام الأدوات التقنية ليصل إلى تبني نمط تفكير رقمي في المؤسسة (مصطفى، 2023).

الأداء التشغيلي: فهو يشير إلى مستوى الكفاءة والفاعلية في إدارة العمليات الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك الإنتاجية، سرعة تنفيذ الخدمات، تقليل التكاليف التشغيلية، ورفع جودة الأداء العام. ويُقاس الأداء التشغيلي من خلال مؤشرات مثل رضا العملاء، الزمن اللازم لتقديم الخدمة، ونسبة الأخطاء أو الفاقد في العمليات (القعود، 2025).

ثانياً: المتغيرات في الدراسة

المتغير المستقل: التحول الرقمي، ويشمل الأبعاد التالية: البنية التحتية الرقمية، التطبيقات الرقمية، الثقافة الرقمية، واستعداد الموارد البشرية.

المتغير التابع: الأداء التشغيلي، ويُقاس بمؤشرات مثل كفاءة العمليات، سرعة الإنجاز، وتكلفة التشغيل.

ثالثاً: الأساس النظري والنماذج العلمية

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

ترى هذه النظرية أن تفوق المؤسسة في الأداء يعتمد على امتلاكها موارد فريدة (مثل التقنية والكفاءات) يصعب تقليدها، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة (Barney, 1991).

نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM – Technology Acceptance Model):

يستخدم هذا النموذج لفهم كيف يتقبل الأفراد التكنولوجيا الجديدة داخل المؤسسات، ويركز على متغيرين أساسيين هما: "سهولة الاستخدام" و"الفائدة المدركة"، اللذان يؤثران على نية التبنّي والاستخدام الفعلي (Davis, 1989).

نموذج النضج الرقمي المؤسسي (Digital Maturity Model):

يعتمد على قياس مدى جاهزية المؤسسة رقمياً، ومدى تقدمها في تبني التحول الرقمي على مستويات الإدارة، والثقافة، والبنية، والعمليات. وكلما ارتفع مستوى النضج الرقمي، زادت قدرة المؤسسة على تحسين أدائها التشغيلي (Westerman et al., 2014).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

من الضروري أن نعود إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي والتشغيلي، سواء في السياق المحلي أو الدولي. مما سوف يساعد على تكوين فهم أوسع لما كُتب في هذا المجال، واستعراض عدد من الدراسات ذات العلاقة، من أجل التعرف على أهدافها، ومناهجها، والنتائج التي توصلت إليها، مع الإشارة إلى أبرز التوصيات التي خرجت بها. كما سعيتم إلى المقارنة بين تلك الدراسات، والوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها، بهدف تحديد الفجوة البحثية التي يمكن أن تملأها هذه الدراسة الحالية.

ويهدف هذا القسم إلى عرض أبرز ما توصلت إليه تلك الدراسات من أهداف، ومناهج، ونتائج، وتوصيات، ومن ثم تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، واستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة الحالية إلى معالجتها، خاصة في قطاع التجزئة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. الحربي، عبد العزيز (2021)

عنوان الدراسة: التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي الحكومي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (132) موظفاً في مؤسسات حكومية مختلفة. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى نضج التحول الرقمي وتحسن الأداء العام للمؤسسات. وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا (0.89). أوصى الباحث بأهمية الاستثمار في تدريب الموظفين وتوفير بيئة داعمة لتسريع خطوات التحول الرقمي.

2. القحطاني، نورة (2022)

عنوان الدراسة: أثر التطبيقات الذكية على تحسين خدمة العملاء في قطاع التجزئة

تناولت هذه الدراسة أثر التطبيقات الذكية على تحسين خدمة العملاء في قطاع التجزئة، وتركزت في مدينة الرياض. اعتمدت الباحثة على استبيان إلكتروني وُزِع على (218) مشاركاً من عملاء شركات تجزئة. استخدمت المنهج الكمي التحليلي، وبيّنت النتائج أن استخدام التطبيقات الرقمية ساهم

في رفع جودة الخدمة وسرعة الاستجابة. كما أوصت الباحثة بأهمية الاستمرار في تطوير التطبيقات وتدريب فرق الدعم الفني لضمان فعالية الخدمات الرقمية المقدمة.

3. المطيري، خالد؛ العتيبي، محمد؛ الدوسري، نواف (2023)

عنوان الدراسة: التحول الرقمي والمنشآت الصغيرة - دراسة تحليلية على بيئة العمل السعودية
هدفت الدراسة إلى قياس مدى تبني المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية لمبادرات التحول الرقمي، وتحليل أثر ذلك على الأداء والاستدامة. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة ميدانية وُزعت على (164) منشأة في مدن سعودية متعددة. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي لديها رؤية رقمية واضحة حققت مستويات أفضل من الكفاءة التشغيلية، خاصة في تقليل الوقت وتحسين المرونة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تضمين التحول الرقمي في الاستراتيجية التشغيلية، وتخصيص ميزانيات مستقلة لتقنياته.

4. السلمي، عبد الله (2020)

عنوان الدراسة: أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في القطاع الخاص السعودي
استهدفت هذه الدراسة ربط التحول الرقمي بتحسين جودة الخدمات التشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. استخدم الباحث المنهج الكمي، معتمداً على استبانة وُزعت على (195) موظفاً من الإدارات التشغيلية. بلغ معامل الثبات لأداة القياس (0.91)، ما يدل على قوة الأداة. كشفت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الإجراءات، وخفض معدلات الخطأ، ورفع رضا المستفيدين الداخليين. وأوصى الباحث بأهمية دعم الأنظمة الإلكترونية وتطوير الكفاءات التقنية الداخلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

5. دراسة Alharthi & Drew (2019)

بمعنوان: Digital Transformation Readiness in Saudi Organizations

ركزت هذه الدراسة على تقييم جاهزية المؤسسات السعودية (الحكومية والخاصة) للتحول الرقمي. تم استخدام استبانة إلكترونية تم توزيعه على عينة مكونة من (75) مؤسسة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التقنية تعتبران من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح مشاريع التحول الرقمي. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير خطة تحول رقمية متكاملة، تأخذ في الاعتبار البعد الثقافي والإداري للمؤسسة.

6.دراسة Alotaibi, R (2021)

بعنوان:

The Impact of Digital Transformation on Operational Performance Evidence from Retail Sector in KSA

تناولت هذه الدراسة بشكل مباشر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي في قطاع التجزئة داخل المملكة العربية السعودية. اعتمدت على استبانة موجهة إلى مدراء تشغيل وتقنية في (50) شركة تجزئة سعودية. استخدم الباحث منهج التحليل الكمي، مستفيداً من نموذج الانحدار المتعدد لتحليل البيانات. وقد كشفت النتائج عن تأثير إيجابي كبير للتحول الرقمي على تقليل التكاليف، وتسريع عمليات التسليم، وتحسين التنسيق بين الأقسام. وأوصت الدراسة بضرورة دمج الأنظمة الرقمية ضمن سلاسل الإمداد لتعزيز كفاءة التشغيل.

7.دراسة: Westerman, Bonnet & McAfee (2014)

Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation

تناولت هذه الدراسة المؤسسية المتعمقة موضوع قيادة التحول الرقمي وتأثيره على أداء الشركات الكبرى. استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة النوعي، مع الاعتماد على مقابلات معمقة وتحليل وثائق في عشرات الشركات حول العالم. أوضحت الدراسة أن القيادة الرقمية القوية ترتبط بشكل مباشر بتحقيق نتائج تشغيلية ملموسة. وأوصى المؤلفون بضرورة أن يكون التحول الرقمي جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة، لا مجرد مبادرة تقنية مؤقتة.

8. دراسة Fitzgerald et al (2013)

Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقمنة كعنصر استراتيجي لتحسين الأداء. أُجريت الدراسة باستخدام استبانة وزّعت على (157) شركة دولية، وجرى تحليل البيانات باستخدام أدوات وصفية وإحصائية. كشفت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى الرقمنة ضمن استراتيجيتها العامة تحقق تحسناً في الكفاءة التشغيلية وقدرة أكبر على التكيف. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتكامل التقنية مع العمليات الإدارية، وليس الاقتصار على الجانب التقني فقط.

بمعنوان: The Digital Transformation Playbook

في كتابه المعروف، قدّم روجرز إطارًا عمليًا لمساعدة المؤسسات على فهم متطلبات التحول الرقمي العميق. لم يستخدم الباحث أدوات كمية، بل استند إلى تحليل نظري مستند إلى تجارب مؤسسات عالمية. وخلص إلى أن نجاح الرقمنة لا يعتمد على التقنية بحد ذاتها، بل على التغيير في طريقة التفكير ونموذج العمل الإداري. وأوصى بجعل التحول الرقمي نهجًا استراتيجيًا وليس مجرد أداة تقنية.

