

أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات
الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)

اسم الطالب

جعفر أحمد محمد المغاسلة

الرقم الأكاديمي

241001252

المشرف الثاني

د. آلاء أحمد

المشرف الرئيسي

د. أسماء ابو عنزة

العام الجامعي

حقوق الطباعة

المخلص:

أصبح كثير من منشآت الأعمال المختلفة وخاصة في الدول النامية تواجه كثيرا من التحديات نحو سعيها في التحول الرقمي المنشود، ولكن هل الميزانية المخصصة محدودة في نطاقها المعين ومقتصرة على أنشطة معينة؟ حيث ذلك يجعل منشآت الأعمال ينتقلوا في عمليات الشراء والموافقة عليها المعقدة للغاية. وهل هناك تأهيل وتدريب وتحسين مهارات القوي العاملة التي تتواجد بالفعل؟ ام انه يجب جذب مواهب جديدة للقيام بما تتطلبه مهام التحول الرقمي الحادث والتي ما زالت تمثل تحديا كبيرا أيضا، وخاصة مع العمل عن بعد، بل والحوكمة عن بعد. إلي جانب كل تلك التحديات يجب مواجهة تأكيد التحديات الأمنية والمرونة المطلوبة للتحول الرقمي. لذلك يهدف هذا البحث الى دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم منهجية بحث شاملة تجمع بين المناهج الكمية والنوعية للحصول على فهم عميق وشامل. تتكون العينة في هذه الدراسة من مجموعة متنوعة من الشركات والمؤسسات العاملة في مختلف القطاعات، بما في ذلك الشركات الصغيرة. تم اختيار 200 شركة بشكل عشوائي لضمان تنوع العينة وتغطية مجموعة واسعة من الصناعات. تم تصميم استبيان شامل يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي تهدف إلى جمع معلومات أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، تم توزيع الاستبيانات على اصحاب المشاريع الصغيرة. لضمان دقة النتائج، تم اتباع إجراءات تحليل متقدمة تشمل التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات. وأظهرت الدراسة أن 88.9% من المشاريع الصغيرة قامت بتطبيق تقنيات رقمية، مما أدى إلى تحسن كبير في الكفاءة التشغيلية بنسبة 77.8%. المجالات التي شهدت تحسناً كبيراً تشمل إدارة المخزون، خدمة العملاء، التسويق والمبيعات، والموارد البشرية. كما أجمعت الآراء على أن مستقبل التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة واعد ومبشر، مع اقتراحات باستخدام الذكاء الاصطناعي

وتوظيف موظفين مؤهلين لتحسين الكفاءة التشغيلية. التحديات الرئيسية تضمنت تقبل الموظفين كبار السن للتكنولوجيا وتطبيق سياسات الأمن السيبراني.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي. الكفاءة التشغيلية. المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

Abstract

Many businesses, especially in developing countries, face numerous challenges in their pursuit of digital transformation. Limited budgets often restrict activities, complicating procurement and approval processes. Additionally, there is a need for adequate training and skill enhancement for the existing workforce, or the attraction of new talents to meet the demands of digital transformation, which remains a significant challenge, especially with remote work and governance. Security challenges and the required flexibility for digital transformation also need to be addressed. This research aims to study the impact of digital transformation on operational efficiency in small projects in the Eastern Province of Saudi Arabia. Using a comprehensive methodology combining quantitative and qualitative approaches, the study involved 200 randomly selected companies. The results showed that 88.9% of small projects implemented digital technologies, leading to a 77.8% improvement in operational efficiency, particularly in inventory management, customer service, marketing and sales, and human resources. The future of digital transformation in small projects is promising, with suggestions to use artificial intelligence and employ qualified personnel to improve efficiency. However, challenges such as older employees' acceptance of technology and cybersecurity policies remain significant.

Keywords: Digital Transformation, Operational Efficiency, Small Projects, Saudi Arabia.

الشكر والتقدير

أولاً وقبل كل شيء ، أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى الله الرحيم، الذي منحني القوة والمثابرة لإكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتور أسماء ابو عنزه المشرف على مشروع التخرج لمساعدته المستمرة ومساعدته الكريمة وتشجيعه .

كما أتوجه بالشكر والامتنان بشكل خاص إلى الأستاذة الدكتورة ألاء أحمد لاقتراحها المشاكل ونصائحها القيمة ونقدها البناء وجهدها أثناء كتابة هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى أعضاء لجنة التحكيم و هيئة التدريس في كلية الادارة بدون استثناء و أخص أساتذتي المحترمون الذين قدموا لنا كطلاب و باحثين كل الدعم حتى وصلنا الى هذه المرحلة الختامية .