تحليل نتائج الدراسات السابقة والمقارنة بينها

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المحلية والدولية، اتضح أن هناك تباينًا ملحوظًا في تركيز الباحثين من حيث الأهداف والمنهجيات والسياقات المؤسسية. ومع ذلك، ظهرت عدة أنماط مشتركة في النتائج، إلى جانب بعض الفروقات المهمة التي تسهم في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

أولاً: أبرز نتائج الدراسات السابقة

1. تحسن الأداء التشغيلي نتيجة الرقمنة:

معظم الدراسات (مثل الحربي، 2021؛ Alotaibi, 2021؛ Fitzgerald et al., 2013) أثبتت أن تطبيق التحول الرقمي ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة الأداء، سواء عبر تقليل التكاليف أو تسريع الإنجاز أو تحسين جودة العمليات.

2. أهمية القيادة والبنية التحتية الرقمية:

كشفت دراسات مثل Westerman et al (2014) و Alharthi & Drew (2019) أن وجود قيادة رقمية واعية وتوافر بنية تحتية تقنية قوية يمثلان عاملين حاسمين لنجاح أي تحول رقمي.

3. البعد الثقافي والمؤسسي:

أوضحت دراسات مثل Rogers (2016) و Alharthi & Drew (2019) أن التحول الرقمي لا ينجح بمجرد إدخال أدوات جديدة، بل يجب أن يكون هناك استعداد ثقافي وتنظيمي داخلي يواكب التغيير.

4. تحسن رضا العملاء دون ربط مباشر بالأداء الداخلي:

في بعض الدراسات، مثل القحطاني (2022)، ركز الباحث على أثر الرقمنة في تعزيز تجربة العميل، لكنه لم يتطرق بعمق لتأثيرها على العمليات الداخلية أو كفاءة التشغيل.

5. غياب التخصص القطاعي الدقيق:

معظم الدراسات العربية (باستثناء Alotaibi, 2021) تناولت موضوع الرقمنة في سياقات عامة (حكومية، خاصة، صغيرة ومتوسطة)، بينما لم تركز تحديدًا على قطاع التجزئة السعودي كمجال تطبيقي مباشر.

ثانيًا: المقارنة بين الدراسات السابقة والتعليق عليها

عند المقارنة بين الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي، سواء على المستوى العربي أو الدولي، نجد تشابهًا في الاتجاه العام للنتائج، واختلافًا في زوايا المعالجة وسياق التنفيذ. من أبرز أوجه الاتفاق أن جميع الدراسات أكدت، بدرجات متفاوتة، على أن التحول الرقمي يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي أو بعض أبعاده. إلا أن التباين يظهر عند التعمق في التفاصيل والمنهجيات والأدوات والسياقات المؤسسية.

فمن حيث القطاعات المدروسة، ركزت الدراسات العربية مثل دراسة الحربي (2021) على القطاع الحكومي، ودراسة السلمي (2020) على القطاع الخاص بشكل عام، في حين ركزت القحطاني (2022) على تجارب العملاء في قطاع التجزئة، لكنها لم تتناول الأداء التشغيلي الداخلي بعمق. أما دراسة المطيري وآخرون (2023) فركزت على المنشآت الصغيرة والمتوسطة دون تخصيص لقطاع التجزئة. بالمقابل، كانت الدراسة الوحيدة التي تناولت قطاع التجزئة بشكل مباشر هي دراسة Alotaibi (2021)، مما يمنحها قيمة مرجعية خاصة لهذا البحث.

أما من ناحية موضوع الدراسة ومحور التحليل، فقد ركزت الدراسات الأجنبية، مثل Westerman et al. (2014) و Fitzgerald et al. (2013)، على العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال نماذج تحليلية واستراتيجية واضحة، بينما تركزت معظم الدراسات العربية على جوانب إجرائية أو على رضا العملاء فقط دون التعمق في بنية الأداء الداخلي.

فيما يتعلق بنوع الأداء المقاس، نجد أن الأداء التشغيلي كمفهوم داخلي يشمل مؤشرات مثل سرعة الإنجاز، تقليل التكاليف، وتحسين الجودة التشغيلية، لم يُتناول بتركيز كافٍ في الدراسات العربية، باستثناء دراسة السلمي (2020) التي أشارت إلى تحسن بعض جوانب الكفاءة. أما في الدراسات الأجنبية، فقد كانت هذه المؤشرات واضحة ومحورية في تصميم البحث وتحليل النتائج، كما في دراسات Westerman و Alotaibi و Fitzgerald.

ومن ناحية الأدوات والمنهجيات، اعتمدت أغلب الدراسات العربية على المنهج الوصفي الكمي باستخدام الاستبيانات (مثل الحربي والقحطاني والمطيري)، بينما توسّعت بعض الدراسات الأجنبية في استخدام أدوات تحليلية أكثر تنوعًا، مثل دراسات الحالة والمقابلات المتعمقة (Westerman, 2014)؛ (Rogers, 2016). كما أن حجم العينات وتنوعها كان أكبر وأشمل في الدراسات الأجنبية، مما يعزز من قوة نتائجها التحليلية.

وبالنسبة لـ أبعاد التحول الرقمي، نجد أن بعض الدراسات الأجنبية ركزت على الجوانب الاستراتيجية والثقافية للتحول، مثل دراسة Rogers (2016) التي شددت على ضرورة تغيير نموذج العمل والثقافة المؤسسية، بينما اقتصرت الدراسات العربية غالبًا على بعد أو بعدين من أبعاد التحول، مثل التطبيقات الذكية أو البنية التحتية التقنية.

أما من حيث التوصيات، فقد تشابهت معظم الدراسات في التأكيد على أهمية التدريب، وتطوير البنية التحتية، وتبني استراتيجيات رقمية واضحة. إلا أن الدراسات الأجنبية أضافت بُعدًا إداريًا واستراتيجيًا أعمق، يتمثل في أهمية القيادة الرقمية وإعادة تصميم العمليات وربط التقنية بأهداف المؤسسة.

ثالثًا: تحليل نقدي واستخلاص الفجوة البحثية

من خلال هذه المقارنة، يتضح أن هناك فجوة بحثية حقيقية في الأدبيات العربية، وتحديدًا السعودية، تتمثل في غياب دراسات تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي بجوانبه المختلفة، والأداء التشغيلي الداخلي في قطاع التجزئة.

كما أن الدراسات السابقة لم تتعمق في قياس الأثر الحقيقي للتحول الرقمي من خلال مؤشرات واضحة مثل الإنتاجية، وقت الإنجاز، خفض التكاليف، أو كفاءة العمليات. إضافة إلى ذلك، لم توضح معظم الدراسات طبيعة العلاقة بين الأبعاد المتعددة للتحول (مثل الثقافة التنظيمية، الجاهزية الرقمية، والقيادة) ومؤشرات الأداء.

لهذا، تأتي هذه الدراسة لتعالج هذا النقص، من خلال تصميم إطار تطبيقي ميداني يستهدف مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وتحليل أثر التحول الرقمي بمستوياته المختلفة على الأداء التشغيلي الداخلي.

الإطار النظري:

في سياق دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة، كان من الضروري بناء إطار نظري يساعد في فهم وتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات. وقد حاولت في هذا القسم أن أضع تصورًا علميًا للمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وأن أستند إلى نماذج ونظريات ذات صلة تفسر هذه العلاقة بشكل منطقي وعملي.

أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)

تعريف التحول الرقمي:

يُشير التحول الرقمي إلى تبني المؤسسات للتقنيات الرقمية بشكل استراتيجي، من أجل تحسين العمليات وتطوير نماذج الأعمال وخلق قيمة مضافة. وهو لا يعني فقط أتمتة العمل أو استخدام التكنولوجيا، بل يتضمن أيضًا إعادة التفكير في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة وتقدم خدماتها (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

وقد عرّفه مصطفى (2023) بأنه "عملية تغيير شاملة تعتمد على استثمار التكنولوجيا لتحديث العمليات، وتحقيق تكامل بين الأنظمة والبنية المؤسسية، بهدف رفع الكفاءة وتحقيق المرونة".

ويشمل التحول الرقمي بُعدين رئيسيين:

1. البُعد التكنولوجي: وهو ما يتعلق بالبنية التقنية، مثل استخدام أنظمة المعلومات، والحوسبة السحابية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.
2. البُعد الإداري والثقافي: ويتعلق بتغيير نمط العمل، وتبني فكر الابتكار والتحسين المستمر داخل بيئة المؤسسة.

وعليه، فإن التحول الرقمي ليس مجرد "مشروع تقني"، بل هو "نهج مؤسسي شامل" يتطلب إعادة التفكير في طريقة إدارة المؤسسة للموارد والعلاقات والبيانات.

مفهوم التحول الرقمي

شهد مفهوم التحول الرقمي تطورًا تدريجيًا ومتسارعًا مع تطور التكنولوجيا وانتشار الإنترنت والهواتف الذكية، حيث انتقل من كونه مجرد تحديث للأدوات التقنية إلى كونه تحولًا استراتيجيًا في نماذج الأعمال والثقافة التنظيمية.

في البدايات الأولى، كان يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه مرادف للأتمتة أو الحوسبة، أي رقمنة العمليات الورقية وتحويلها إلى إلكترونية. ومع تطور نظم المعلومات وظهور الشبكات الذكية، بدأ المفهوم يتوسع ليشمل إعادة تصميم العمليات وتبني تقنيات جديدة لتحسين كفاءة الأداء (Brennen & Kreiss, 2016).

ومع دخول الألفية الثالثة، وظهور مفاهيم مثل البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، تغير الفهم التقليدي للتحول الرقمي، ليصبح أحد عناصر التنافسية في بيئة الأعمال، حيث يشمل ليس فقط التقنيات، بل أيضًا الاستراتيجية، والقيادة، والثقافة المؤسسية (Vial, 2019).

وقد أكد عليوي (2021) أن التحول الرقمي في شكله المعاصر لم يعد مجرد تبني تكنولوجيا، بل هو "عملية متواصلة تهدف إلى خلق قيمة مضافة من خلال التكنولوجيا، تُغيّر طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، وبين العاملين داخلها".

ومع تبني الحكومات (ومنها حكومة المملكة العربية السعودية) لرؤى وطنية رقمية، أصبح التحول الرقمي توجهًا استراتيجيًا على مستوى الدولة، تُبنى عليه سياسات التحول المؤسسي والبنية التحتية للقطاعات الحيوية، بما في ذلك التعليم، والصحة، والتجزئة.

مكونات التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي عملية متكاملة تشمل أكثر من مجرد استخدام أدوات تقنية؛ بل يتطلب إعادة هيكلة فكرية وتنظيمية لكيفية عمل المؤسسة داخليًا وخارجيًا. ومن خلال مراجعة التطبيقات العملية في المؤسسات الرائدة، يمكن تحديد أربع مكونات أساسية يقوم عليها التحول الرقمي:

1. البنية التحتية التكنولوجية

وهي القاعدة التقنية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ التحول، وتشمل أنظمة التشغيل، وقواعد البيانات، والشبكات، والأمن السيبراني. تعد هذه البنية شرطًا أساسيًا لتمكين أي تطبيق رقمي متقدم.

2. العمليات والإجراءات التشغيلية

يتطلب التحول إعادة تصميم العمليات التقليدية لتصبح أكثر مرونة وانسيابية، مع التركيز على تقليل الخطوات اليدوية، وزيادة التكامل بين الأقسام، بما يرفع الكفاءة ويقلل الوقت والتكاليف.

3. الثقافة التنظيمية

لا يمكن إنجاز أي تحول رقمي دون وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير، تشجع على الابتكار، وتعزز التعاون بين الأفراد، وتقلل من مقاومة التحول، خاصة لدى العاملين المعتادين على الأنظمة التقليدية.

4. القيادة والتحول الاستراتيجي

يتطلب التحول الرقمي قيادة واعية قادرة على تبني رؤية واضحة للتحول، وتوجيه الموارد والسياسات نحو تحقيقها. فالتحول لا يتم فقط بتوفير الأجهزة والبرمجيات، بل من خلال قرارات استراتيجية تضمن استدامته وارتباطه بأهداف المؤسسة.

وتكمن أهمية فهم هذه المكونات في أن إهمال أي منها قد يؤدي إلى فشل جهود التحول أو ضعف أثرها، مهما كانت جودة التقنية المستخدمة.

أدوات وتقنيات التحول الرقمي

تُعد أدوات وتقنيات التحول الرقمي المحرك الأساسي لأي عملية تحول داخل المؤسسة، وهي التي تُمكن من الانتقال من العمليات التقليدية إلى أنظمة ذكية وأكثر كفاءة. وقد شهد العقد الأخير تطورًا متسارعًا في هذه الأدوات، ما وفر فرصًا كبيرة أمام المؤسسات لتحسين الأداء وتقديم خدمات نوعية. ومن أبرز هذه الأدوات ما يلي:

1. الذكاء الاصطناعي (AI)

يُستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ قرارات ذكية في الوقت الفعلي، كما يُمكن من أتمتة العمليات الروتينية وتحسين خدمة العملاء عبر روبوتات الدردشة والتحليلات التنبؤية. تشير الدراسات إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات التشغيلية يُساهم في تقليل التكاليف وزيادة سرعة الإنجاز (Bughin et al., 2018).

2. البيانات الضخمة (Big Data)

تتيح البيانات الضخمة للمؤسسات القدرة على فهم سلوك العملاء، وتحليل الاتجاهات السوقية، واتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة. وتُعد أداة مركزية في دعم التحول الرقمي، خصوصًا عند ربطها بأنظمة ذكاء الأعمال BI.

3. الحوسبة السحابية (Cloud Computing)

توفر الحوسبة السحابية مرونة عالية في تخزين البيانات والوصول إليها وتشغيل التطبيقات، مما يساعد المؤسسات على خفض تكاليف البنية التحتية الرقمية، وتحسين قدرتها على التوسع والتحديث السريع.

4. إنترنت الأشياء (IoT)

يُتيح ربط الأجهزة والأنظمة ببعضها عبر الإنترنت، ما يُسهم في تحسين كفاءة سلسلة الإمداد، والمراقبة الذكية للمخزون، وتحسين تجربة العملاء. ويُستخدم بكثافة في قطاع التجزئة والمرافق.

5. تقنيات البلوك تشين (Blockchain)

بدأت بعض المؤسسات في دمج تقنيات البلوك تشين لزيادة الشفافية والأمان في المعاملات، خاصة في سلاسل التوريد، لما لها من قدرة على تتبع العمليات بشكل آني وغير قابل للتغيير. وتنتج المؤسسات الناجحة إلى دمج هذه الأدوات ضمن استراتيجية متكاملة، وليس مجرد استخدامها بشكل جزئي، إذ تشير الدراسات إلى أن التكامل بين التقنيات هو ما يُحدث التحول الحقيقي، وليس تبني أداة منفردة (Fitzgerald et al., 2013).

أهمية التحول الرقمي في قطاع الأعمال

أصبح التحول الرقمي اليوم أداة استراتيجية لا غنى عنها في المؤسسات التي تسعى إلى الاستدامة والتميز التنافسي. فبفضل الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة، أصبح بإمكان المؤسسات تحسين كفاءتها التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وتقديم خدمات أكثر دقة وتخصيصًا للعملاء. وتتمثل أهمية التحول الرقمي في عدة نقاط جوهرية:

1. رفع الكفاءة التشغيلية: من خلال أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية، مما يُقلل من الأخطاء ويزيد الإنتاجية.
2. تحسين تجربة العميل: من خلال تفعيل الخدمات الرقمية المتكاملة، وتقديم تجارب أكثر تفاعلية وسرعة.
3. دعم اتخاذ القرار: عبر توفير تقارير وتحليلات مبنية على البيانات الضخمة، تساعد القيادات في اتخاذ قرارات أكثر دقة.
4. تعزيز الابتكار المؤسسي: حيث يُمكن التحول الرقمي المؤسسات من تطوير نماذج أعمال جديدة، وابتكار منتجات أو خدمات تتناسب مع تطلعات السوق المتغيرة.

5. زيادة القدرة على المنافسة :المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي أثبتت قدرتها على التكيف مع الأزمات مثل جائحة كورونا، وتحقيق نمو حتى في الظروف المعقدة.(Rogers, 2016)

تحديات التحول الرقمي في المؤسسات

رغم الفوائد الكبيرة التي يحققها التحول الرقمي، إلا أن تطبيقه لا يخلو من التحديات، التي تختلف حسب طبيعة المؤسسة وموقعها الجغرافي، وثقافتها التنظيمية، ودرجة نضجها الرقمي.

ومن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات:

مقاومة التغيير: يرفض بعض الموظفين أو الإدارات تبني نظم جديدة، إما بسبب الخوف من فقدان الوظيفة أو ضعف الوعي الرقمي.