وأخيراً وشكر خاص لوالدتي على نصائحها ودعمها لي.

فهرس المحتويات

7.....	قائمة بالجداول:
8.....	قائمة الاشكال:
9.....	قائمة المصطلحات:
12.....	الفصل الأول
12.....	1. المقدمة
14.....	2. المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	3. مشكلة الدراسة:
18.....	4. أهمية الدراسة:
19.....	4. أهداف الدراسة:
20.....	5. تساؤلات الدراسة
21.....	6. فروض الدراسة:
22.....	الفصل الثاني
22.....	الاطار النظري
29.....	الفصل الثالث
29.....	1. الدراسات السابقة
41.....	2. التعليق على الدراسات السابقة
45.....	الفصل الرابع: المنهجية وطرق البحث
50.....	الفصل الخامس
50.....	النتائج
62.....	مناقشة النتائج
65.....	الاستنتاجات
67.....	التوصيات والمقترحات
70.....	الخاتمة
71.....	المراجع
77.....	الملحقات
77.....	نموذج الاستبيان

قائمة بالجدول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول
50	جدول رقم(1): معامل الصدق والثبات
51	جدول رقم (2): العمر
52	جدول رقم (3): الموهل التعليمي:
53	جدول رقم (4): الاسئلة المتعلقة باصحاب المشاريع:

قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل
25	شكل (1): مفهوم الكفاءة والفاعلية. (Muozas, 2006).
51	شكل رقم (2): معامل الصدق والثبات
52	شكل رقم (3): العمر
54	شكل رقم (4): الموهل التعليمي:
55	شكل رقم (5): يوضح أنواع المشاريع الصغيرة.
56	شكل رقم (6): يوضح عدد الموظفين بالمشاريع.
57	شكل رقم (7): يوضح مدى تطبيق التقنيات الرقمية بالمشاريع .
58	شكل رقم (8): يوضح تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.
59	شكل رقم (9): يوضح المجالات التي اظهرت تحسنا بفضل التحول الرقمي.

قائمة المصطلحات:

المصطلح	التعريف
التحول الرقمي (Digital Transformation)	عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحويل العمليات التجارية والخدمات والنماذج التشغيلية لتحسين الكفاءة وتقديم قيمة مضافة للعملاء.
الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)	القدرة على تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية بأقل قدر من الموارد والتكاليف، مع الحفاظ على جودة عالية في العمليات والخدمات.
المشروعات الصغيرة (Small Projects)	الشركات أو الأعمال التجارية التي تتميز بحجم صغير من حيث عدد الموظفين والإيرادات، وتعمل غالبًا في نطاق محلي أو إقليمي.
المملكة العربية السعودية (Saudi Arabia)	دولة تقع في شبه الجزيرة العربية، وتعتبر من أكبر الدول في الشرق الأوسط من حيث المساحة والاقتصاد.
التقنيات الرقمية (Digital Technologies)	الأدوات والأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء.
إدارة الموارد (Resource Management)	عملية تخطيط وتنظيم وتخصيص الموارد (مثل المال، الوقت، والموظفين) لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة.
الحوسبة السحابية (Cloud Computing)	تقديم خدمات الحوسبة عبر الإنترنت، بما في ذلك التخزين والمعالجة والبرمجيات، بدلاً من استخدام الخوادم المحلية أو الأجهزة الشخصية.
التجارة الإلكترونية (E-commerce)	بيع وشراء السلع والخدمات عبر الإنترنت، بما في ذلك المعاملات المالية والتسويق الرقمي.
التسويق الرقمي (Digital Marketing)	استخدام القنوات الرقمية مثل الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي للترويج للمنتجات والخدمات والتفاعل مع العملاء.
الأمن السيبراني (Cybersecurity)	حماية الأنظمة والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية التي تهدف إلى الوصول غير المصرح به أو التدمير أو السرقة.
الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)	تقنية تمكن الآلات والبرامج من محاكاة الذكاء البشري، بما في ذلك التعلم الآلي، التعرف على الصوت، والرؤية الحاسوبية.