نقص الكفاءات المتخصصة: تعاني كثير من المؤسسات من فجوة مهارية في مجالات مثل تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني.

تكاليف التحول: يتطلب التحول الرقمي استثمارات في البنية التحتية، والتدريب، وتحديث الأنظمة، وهي تكاليف قد تعيق المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة.

الأمن السيبراني: ازدياد الاعتماد على الأنظمة الرقمية يجعل المؤسسة أكثر عرضة للهجمات الإلكترونية، مما يستدعي رفع مستوى الحماية والجاهزية التقنية.

عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية: بعض المؤسسات تدخل في مشاريع التحول الرقمي دون خطة واضحة، مما يؤدي إلى ضعف في التنفيذ وضياح الموارد.

وبحسب دراسة أجرتها Harvard Business Review، فإن 70% من مشاريع التحول الرقمي حول العالم تفشل في تحقيق أهدافها بسبب عوامل متعلقة بقيادة التغيير وضعف البنية التنظيمية (Bonnet & Westerman, 2018).

التحول الرقمي في قطاع التجزئة بالسعودية

قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية يُعد من أكثر القطاعات تأثرًا بالتحول الرقمي، نظرًا لتسارع تبني تقنيات التجارة الإلكترونية، وتغير سلوك المستهلك، ودعم الدولة لهذا التوجه ضمن رؤية المملكة 2030. وقد أطلقت وزارة التجارة والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي عدة مبادرات تهدف إلى رفع الجاهزية الرقمية للمؤسسات التجارية.

ومن أبرز مظاهر التحول الرقمي في هذا القطاع:

1. انتشار استخدام أنظمة نقاط البيع POS الرقمية في الفروع.
2. اعتماد التطبيقات الذكية للتسوق وخدمة العملاء.
3. التكامل بين المنصات الإلكترونية وسلاسل الإمداد والمخازن.
4. توسع البنية التحتية للدفع الإلكتروني، وتقنيات التسليم الذكي.
5. استخدام تحليلات البيانات لفهم سلوك العملاء وتحسين تجربة التسوق.

وقد كشف تقرير "التحول الرقمي في قطاع التجزئة السعودي" (2023) الصادر عن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات أن 68% من مؤسسات التجزئة الكبرى تعتمد بالفعل على أنظمة رقمية لإدارة المخزون وخدمة العملاء، وأن أكثر من 45% من المبيعات تمت عبر قنوات إلكترونية في العام ذاته.

كل هذه المؤشرات تعكس أهمية هذا القطاع كحقل خصب لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحليله ميدانياً.

ثانياً: الأداء التشغيلي (Operational Performance)

يُعد الأداء التشغيلي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، حيث يُمثل المعيار الذي تقاس به فعالية وكفاءة المؤسسة في تنفيذ مهامها اليومية. وتكمن أهمية هذا المفهوم في كونه لا يقتصر على تحقيق نتائج قصيرة المدى، بل يمتد ليعكس قدرة المؤسسة على التكيف، والتطوير، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. ويُنظر إلى الأداء التشغيلي باعتباره نتاجاً لتفاعل عدّة عناصر داخلية مثل التنظيم، التكنولوجيا، الموارد، والقيادة.

تعريف الأداء التشغيلي

الأداء التشغيلي هو أحد أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات، ويقيس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها وتنفيذ أنشطتها التشغيلية. يشمل ذلك: تقليل التكاليف، تسريع الإنتاج أو تقديم الخدمات، تحسين جودة العمليات، وتقليل معدلات الخطأ (Fitzgerald et al., 2013).

ويُعرف القعود (2025) الأداء التشغيلي بأنه "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة في تنفيذ أنشطتها اليومية وتحقيق نتائج ملموسة تعكس تحسّن العمليات، سواء من حيث الوقت أو الجودة أو الكلفة".

أبعاد الأداء التشغيلي

لفهم الأداء التشغيلي بطريقة منهجية، لا بد من تفكيكه إلى مكوناته الأساسية. إذ أنه لا يُقاس بوصف عام فقط، بل بأبعاد متعددة تمثل زوايا مختلفة لتقييم نجاح المؤسسة في عملها اليومي.

1. الكفاءة (Efficiency): تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على إنتاج أقصى قدر ممكن من النتائج بأقل قدر من الموارد.
2. الإنتاجية (Productivity): تُعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتُستخدم للحكم على الجدوى التشغيلية.
3. جودة العمليات (Quality): تركز على الالتزام بالموصفات والمعايير، وتقليل نسبة العيوب أو الأخطاء.
4. سرعة الاستجابة (Responsiveness): ترتبط بمدى سرعة المؤسسة في تلبية احتياجات العملاء أو التفاعل مع المتغيرات.
5. المرونة التشغيلية (Flexibility): تمثل قدرة المؤسسة على تعديل عملياتها بما يتناسب مع الظروف الطارئة أو المتطلبات المتغيرة.

كل بعد من هذه الأبعاد يُمثل زاوية قياس مستقلة، إلا أن فعاليتها الكاملة تتحقق عندما تُوظف بشكل متكامل.

مؤشرات قياس الأداء التشغيلي

تختلف مؤشرات قياس الأداء التشغيلي باختلاف طبيعة القطاع، لكن الهدف منها واحد: توفير أدوات كمية ونوعية للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ عملياتها.

من أبرز هذه المؤشرات:

1. عدد المنتجات/الخدمات المنجزة خلال فترة زمنية معينة
2. نسبة الأخطاء أو العيوب في المنتج أو الخدمة
3. تكاليف التشغيل مقارنة بالإيرادات
4. معدل زمن إنجاز العمليات
5. نسبة رضا العملاء المرتبطة بجودة وسرعة الخدمة

تُمكن هذه المؤشرات الإدارات من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات فعلية، بدلاً من الاعتماد على الانطباعات العامة.

العوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي

ينبغي الاعتراف بأن الأداء التشغيلي لا يتشكل في فراغ، بل يتأثر بعدة متغيرات داخلية وخارجية، بعضها يمكن التحكم فيه، وبعضها يُفرض على المؤسسة من البيئة المحيطة.

من بين هذه العوامل:

1. التكنولوجيا: توفر أنظمة حديثة يدعم تحسين جودة الأداء وتقليل الزمن والتكلفة.
2. الموارد البشرية: المهارات والخبرة والالتزام المهني للعاملين تمثل عاملاً حاسماً في التنفيذ اليومي.
3. الإدارة والقيادة: قدرة القادة على التخطيط والتوجيه والتحفيز تؤثر على سير العمليات.
4. الهيكل التنظيمي: كلما كان التنظيم أكثر مرونة وأقل بيروقراطية، سهل ذلك تنفيذ المهام بسلاسة.
5. الثقافة التنظيمية: بيئة تشجع على التحسين المستمر تؤدي إلى أداء أعلى مقارنة بالبيئات الجامدة.

أهمية تحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة

قطاع التجزئة بطبيعته قطاع تنافسي، يتأثر بسرعة بسلوك المستهلك، والمواسم، والتقلبات الاقتصادية. لذلك، فإن تحسين الأداء التشغيلي يُعد ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة ونموها.

المؤسسات التي تسعى إلى تحسين عملياتها تجد نفسها قادرة على:

1. تقديم منتجات وخدمات بجودة أفضل
2. تقليل وقت الخدمة والانتظار
3. السيطرة على التكاليف دون التأثير على الجودة
4. الاستجابة لتغيرات السوق بشكل أسرع

في البيئة السعودية، حيث تتسارع وتيرة التحول الرقمي، أصبح تحسين الأداء التشغيلي أمراً غير قابل للتأجيل، خصوصاً في ظل تنامي القنوات الرقمية وتوقعات المستهلكين المتزايدة.

ثالثاً: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي

تُظهر العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملموس في الأداء التشغيلي، إذا ما طُبّق بطريقة صحيحة وتكاملية. حيث تعمل التكنولوجيا على تبسيط العمليات، وتقليل التدخلات اليدوية، وتحسين دقة البيانات، ما ينعكس إيجاباً على الكفاءة وسرعة الإنجاز (Alotaibi, 2019; Alharthi & Drew, 2021).

ومع ذلك، فإن هذا الأثر ليس آلياً أو مضموناً، بل يتأثر بعوامل داخلية مثل الثقافة التنظيمية، واستعداد المؤسسة للتغيير، وتكامل القيادة الإدارية مع رؤية التحول (Rogers, 2016).

يرتبط التحول الرقمي عادةً بإعادة تصميم العمليات، وتطوير أدوات التنفيذ، وتحسين تجربة المستفيد، وهي كلها عناصر تؤثر بشكل مباشر في الأداء التشغيلي. لكن ما يميز هذه العلاقة هو أنها ليست ميكانيكية أو خطية بالضرورة، بل تتأثر بعدة عوامل مثل: مدى نضج المؤسسة رقمياً، طبيعة القطاع، مدى استعداد العاملين للتغيير، ومستوى الاستثمار في البنية التحتية.

كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي

يُسهم التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي من خلال عدة آليات مباشرة وغير مباشرة. من أبرزها: أتمتة العمليات، تحسين تدفق المعلومات، التكامل بين الأنظمة، ورفع كفاءة الموارد البشرية.

1. أتمتة الإجراءات

التحول الرقمي يُقلل من الزمن المستغرق لإنجاز المهام من خلال تقليل التدخل اليدوي، وهو ما يُخفض من نسبة الخطأ، ويزيد من الإنتاجية.

2. تحسين الاتصال الداخلي

تُسهم الأدوات الرقمية مثل نظم تخطيط الموارد ERP ونظم إدارة علاقات العملاء CRM في تسريع تدفق المعلومات داخل المؤسسة، وهو ما يرفع من سرعة اتخاذ القرار ويُعزز التنسيق بين الإدارات.

3. المرونة التشغيلية

باستخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية والتحليلات التنبؤية، تستطيع المؤسسات التفاعل مع تغييرات السوق بشكل أسرع، مما يُحسن من استجابتها ويقلل من الفاقد.

4. خفض التكاليف وتحسين الجودة

التقنيات الرقمية تُقلل من الهدر وتُحسن مراقبة الجودة، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين نتائج الأداء بشكل عام.

وبناءً عليه، فإن المؤسسات التي تستثمر بذكاء في التحول الرقمي، لا تقتصر مكاسبها على الجانب التقني فقط، بل تمتد إلى جميع مؤشرات الأداء التشغيلي.

رابعاً: النظرية الداعمة للدراسة – نظرية الموارد والقدرات (RBV)

اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) كنظرية رئيسية تُفسر كيف يمكن للتحول الرقمي أن يخلق ميزة تشغيلية للمؤسسة.

ترى هذه النظرية أن المؤسسات تحقق أداءً متميزاً عندما تملك موارد داخلية نادرة، يصعب تقليدها، مثل المعرفة الرقمية، البنية التقنية، وثقافة التغيير (Barney, 1991).

ومن هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي يُعد أحد هذه الموارد الحديثة، وإذا أُدير بشكل فعال، يمكن أن يتحول إلى مصدر مستدام لرفع الأداء التشغيلي والتميز المؤسسي.

خامساً: نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM)

تُعزز الدراسة كذلك بمفاهيم مستمدة من نموذج تقبل التكنولوجيا (Technology Acceptance Model) الذي طوره Davis (1989)، والذي يشير إلى أن مدى قبول الأفراد للتكنولوجيا يعتمد على إدراكهم لفائدتها وسهولة استخدامها.

ويمكن الاستفادة من هذا النموذج في فهم مدى تبني موظفي قطاع التجزئة للتقنيات الجديدة، وهو ما يؤثر لاحقاً على نجاح التحول الرقمي وتحقيق أثره التشغيلي.

خاتمة الإطار النظري

يمكننا القول إن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو تغيير متكامل في فكر المؤسسة، وآلياتها، وطريقة تفاعلها مع العملاء والموظفين. وكلما كانت هذه التغييرات نابعة من فهم عميق لاحتياجات المؤسسة، ومدعومة بقيادة مرنة، كانت فرص تحقيق تحسين فعلي في الأداء أكبر. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى قياس هذا الأثر، من خلال تسليط الضوء على البعد التشغيلي الذي غالباً ما يُهمل في كثير من الدراسات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، والتي تهدف إلى فهم العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية. يتناول الفصل نوع المنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات، وطبيعة العينة، إلى جانب الحدود التي تحدد نطاق البحث.

المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، تم المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يقوم على توظيف مجموعة من الأدوات البحثية والأساليب الرياضية التي تساعد في جمع وتحليل وتنظيم البيانات وعرضها إحصائياً، لكونه الأنسب لفهم واقع التحول الرقمي في مؤسسات قطاع التجزئة، وتحليل تأثيره على الأداء التشغيلي.

أداة الدراسة

مثلت أداة جمع البيانات في استبانة مغلقة تم تصميمها استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة والمراجع النظرية ذات الصلة. وقد تم تنظيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم الإداري).
 - الجزء الثاني: يختص بقياس أبعاد التحول الرقمي من خلال مجموعة من الفقرات المرتبطة بالبنية التحتية، الأنظمة والتطبيقات، الثقافة الرقمية، والقيادة الداعمة.
 - الجزء الثالث: يقيس أبعاد الأداء التشغيلي مثل الكفاءة، السرعة، الجودة، وخفض التكاليف.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الاستجابات (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة)، ما يتيح قياس مستوى اتفاق المشاركين مع كل عبارة بدقة كمية.

طرق التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، حيث اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها:

- اختبار Kolmogorov-Smirnov: للتحقق من توزيع البيانات، والتأكد من مدى مناسبة استخدام التحليل البارامترية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل توجهات إجابات العينة حول كل من التحول الرقمي والأداء التشغيلي.
 - اختبار ANOVA تحليل التباين الأحادي: (لتحليل الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المشاركين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار فرضيات الدراسة.
- وقد ساعد هذا النهج في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية حول تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة المتعلق بالتحول الرقمي والأداء التشغيلي. يشمل ذلك الموظفين في مختلف الإدارات، مثل التشغيل، تقنية المعلومات، الموارد البشرية، وخدمة العملاء.

ولغرض الدراسة، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، وهي طريقة تهدف إلى تحقيق تمثيل متوازن لجميع فئات مجتمع الدراسة. حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات بناءً على:

المنطقة الجغرافية والتخصص الوظيفي ثم جرى اختيار الأفراد من كل طبقة بشكل عشوائي باستخدام قوائم الموظفين المتوفرة بالتعاون مع بعض المؤسسات المستهدفة.

بلغ حجم العينة (240) مشاركاً من بين الموظفين في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، تم اختيار هذا العدد بناءً على اعتبارات إحصائية مناسبة لحجم مجتمع الدراسة، وبما يحقق تمثيلاً عادلاً للطبقات المختلفة. حيث تم تحويل الاستبانة إلى استمارة إلكترونية ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي استرجع منها 220 استبانة،

واستبعد منها 25 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه يكون الاستبيانات المستخدمة في التحليل 195 استبانة لغايات التحليل الإحصائي.

حدود البحث:

توجد بعض الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائج هذه الدراسة، وتشمل:

1. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية.
2. **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال العام 2025.
3. **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة فقط على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي، دون التطرق لأبعاد أخرى مثل رضا العملاء أو الابتكار.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة، التي تهدف إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية.

وقد استند التحليل إلى بيانات تم جمعها من 195 موظفًا يمثلون قطاعات مختلفة من بيئة التجزئة.

وقد تم تنظيم هذا الفصل ليشمل:

1. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

2. تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي.

4. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

5. اختبار العلاقة بين المتغيرات.

6. تحليل الفروق بين فئات العينة.

ثم عرض النتائج والتوصيات النهائية.

تحليل البيانات:

صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات الإدارة وتقنية المعلومات، حيث أبدوا ملاحظاتهم حول مدى ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة، وتم الأخذ بها لضبط الصياغات والتسلسل المنطقي للمحاور.

أما فيما يخص ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، حيث تعتبر القيمة المقبولة إحصائيًا أكبر من (0.70).

جدول (1-4): قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة

البُعد	فقرات الأداة	كرونباخ α
التحول الرقمي	(1-12)	0.88
الأداء التشغيلي	(13-20)	0.84
الأداة ككل	(1-20)	0.86

تشير القيم في جدول (1-4) إلى أن أداة الدراسة تمتلك درجة عالية من الثبات والموثوقية، ما يُمكن من الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي والاستدلالي.