المصطلح	التعريف
إدارة المخزون (Inventory Management)	عملية مراقبة وإدارة المخزون من السلع والمواد لضمان توفرها بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب.
خدمة العملاء (Customer Service)	تقديم الدعم والمساعدة للعملاء قبل وأثناء وبعد شراء المنتجات أو الخدمات لضمان رضاهم وحل مشكلاتهم.
التسويق والمبيعات (Marketing and Sales)	الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى الترويج للمنتجات والخدمات وزيادة المبيعات من خلال جذب العملاء وإقناعهم بالشراء.
الموارد البشرية (Human Resources)	إدارة وتطوير القوى العاملة في المنظمة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء.
الاستبيان (Questionnaire)	أداة بحثية تتكون من مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع المعلومات من المشاركين حول موضوع معين.
التحليل الإحصائي (Statistical Analysis)	استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج والتفسيرات منها.
برنامج SPSS (SPSS Software)	برنامج لتحليل البيانات الإحصائية يستخدم في الأبحاث الأكاديمية والتجارية لتحليل البيانات الكمية.
التحديات (Challenges)	العقبات أو المشكلات التي تواجهها المشاريع أثناء تنفيذ التحول الرقمي أو أي عملية أخرى.
التدريب والتأهيل (Training and Qualification)	عملية تعليم وتطوير مهارات الموظفين لضمان قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة.
المرونة (Flexibility)	القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة بسرعة وفعالية.
الميزانية (Budget)	خطة مالية تحدد الإيرادات والنفقات المتوقعة لفترة زمنية معينة.
الابتكار (Innovation)	تقديم أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة أو تحسينات على الأفكار أو المنتجات أو الخدمات الحالية.
الحوكمة (Governance)	مجموعة من القواعد والإجراءات التي توجه وتتحكم في كيفية إدارة المنظمة واتخاذ القرارات.

المصطلح	التعريف
العمل عن بعد (Remote Work)	أداء العمل من مكان خارج المكتب التقليدي، باستخدام التكنولوجيا للتواصل والتعاون مع الفريق.

الفصل الأول

1. المقدمة

يعيش العالم اليوم في عصر التكنولوجيا الرقمية؛ حيث تشهد الشركات والمؤسسات تحولًا هائلًا نحو الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في عملياتها اليومية. يُعرف هذا التحول بـ “التحول الرقمي”، ويؤدي دورًا حاسمًا في تحسين الأداء والكفاءة في مجال الإدارة. يهدف التحول الرقمي إلى تبني التكنولوجيا والابتكار الرقمي لتحسين العمليات وتعزيز النجاح المؤسسي. هذا التحول يشمل تكامل التكنولوجيا، تحسين تجربة العملاء، وتحويل نموذج أعمال المؤسسات للاعتماد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات.

والتحول الرقمي هو تغيير جذري يشهده العالم اليوم نحو الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في العمليات اليومية للشركات والمؤسسات. يهدف هذا التحول إلى تبني التكنولوجيا والابتكار الرقمي لتحسين العمليات وتعزيز النجاح المؤسسي. وعلى الرغم من أنه يواجه تحديات تتعلق بالثقافة والموارد والأمان، إلا أنه يوفر أيضًا فرصًا هائلة لتعزيز النجاح في مجال الإدارة.

وفي ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لتعزيز الكفاءة التشغيلية في مختلف القطاعات. تلعب التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة دورًا حيويًا في تحسين أداء المشروعات الصغيرة، خاصة في المملكة العربية السعودية التي تسعى لتحقيق رؤيتها الطموحة 2030.

ويواجه التحول الرقمي مجموعة من التحديات تشمل تغيير الثقافة التنظيمية؛ يتطلب التحول الرقمي تغييرًا في ثقافة المؤسسة، حيث يجب أن يتبنى القادة والموظفون طرق عمل جديدة ومرونة أكبر في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية. كما أنه يلزم توفير الموارد اللازمة لأن التحول الرقمي يحتاج إلى استثمارات في تكنولوجيا المعلومات وتدريب الموظفين وتطوير البنية التحتية الرقمية. بالإضافة إلى أمن المعلومات

والخصوصية : حيث تتزايد التهديدات الأمنية مع التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية ، ويجب على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار حماية المعلومات وضمان خصوصية البيانات.(رواد الاعمال, 2023)

ولا ننسى الفرص التي يوفرها التحول الرقمي في مجال إدارة الاعمال بشكل عام كتحسين الكفاءة والإنتاجية: حيث ان استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتطوير أساليب العمل الفعالة. وتحسين تجربة العملاء من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وتطوير خدمات الأتمتة. بالإضافة الى تحليل البيانات واتخاذ القرارات الذكية باستخدام تقنيات التحليل الضخم والذكاء الاصطناعي. وتعزيز التعاون والتواصل من خلال استخدام أدوات التواصل والتعاون الرقمية. ولذلك يجب على المؤسسات أن تتبنى استراتيجية تحول رقمي شاملة تشمل التوجيه الاستراتيجي والاستثمار في التكنولوجيا والتطوير. (النجاح, 2024)

وتعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد السعودي، حيث تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي. ومع ذلك، تواجه هذه المشروعات تحديات كبيرة تتعلق بالكفاءة التشغيلية والقدرة على المنافسة في السوق. هنا يأتي دور التحول الرقمي كعامل محوري يمكن أن يساهم في تجاوز هذه التحديات من خلال تحسين العمليات الداخلية، تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية.

تستهدف هذه الدراسة استكشاف أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمشروعات الصغيرة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. من خلال تحليل الفوائد والتحديات المرتبطة بتبني التقنيات الرقمية، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء التشغيلي لهذه المشروعات. سيتم التركيز على كيفية استخدام الأدوات الرقمية لتحسين إدارة الموارد، تعزيز التواصل الداخلي والخارجي، وتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة.

علاوة على ذلك، ستتناول الدراسة تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة في السوق المحلي والدولي. سيتم استعراض أمثلة عملية ودراسات حالة من المنطقة الشرقية لتوضيح كيفية

تحقيق النجاح من خلال التحول الرقمي. كما ستقدم الدراسة رؤى حول السياسات والإجراءات التي يمكن أن تتبناها الحكومة والمؤسسات لدعم هذه المشروعات في رحلتها نحو الرقمنة.

في هذا السياق، سيتم تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه البنية التحتية الرقمية في تمكين المشروعات الصغيرة من الوصول إلى الأسواق العالمية، وتحقيق التكامل مع سلاسل التوريد الدولية. كما سيتم مناقشة أهمية التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية لضمان الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية.

بالإضافة إلى ذلك، ستبحث الدراسة في كيفية تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المشروعات الصغيرة، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من ولائهم. سيتم أيضًا استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار والإبداع داخل هذه المشروعات، مما يمكنها من تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

ختامًا، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل شامل يمكن أن يساعد صناع القرار وأصحاب المشروعات الصغيرة في المنطقة الشرقية على فهم أفضل لكيفية تحقيق التحول الرقمي بنجاح، وبالتالي تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام. من خلال تقديم توصيات مبنية على تحليل دقيق للبيانات والتجارب العملية، تسعى الدراسة إلى دعم الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

2. المنطلقات النظرية للدراسة

تتضمن المنطلقات النظرية لهذه الدراسة مجموعة من الأطر النظرية والنماذج التي تساعد في فهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي في إدارة المشروعات الصغيرة بالمملكة بالمنطقة الشرقية. تستند هذه المنطلقات إلى دراسات سابقة ونظريات في مجالات فهم التحديات، الاستراتيجيات الفعّالة، الأداء المؤسسي والابتكار.

من خلال تحليل هذه الأطر النظرية، يمكننا بناء فهم شامل لكيفية توظيف التحول الرقمي لتحسين فعالية وكفاءة استراتيجيات إدارة المشروعات الصغيرة.

1- فهم التحديات:

تحديد وفهم الصعوبات والمشكلات التي تنشأ نتيجة التحول الرقمي، من بين التحديات التي تواجهها في عملية التحول الرقمي:

(أ) **الثقافة**: تغيير ثقافة المؤسسة لتكون متجاوبة مع التحول الرقمي.

(ب) **الموارد**: تخصيص الموارد المالية والبشرية لتنفيذ الاستراتيجية.

(ت) **الأمان**: التهديدات الأمنية المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية.

(ث) **التغيير التنظيمي**: تحديات تطبيق التغييرات على الهياكل التنظيمية والعمليات.

لتحقيق التحول الرقمي بنجاح، يجب على المؤسسات وضع استراتيجية شاملة تشمل تحليل الحالة الحالية، تحديد الأهداف، وتطوير خطة عمل. كما يلعب دور القيادة الحاسم في نجاح هذه العملية. (مركز فكر الاعمال للتدريب، 2024)

1. تطوير استراتيجيات فعالة :

تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات للتعامل مع هذه التحديات، سواء كان ذلك من خلال تحسين العمليات أو تطوير حلاً مبتكراً. وتشمل خطوات وضع الاستراتيجية التالي:

1. تحليل الوضع الحالي:

1. يتم تقييم البنية التحتية الرقمية الحالية للشركة وتحديد نقاط القوة والضعف.