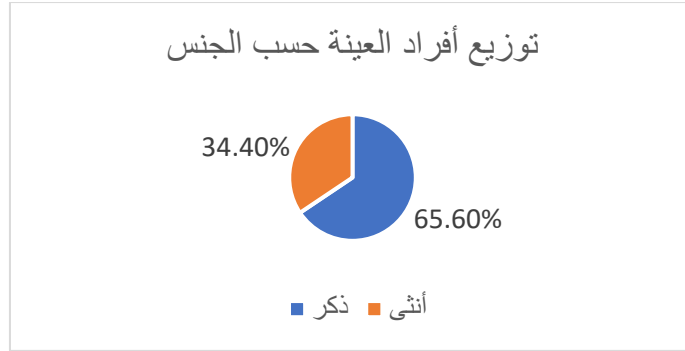
جميع القيم أعلى من 0.70، مما يدل على ثبات مقبول إحصائياً.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من (195) مشاركاً من موظفي قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. وقد تم عرض هذه الخصائص وفقاً لأربعة متغيرات رئيسية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والقسم الإداري. وتم تخصيص جدول منفصل لكل متغير لتسهيل قراءة البيانات وتفسيرها.

جدول (2-4) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	128	65.60%
أنثى	67	34.40%

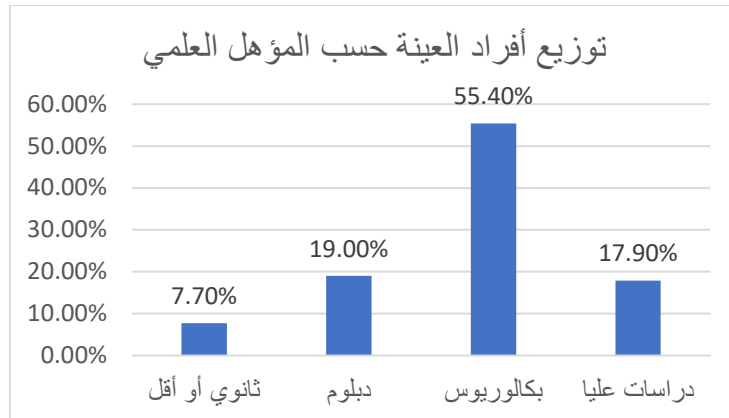


شكل (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتضح من الجدول (4-2) والشكل (4-1) أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة، وهو ما قد يعكس واقع التوظيف في قطاع التجزئة، أو ميل المؤسسات لإشراك الذكور في الوظائف التشغيلية والرقمية بشكل أكبر.

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	15	7.70%
دبلوم	37	19.00%
بكالوريوس	108	55.40%
دراسات عليا	35	17.90%



شكل (4-2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يشير الجدول (4-3) والشكل (4-2) إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس، مما يُظهر تمثيلاً جيداً للفئة المتوسطة العليا من التأهيل العلمي، والتي غالباً ما تكون منخرطة في المهام الإدارية والتقنية ذات العلاقة بالتحول الرقمي.

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	26	13.30%
من 3 إلى 5 سنوات	61	31.30%
من 6 إلى 10 سنوات	64	32.80%
أكثر من 10 سنوات	44	22.60%

يتضح من الجدول (4-4) أن معظم المشاركين تتراوح خبراتهم بين 3 إلى 10 سنوات، وهي فئة مهنية متوسطة إلى متقدمة من حيث الخبرة، مما يعزز موثوقية إجاباتهم في تقييم ممارسات التحول الرقمي والأداء التشغيلي.

جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري

القسم الإداري	التكرار	النسبة المئوية
التشغيل	82	42.10%
تقنية المعلومات	53	27.20%
إدارات أخرى	60	30.80%

يشير الجدول (4-5) إلى أن قسم التشغيل هو الأكثر تمثيلاً في العينة، تليه تقنية المعلومات، مما يعكس تمثيلاً فعالاً للفئات التي تُعد أكثر تفاعلاً مع تطبيقات التحول الرقمي.

اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في استخدام التحليل الإحصائي البارامتري، كان من الضروري التحقق من طبيعة توزيع البيانات، وذلك لمعرفة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي، وهو أحد شروط استخدام اختبارات مثل معامل الارتباط بيرسون (Pearson) وتحليل الفروق (ANOVA، T-Test)

لذلك، تم تطبيق اختبار **Kolmogorov-Smirnov** على المتغيرين الرئيسيين في الدراسة: التحول الرقمي، والأداء التشغيلي. وتوضح النتائج في الجدول الآتي:

جدول (6-4): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

القرار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي ☒	0.072	التحول الرقمي
يتبع التوزيع الطبيعي ☒	0.066	الأداء التشغيلي

تشير النتائج في الجدول (6-4) إلى أن جميع القيم الاحتمالية (Sig.) أكبر من 0.05، وهو ما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات البارامترية في تحليل الفرضيات.

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى وصف استجابات المشاركين تجاه كل من محور التحول الرقمي ومحور الأداء التشغيلي، من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد المحاور، ما يتيح التعرف على درجة تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء التشغيلي كما يدركه الموظفون.

التحول الرقمي

يشمل محور التحول الرقمي أربعة أبعاد رئيسية وهي: البنية التحتية الرقمية، التطبيقات والأنظمة، الثقافة الرقمية، والقيادة الداعمة. تم قياس كل بعد من خلال ثلاث فقرات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي

البعد	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
البنية التحتية الرقمية	(1-3)	4.05	0.61
التطبيقات والأنظمة	(4-6)	4.1	0.58
الثقافة الرقمية	(7-9)	3.88	0.64
القيادة الداعمة	(10-12)	4.18	0.53
التحول الرقمي الكلي	(1-12)	4.05	0.59

يُلاحظ في الجدول (4-7) أن أعلى متوسط سُجِّل لصالح بعد "القيادة الداعمة"، مما يشير إلى دعم إداري فعّال للتحويل الرقمي، في حين أن "الثقافة الرقمية" حصلت على أدنى متوسط، ما قد يعكس حاجة المؤسسات لتعزيز الوعي الرقمي والممارسات التكنولوجية لدى الموظفين.

الأداء التشغيلي

تم قياس الأداء التشغيلي من خلال أربعة أبعاد: الكفاءة، سرعة الإنجاز، جودة العمليات، وتقليل التكاليف. ويعرض الجدول التالي المتوسطات والانحرافات الخاصة بكل بُعد:

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التشغيلي

البُعد	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
الكفاءة	(13-14)	4.11	0.6
سرعة الإنجاز	(15-16)	4.08	0.62
جودة العمليات	(17-18)	4.03	0.66
تقليل التكاليف	(19-20)	3.92	0.71
الأداء التشغيلي الكلي	(13-20)	4.03	0.65

تعكس النتائج في جدول (4-8) تقويماً إيجابياً عاماً لمستوى الأداء التشغيلي، ويظهر بُعد "الكفاءة" كأعلى تقييم، بينما يمثل "تقليل التكاليف" الجانب الأضعف، وهو ما قد يشير إلى الحاجة لمزيد من الاستثمار في أدوات تقنية تؤدي إلى كفاءة مالية وتشغيلية أكبر.

اختبار الفرضية الرئيسية

سعت الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي والأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة.

لتحقيق ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين.

جدول (4-9): نتائج معامل الارتباط بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي

المتغيران	معامل الارتباط (r)	القيمة Sig. الاحتمالية	التفسير
التحول الرقمي × الأداء التشغيلي	0.691	0	علاقة طردية قوية ودالة ☒

شير النتيجة في جدول (4-9) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي، حيث إن قيمة معامل الارتباط (0.691) تدل على أن التحول الرقمي يُساهم بوضوح في تحسين كفاءة وجودة الأداء داخل المؤسسات، مما يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة.

تحليل الفروق بين فئات العينة

يهدف هذا القسم إلى فحص ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التحول الرقمي تعود لاختلاف بعض الخصائص الديموغرافية، تحديدًا الجنس والمؤهل العلمي.

وقد تم استخدام اختبار T-Test لقياس الفروق حسب الجنس، واختبار ANOVA لقياس الفروق حسب المؤهل العلمي.

1- اختبار T-Test للفروق حسب الجنس

تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين الذكور والإناث في تقييمهم لمستوى التحول الرقمي.

جدول (4-10): نتائج اختبار T-Test للفروق حسب الجنس

الجنس	N	المتوسط	الانحراف المعياري	T	df	Sig.
ذكر	128	4.07	0.58	-	-	-
أنثى	67	4.03	0.61	0.454	193	0.648
نتائج الاختبار	-	-	-	0.454	193	0.648

تشير النتائج في جدول (4-10) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.648) أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم التحول الرقمي. ويُفهم من ذلك أن إدراك أهمية التحول الرقمي لا يتأثر بعامل الجنس.

اختبار ANOVA للفروق حسب المؤهل العلمي

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التحول الرقمي بين فئات المؤهل العلمي المختلفة.

جدول (4-11): نتائج اختبار ANOVA للفروق حسب المؤهل العلمي

المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	0.312	3	0.104	1.524	0.213
داخل المجموعات	12.987	191	0.068	غير مطبق	غير مطبق
الإجمالي	13.299	194	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق

تشير النتائج في جدول (4-11) إلى أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig.} = 0.213$) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين من مختلف المستويات التعليمية في تقييمهم للتحول الرقمي. وهذا يدل على وجود تصور موحد نسبياً تجاه الرقمنة بغض النظر عن المؤهل العلمي.

النتائج:

يُعد هذا القسم خلاصة تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، والتي تهدف إلى الكشف عن مدى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، ومدى انعكاس ذلك على تحسين أدائها التشغيلي. وقد تم بناء النتائج على أساس التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة، وكذلك العلاقات الارتباطية والفروق بين فئات العينة، مما أتاح الوصول إلى استنتاجات علمية تساعد في فهم الواقع العملي لموضوع الدراسة. ونظرًا لأهمية التمييز بين أثر كل متغير رئيسي على حدة، فقد تم تقسيم النتائج إلى ثلاث محاور رئيسية:

الأول: خاص بالتحول الرقمي وتطبيقاته.

الثاني: خاص بالأداء التشغيلي ومؤشراته.

الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

ويُعرض كل منهما في فقرة مستقلة وفقًا لما تم التوصل إليه من بيانات واستنتاجات.

أولاً: نتائج تتعلق بالتحول الرقمي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن درجة تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات قطاع التجزئة كانت مرتفعة، بمتوسط عام (4.05 من 5)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى الموظفين تجاه مبادرات الرقمنة داخل مؤسساتهم.

1. جاء بعد "القيادة الداعمة" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الأعلى (4.18)، مما يشير إلى أن الإدارات العليا تُظهر التزامًا واضحًا في دعم التحول الرقمي وتوفير الإمكانيات اللازمة له.

2. احتل بعد "الثقافة الرقمية" المرتبة الأدنى من حيث المتوسط (3.88)، وهو ما قد يدل على وجود فجوة في وعي الموظفين أو استعدادهم لتبني الأدوات والتقنيات الرقمية، مما يستدعي تعزيز البرامج التدريبية والتهيئة السلوكية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التحول الرقمي تعود إلى الجنس، ما يعني أن كلاً من الذكور والإناث لديهم تصور متقارب بشأن مستوى الرقمنة في مؤسساتهم.
4. لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي في تقييمهم للتحول الرقمي، مما يشير إلى أن الإدراك الإيجابي للرقمنة لا يتأثر بالمستوى التعليمي.

ثانياً: نتائج تتعلق بالأداء التشغيلي

1. أظهرت نتائج التحليل أن درجة الأداء التشغيلي كانت مرتفعة بمتوسط كلي (4.03) من (5)، مما يعكس تحسناً في كفاءة المؤسسات من حيث الإنجاز، الجودة، وتقليل الهدر.
2. تصدر بعد "الكفاءة" أبعاد الأداء التشغيلي بمتوسط (4.11)، مما يدل على أن التحول الرقمي أسهم في إنجاز المهام باستخدام الموارد بكفاءة أعلى.
3. جاء بعد "تقليل التكاليف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.92)، ما قد يشير إلى أن الأثر المالي المباشر للتحول الرقمي لم يُلاحظ بنفس الوضوح الذي ظهر في جوانب الإنتاجية وسرعة الإنجاز.
4. بين التحليل وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي ($r = 0.691$, Sig. = 0.000)، مما يؤكد أن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي بفعالية تحقق أداءً تشغيلياً أعلى.
- من خلال تحليل البيانات في هذا الفصل، يتضح أن العاملين في قطاع التجزئة يدركون بشكل جيد أهمية التحول الرقمي، خصوصاً في تحسين كفاءة العمل وتسريع الإنجاز داخل مؤسساتهم. كما أظهرت النتائج أن هناك مستوى جيداً من تبني الأدوات الرقمية، مدعوماً بقيادة إدارية تشجع على التغيير.
- وفي الوقت نفسه، لوحظ أن بعض الجوانب، مثل الثقافة الرقمية وتقليل التكاليف، ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير. العلاقة الإيجابية القوية التي ظهرت بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي تؤكد أن الاستثمار في التكنولوجيا ليس فقط توجهاً عصرياً، بل له أثر ملموس على جودة العمل ونتائجه.
- لذلك، تمثل هذه النتائج أساساً يمكن البناء عليه في تقديم توصيات عملية واقعية، تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات وتوجيه التحول الرقمي نحو تحقيق نتائج تشغيلية أفضل.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أسفرت نتائج تحليل الفرضية الرئيسية للدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.691) وكانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05).

هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية وتُعزز التوجه النظري الذي بنيت عليه الدراسة، والذي يفترض أن استخدام الأدوات الرقمية يسهم في تحسين جودة العمليات، وتقليل الأخطاء، وتسريع الإنجاز داخل المؤسسات.

من جهة أخرى، أوضحت نتائج التحليل الوصفي لمحاور التحول الرقمي أن أعلى الأبعاد تقييماً كان بُعد "القيادة الداعمة"، في حين جاء "الثقافة الرقمية" في المرتبة الأخيرة. هذا يشير إلى وجود التزام إداري واضح تجاه الرقمنة، لكنه يُبرز في المقابل الحاجة لتعزيز تبني العاملين للتقنيات الرقمية ورفع جاهزيتهم.

أما فيما يتعلق بمحور الأداء التشغيلي، فقد جاء بُعد "الكفاءة" في المرتبة الأعلى، متبوعاً بسرعة الإنجاز، بينما كان "تقليل التكاليف" هو الأقل. وهذا قد يُفسر بأن أثر التحول الرقمي يظهر أولاً في جوانب الإنتاجية، ثم يظهر على المستوى المالي في مراحل متقدمة من التطبيق.

وفيما يخص الفرضيات المتعلقة بالفروق الديموغرافية، لم تُظهر نتائج اختبار (T-Test) أي فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم لمستوى التحول الرقمي، كما لم تُسجل فروق معنوية بين فئات المؤهل العلمي المختلفة وفق نتائج اختبار (ANOVA).

وهذا يُشير إلى أن التقييم الإيجابي للتحول الرقمي لا يتأثر بخصائص شخصية أو تعليمية، وهو ما يدعم فكرة أن الرقمنة باتت جزءاً من بيئة العمل المتوقعة بغض النظر عن خلفية الموظف.

من خلال هذه النتائج، يمكن القول إن فرضيات الدراسة لقيت دعماً قوياً، سواء من حيث العلاقة بين المتغيرات، أو من حيث تقارب تقييمات الأفراد في مختلف الفئات، مما يعزز مصداقية النتائج، ويمهد لتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ على مستوى المؤسسات.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التشغيلي، إضافة إلى استنتاجات مرتبطة بدرجة تبني الرقمنة واختلافات تقييمها بين المشاركين، يوصي الباحث بما يلي:

توصيات عملية موجهة لمؤسسات قطاع التجزئة:

1. تعزيز الثقافة الرقمية لدى الموظفين من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة تهدف إلى رفع الوعي الرقمي وتعزيز مهارات استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية.
2. تحسين البنية التحتية الرقمية عبر تحديث الأجهزة والشبكات والأنظمة التكنولوجية بشكل دوري، وضمان تكاملها مع العمليات التشغيلية المختلفة.
3. تشجيع القيادة على الاستمرار في دعم التحول الرقمي من خلال إشراك الإدارات العليا في التخطيط وتنفيذ استراتيجيات التحول، وربطها بأهداف تحسين الأداء.
4. متابعة وقياس أثر التحول الرقمي بشكل منتظم باستخدام مؤشرات أداء محددة تشمل الكفاءة وسرعة الإنجاز وجودة العمليات وتقليل التكاليف، مما يساعد في تقييم العائد على الاستثمار التقني.
5. إشراك الموظفين من مختلف المستويات في عمليات التحول عبر فتح قنوات اتصال وتغذية راجعة أثناء تطبيق التغييرات التقنية، مما يعزز قبولهم ويقلل من مقاومة التغيير.

توصيات بحثية مستقبلية:

1. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ورضا العملاء في مؤسسات قطاع التجزئة، لفهم البعد الخارجي لأثر الرقمنة.
2. قياس الأثر المالي المباشر للتحول الرقمي، من حيث زيادة الربحية وتقليل الهدر والفاقد.
3. إجراء دراسات مقارنة بين الشركات المحلية والعالمية في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، لرصد الفجوات والممارسات المثلى.
4. استخدام منهجيات بحث نوعية (Qualitative) مثل المقابلات المعمقة لفهم التجارب الواقعية للعاملين مع التحول الرقمي والتحديات الثقافية والسلوكية المرتبطة به.