2. الحرص على فهم احتياجات المستخدمين والموظفين وتحديد الفجوات التي يمكن تحسينها.

2. وضع استراتيجية فعّالة:

1. استنادًا إلى تحليل السوق واحتياجات الشركة، يتم وضع استراتيجية تحول رقمي محددة.
2. تحديد الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها وتوزيع الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف النمو والتوسع.

3. تنفيذ الاستراتيجية:

1. يتم تنفيذ الخطط والإجراءات المحددة في الاستراتيجية.
2. الحرص على توفير التدريب والدعم للموظفين لتحسين مهاراتهم الرقمية.

4. قياس وتقييم الأداء:

1. يتم قياس وتقييم أداء استراتيجية التحول الرقمي بانتظام.
2. ضمن التقييم، يتم الحرص على تحديد النجاحات والتحسينات الممكنة في النهاية، التحول الرقمي يمكن أن يساعد الشركات على تحسين كفاءتها والاستفادة من الفرص الجديدة في السوق. (الهادي ومحمد، 2021)

5. الأداء المؤسسي:

تحقيق أهداف الأعمال من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في ظل التحول الرقمي. حيث يهدف التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية من خلال التحسين المستمر والأتمتة باستخدام التكنولوجيا. هذا يتضمن تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين توزيع الموارد. (الهادي ومحمد، 2021)

6. نظرية الإدارة العلمية:

تعد نظرية الإدارة العلمية من الأطر النظرية المهمة لفهم كيفية تحسين كفاءة العمليات الداخلية في فرق العلاقات العامة باستخدام الذكاء الاصطناعي. تعتمد هذه النظرية على أتمتة العمليات الروتينية لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. في دراسة (لي وجونز 2020، 80) "أظهرت النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تقلل من العبء العمل الروتيني وتزيد من الإنتاجية والكفاءة في فرق العلاقات العامة " تعزز هذه النظرية الفكرة القائلة بأن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأعباء العملية.

تشكل هذه المنطلقات النظرية أساسا متينا لفهم تأثير التحول الرقمي على إدارة الاعمال وكذلك التعرف على التحديات التي يواجهها. من خلال تحليل نظريات فهم التحديات، تطوير استراتيجيات فعالة، تنفيذ الاستراتيجية، قياس وتقييم الأداء، الأداء المؤسسي والإدارة العلمية، يمكننا بناء رؤية شاملة لفهم تحديات التحول الرقمي في إدارة الاعمال لتحسين فعالية وكفاءة استراتيجيات إدارة الاعمال. تساهم هذه المنطلقات في توجيه البحث نحو تقديم رؤى جديدة ومفيدة للشركات والمؤسسات، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

3. مشكلة الدراسة:

أصبح كثير من منشآت الأعمال المختلفة وخاصة في الدول النامية تواجه كثيرا من التحديات نحو سعيها في التحول الرقمي المنشود، ولكن هل الميزانية المخصصة محدودة في نطاقها المعين ومقتصرة على أنشطة معينة؟ حيث ذلك يجعل منشآت الأعمال ينتقلوا في عمليات الشراء والموافقة عليها المعقدة للغاية. وهل هناك تأهيل وتدريب وتحسين مهارات القوي العاملة التي تتواجد بالفعل؟ ام انه يجب جذب مواهب جديدة للقيام بما تتطلبه مهام التحول الرقمي الحادث والت ما زالت تمثل تحديا كبيرا أيضا، وخاصة مع العمل عن

بعد، بل والحوكمة عن بعد. إلى جانب كل تلك التحديات يجب مواجهة تأكيد التحديات الأمنية والمرونة المتطلبة للتحويل الرقمي.

4. أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية :

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. تسليط الضوء على الفجوات المعرفية الحالية المتعلقة بالتحويل الرقمي في مجال إدارة الأعمال:

يعتبر التحويل الرقمي مجالاً حديث نسبياً وهناك حاجة ماسة لفهم أعمق لكيفية تأثير هذه التكنولوجيا على استراتيجيات التواصل والإدارة.

2. تعزيز الفهم النظري :

تساعد هذه الدراسة في تطوير الفهم النظري لكيفية تكامل التحويل الرقمي مع النظريات الحالية في إدارة الأعمال والمؤسسات. إن تحليل البيانات وتقديم رؤى جديدة يمكن أن يساهم في تحديث النظريات والممارسات الحالية في هذا المجال.

2. الأهمية العملية:

الدراسة العملية للتحديات التي تواجه التحويل الرقمي في مجال إدارة الأعمال لها أهمية كبيرة.

1. التطور السريع: يعيش العالم تطوراً مستمراً في التكنولوجيا والتحويل الرقمي. دراسة هذه التحديات

تساعد على فهم كيفية التكيف مع هذا التطور والاستفادة منه لتحقيق أهداف المؤسسات.

1. التنافسية: التحويل الرقمي يؤثر على قدرة المؤسسات على التنافس في سوق الأعمال. دراسة

التحديات تساعد في تحديد النقاط القوية والضعيفة وتطوير استراتيجيات فعّالة.

2. الابتكار والتطوير: فهم التحديات يساعد في تحفيز الابتكار وتطوير حلول جديدة للمشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسات.

3. التأثير على العملاء والموظفين: التحول الرقمي يؤثر على تجربة العملاء والموظفين. دراسة التحديات تساعد في تحسين هذه التجارب وتعزيز الرضا والولاء.

4. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: التحول الرقمي يمكن أن يكون مزايا بيئية واقتصادية. دراسة التحديات تساهم في تحقيق التوازن بين الاستدامة والربحية.

باختصار، دراسة هذه التحديات تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق نجاح مستدام في عالم التحول الرقمي.

4. أهداف الدراسة:

تهدف دراسة التحديات التي يواجهها التحول الرقمي في مجال إدارة الأعمال إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. فهم التحديات: تحديد وفهم الصعوبات والمشكلات التي تنشأ نتيجة التحول الرقمي، مثل التهديدات الأمنية والتغيير التنظيمي.

2. تطوير استراتيجيات فعالة: تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات للتعامل مع هذه التحديات، سواء كان ذلك من خلال تحسين العمليات أو تطوير حلولاً مبتكرة.

3. تحسين الأداء المؤسسي: تحقيق أهداف الأعمال من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في ظل التحول الرقمي.

4. تحقيق التوازن بين الابتكار والاستدامة: تحقيق التوازن بين تطوير حلولاً مبتكرة والحفاظ على استدامة العمليات والمسؤولية الاجتماعية.

5. تحسين تجربة العملاء والموظفين :تحقيق تجربة مميزة للعملاء وتحفيز الموظفين على قبول واعتماد التغييرات التكنولوجية.

هذه الأهداف تساهم في تحقيق نجاح مستدام في مجال إدارة الأعمال في عصر التحول الرقمي .

5. تساؤلات الدراسة

1. كيف يساهم التحول الرقمي في تغيير الثقافة التنظيمية:

يتطلب التحول الرقمي تغييرًا في ثقافة المؤسسة .يجب أن يتبنى القادة والموظفون طرق عمل جديدة ومرونة أكبر في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية. (الهادي ومحمد, 2021)

2. هل تتوفر الموارد اللازمة لاستخدام التحول الرقمي في إدارة :

يحتاج التحول الرقمي إلى استثمارات في تكنولوجيا المعلومات وتدريب الموظفين وتطوير البنية التحتية الرقمية .يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية لتحقيق التحول الرقمي.

3. هل يتم تأمين المعلومات والخصوصية :

مع التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية، تتزايد التهديدات الأمنية .يجب حماية المعلومات وضمان خصوصية البيانات أثناء عملية التحول الرقمي. (الهادي ومحمد, 2021)

في النهاية، يجب أن تكون استراتيجية التحول الرقمي شاملة وتأخذ في الاعتبار هذه التحديات الأمنية لتحقيق النجاح المستدام في مجال إدارة الأعمال .

6. فروض الدراسة:

1. تحسين الكفاءة والإنتاجية :

يساهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين العمليات وتطوير أساليب العمل الفعالة.

2. تحسين تجربة العملاء :

تساعد التكنولوجيا الرقمية في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وتطوير خدمات الأتمتة.

3. تحليل البيانات واتخاذ القرارات الذكية :

يمكن استخدام تقنيات التحليل الضخم والذكاء الاصطناعي للحصول على رؤى قيمة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.