5. توسيع الدراسة لتشمل قطاعات أخرى غير التجزئة مثل التعليم أو الصحة أو الصناعة، لمقارنة أثر الرقمنة في بيئات مختلفة.

في ختام هذا الفصل، نُقدم التوصيات كمحاولة لترجمة نتائج الدراسة إلى خطوات قابلة للتطبيق داخل بيئة قطاع التجزئة. ركزت هذه التوصيات على الجوانب التي بدا أن لها تأثيرًا مباشرًا في تحسين الأداء التشغيلي من خلال التحول الرقمي، سواء من حيث الدعم الإداري أو وعي الموظفين أو تطوير الأنظمة.

كما تهدف المقترحات البحثية إلى توسيع نطاق الدراسة مستقبلاً، وفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في أبعاد جديدة لم يتم التطرق إليها هنا، بما يعزز المعرفة المتراكمة حول موضوع الرقمنة وتأثيرها في بيئة العمل.

المراجع

المراجع العربية:

- الحربي، عبد العزيز. (2021). *التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي الحكومي*. *المجلة السعودية للدراسات الإدارية*، 29(3)، 102-78.
- الدباس، أ، أ، م. (2023). *أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
- الجهني، خالد بن محمد. (2021). *أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي*. مجلة الإدارة العامة، 61(2)، 225-199.
- السلمي، عبد الله. (2020). *أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في القطاع الخاص السعودي*. *مجلة الاقتصاد والإدارة السعودية*، 32(2)، 122-97.
- القحطاني، عبد العزيز بن ناصر. (2022). *التحول الرقمي في قطاع التجزئة السعودي: التحديات والفرص*. مجلة الاقتصاد والتقنية، 7(1)، 105-88.
- القحطاني، نورة. (2022). *أثر التطبيقات الذكية على تحسين خدمة العملاء في قطاع التجزئة*. *مجلة الإدارة والاقتصاد السعودية*، 34(2)، 138-115.
- القعود، معيتقة أحمد حسن. (2025). *التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية*. ليبيا: دار النشر.
- المطيري، خالد، العتيبي، محمد، & الدوسري، نواف. (2023). *التحول الرقمي والمنشآت الصغيرة: دراسة تحليلية على بيئة العمل السعودية*. *المجلة العربية للتقنية والإدارة*، 18(1)، 70-45.
- مصلحي، حسين (2020). *التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات*. مصر: مكتبة نور.
- مصطفى، عبد العزيز السيد. (2023). *التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال*. مصر: دار المحترفين.
- عليوي، خالد عبد الكريم. (2021). *استراتيجيات التحول الرقمي في القطاع العام والخاص*. القاهرة: دار الفكر الجامعي.

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023). التقرير السنوي لعام 2023م. المملكة العربية السعودية.

تاريخ الاسترجاع: 23 يونيو 2025، من موقع: <https://www.mcit.gov.sa>

زلط، محمد علي محمود. (2023) أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(2)، 561-634.

Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2021). *The impact of digital transformation strategy on firm performance: The mediating role of digital capabilities and innovation*. *Technology in Society*, **67**, 101726.

<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101726>

Alharthi, A., & Drew, S. (2019). *Digital transformation readiness in Saudi organizations*. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, **10(1)**, 89–95.

Alotaibi, R. (2021). *The impact of digital transformation on operational performance: Evidence from retail sector in KSA*. **International Journal of Business and Management**, **16(3)**, 45–59.

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, **17(1)**, 99–120.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bonnet, D., & Westerman, G. (2018). The challenges of digital transformation. *Harvard Business Review*.

Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*.

Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., ... & Trench, M. (2018). Notes from the AI frontier: Insights from hundreds of use cases. McKinsey Global Institute.

Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, **13(3)**, 319–340.

<https://doi.org/10.2307/249008>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing digital technology: A new strategic imperative*. **MIT Sloan Management Review**, **55(2)**, 1–13.

McKinsey & Company. (2022). How digital transformation is reshaping the retail sector in the Middle East.

Rogers, D. (2016). ***The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age***. Columbia University Press.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2019). **Operations Management (9th ed.)**. Pearson Education.

Statista. (2023). *Retail market size in Saudi Arabia 2017–2025*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1103122/saudi-arabia-retail-market-size>

Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. *The Journal of Strategic Information Systems*, **28(2)**, 118–144.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). **The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry**. MIT Center for Digital Business.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). **Leading digital: Turning technology into business transformation**. Harvard Business Review Press.

الملاحق

-الاستبانة-

استمارة استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

أقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان:

"أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء التشغيلي في مؤسسات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء التشغيلي داخل المؤسسات العاملة في قطاع التجزئة، وذلك من خلال آرائكم وتجاربكم.

ونظرا لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث يرجى التكرم بمساهمتكم في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث واثراء المحتوى.

جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبانة ستُعامل بسرية تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نأمل منكم التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بكل دقة وموضوعية.

ولكم جزيل الشكر والتقدير،

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
3. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
4. القسم الإداري: ☐ التشغيل ☐ تقنية المعلومات ☐ إدارات أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي، قم باختيار المربع المناسب لاختيارك:

الرقم التسلسلي	البنية التحتية الرقمية	5	4	3	2	1
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية متطورة.					
2	تتوفر شبكة اتصال عالية الجودة تدعم العمليات الرقمية.					
3	تُحدّث المؤسسة أنظمتها التقنية بشكل دوري.					
الرقم التسلسلي	التطبيقات والأنظمة	5	4	3	2	1
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
4	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية في تنفيذ عملياتها اليومية.					
5	تُستخدم أنظمة تخطيط الموارد (ERP) أو أنظمة متكاملة أخرى.					
6	توجد تطبيقات داخلية لتسهيل التواصل ومتابعة سير العمل.					
الرقم التسلسلي	الثقافة الرقمية	5	4	3	2	1
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7	يتوفر وعي كافٍ لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي.					
8	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة.					
9	يتقبل الموظفون التغييرات الناتجة عن التحول الرقمي.					
الرقم التسلسلي	القيادة الداعمة	5	4	3	2	1
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
10	تدعم الإدارة العليا مبادرات التحول الرقمي.					
11	توفر القيادة الموارد اللازمة لتطبيق التقنيات الرقمية.					
12	تشجع الإدارة مشاركة الموظفين في مبادرات الرقمنة.					

المحور الثاني: الأداء التشغيلي، قم باختيار المربع المناسب لاختيارك:

1	2	3	4	5	الكفاءة	الرقم التسلسلي
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تُتجز العمليات بكفاءة عالية وبتكاليف منخفضة.	13
					يتم استغلال الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.	14
1	2	3	4	5	سرعة الإنجاز	الرقم التسلسلي
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تُنفذ المهام بسرعة دون تأخير.	15
					تُعالج الطلبات والشكاوى خلال وقت مناسب.	16
1	2	3	4	5	جودة العمليات	الرقم التسلسلي
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تتم العمليات التشغيلية وفق معايير جودة واضحة.	17
					تُنفذ الإجراءات بأقل نسبة من الأخطاء.	18
1	2	3	4	5	تقليل التكاليف	الرقم التسلسلي
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تتم العمليات التشغيلية وفق معايير جودة واضحة.	19
					تُنفذ الإجراءات بأقل نسبة من الأخطاء.	20

ولكم جزيل الشكر

Abstract:

In light of the rapid global changes in technology, digital transformation has become an essential element in organizational development, especially in sectors that rely on speed of performance and customer interaction, such as the retail sector. From this perspective, this study aims to shed light on the impact of digital transformation on improving operational performance within retail institutions in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study's problem lies in the lack of clarity on the extent to which the application of digital transformation tools and technologies actually benefits organizations in improving performance efficiency. The study seeks to gain a deeper understanding of this relationship, focusing on the dimensions of digital transformation on the one hand, and operational performance on the other, such as speed, quality, and cost reduction.

The study relied on a descriptive analytical approach and used a closed questionnaire to collect data from a stratified random sample of (240) employees in the retail sector. After reviewing, (195) questionnaires were analyzed using SPSS. The analyses included testing normal distribution, using arithmetic means, standard deviations, and one-way analysis of variance (ANOVA). The results showed a clear positive relationship between implementing digital transformation and improving operational performance, reinforcing the importance of adopting well-thought-out digital strategies within Saudi retail establishments.

Keywords: Digital transformation, operational performance, retail sector, Saudi Arabia, statistical analysis, survey.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The impact of digital transformation on improving operational performance in retail sector
institutions in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

Aymen Muaaz Mohamed

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2025