4. تعزيز التعاون والتواصل :

يساهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل والتعاون بين الفرق والأفراد من خلال استخدام أدوات التواصل والتعاون الرقمية. (رواد الاعمال, 2023)

في النهاية، يمكن للمؤسسات تحقيق نجاح مستدام من خلال تبني استراتيجية تحول رقمي شاملة تشمل التوجيه الاستراتيجي والاستثمار في التكنولوجيا وتطوير المهارات الرقمية للموظفين.

الفصل الثاني

الاطار النظري

المحور الأول: التحول الرقمي

1. مفهوم التحول الرقمي :

- يمثل التحول الرقمي تغييراً جذرياً في تقديم الخدمات، وليس مجرد تغييراً تدريجياً. يساهم في تحقيق الاستدامة والتنافسية، وبناء مجتمعات فعالة من خلال تحسين سرعة وجودة تقديم الخدمات.
- التحول الرقمي هو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيا الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات (الباز، 2019).
- يشمل التحول الرقمي تغييراً شاملاً في المنتجات أو طرق تقديم الخدمات، وقد يكون استراتيجياً يشمل جميع وظائف المؤسسة (بردان، 2019).
- يغير التحول الرقمي المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة.
- المستقبل الرقمي هو الخيار الوحيد المتاح، حيث يرتبط مستقبل البشرية بهذا النمط الجديد.
- الاقتصاد التقليدي يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء ودورات العمل الطويلة، بينما يتميز الاقتصاد الرقمي بالسرعة والدقة وقلة الأخطاء.

مميزات وفوائد التحول الرقمي:

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات.

- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات ورفع مستوى أدائها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية (الحجلان، 2020).
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة مع تقليل الأخطاء.
- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، وإعادة صياغة طرق التفكير والتعامل في المجتمع (الشرbaz، 2020).

متطلبات التحول الرقمي:

- القيادة التحويلية: قدرة القائد على إيصال رؤية المنظمة بوضوح وتحفيز العاملين من خلال سلوكيات أخلاقية لبناء الثقة والاحترام (تروفينو، 2000).
- استراتيجية المنظمة: القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، مع تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية (أنسوف، 1998).
- الثقافة التنظيمية: مجموعة من القيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين، والتي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة (الفراج، 2011).
- الموارد البشرية: جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة، والذين يساهمون في تحقيق أهدافها من خلال أداء وظائفهم بفعالية (عقيلي، 2005).

قواعد التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية:

- تنسيق الخدمات وسهولة الحصول عليها.
- الفصل بين مقدم ومتلقي الخدمة، والترويج للخدمات الإلكترونية.
- تقليل الاعتماد على التدخل البشري لتوحيد مستوى أداء الخدمات وتقليل الأخطاء.
- القابلية للتحديث من خلال المشاركة لزيادة مستوى أداء الخدمة.

• تطبيق معايير الحوكمة من شفافية وإفصاح ونزاهة.

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية

الكفاءة التشغيلية هي مقياس يعبر عن مدى كفاءة تحقيق الأرباح مقارنة بتكاليف التشغيل. كلما زادت الكفاءة التشغيلية، زادت ربحية الشركة أو استثمارها، حيث تتمكن الشركة من تحقيق دخل أو عوائد أكبر بنفس التكلفة أو أقل. في الأسواق المالية، تتحقق الكفاءة التشغيلية عندما تتخفض تكاليف ورسوم المعاملات. في أسواق الاستثمار، تركز الكفاءة التشغيلية عادة على تكاليف المعاملات المرتبطة بالاستثمارات. يمكن مقارنة الكفاءة التشغيلية في هذه الأسواق بالممارسات التجارية العامة في الإنتاج. المعاملات ذات الكفاءة التشغيلية هي التي تتم بأعلى هامش ربح، مما يعني أن المستثمر يدفع أقل رسوم لتحقيق أعلى ربح. وبالمثل، تسعى الشركات لتحقيق أعلى هامش ربح إجمالي من منتجاتها عن طريق تصنيع السلع بأقل تكلفة. يمكن تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال وفورات الحجم، وفي أسواق الاستثمار، يعني ذلك شراء المزيد من الأسهم بتكلفة تداول ثابتة لتقليل رسوم كل سهم (بوعبدلي وعمان، 2016).

يعتبر السوق كفؤًا تشغيليًا عندما يتمكن المشاركون من تنفيذ المعاملات وتلقي الخدمات بسعر يعادل تقريبًا التكاليف الفعلية لتقديمها. عادة ما تكون الأسواق الكفؤة تشغيليًا نتيجة للمنافسة، التي تعد عاملاً مهماً في تحسين الكفاءة التشغيلية. قد تتأثر الأسواق ذات الكفاءة التشغيلية أيضًا بالقوانين التي تحدد الرسوم لحماية المستثمرين من التكاليف الباهظة. يمكن أن يُعرف السوق الكفؤ تشغيليًا أيضًا باسم "السوق الكفؤ داخليًا".

تساعد الكفاءة التشغيلية والأسواق ذات الكفاءة التشغيلية في تحسين الكفاءة الإجمالية للمحافظ الاستثمارية. كفاءة تشغيلية أكبر في أسواق الاستثمار تعني إمكانية تخصيص رأس المال بدون تكاليف احتكاكية زائدة، مما يقلل من المخاطرة ويزيد العائد في المحفظة الاستثمارية (بوعبدلي وعمان، 2016).

تُحلل الكفاءة التشغيلية العامة لصناديق الاستثمار أيضًا، وتعتبر نسبة نفقات صندوق الاستثمار أحد المقاييس المستخدمة في تحديد الكفاءة التشغيلية. تشمل العوامل المؤثرة على نسبة مصاريف صندوق الاستثمار تكاليف المعاملات، الرسوم الإدارية، والمصاريف الإدارية. بناءً على ذلك، تُعتبر صناديق الاستثمار ذات نسبة المصروف الأقل عمومًا أكثر كفاءة تشغيلية.

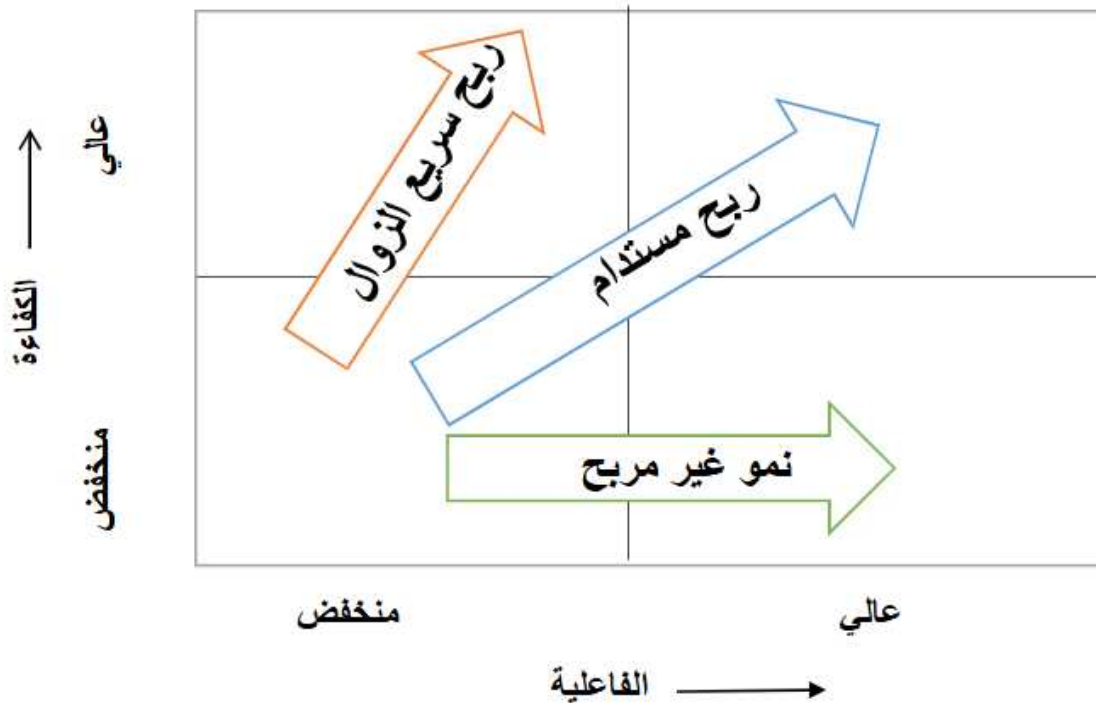
مفهوم الكفاءة:

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الكفاءة (Efficiency) يرى البعض أن الكفاءة تعني امتلاك المنظمة أو الشركة لمجموعة من القدرات والمهارات من البيئة المحيطة بها، وتوظيفها بأفضل طريقة ممكنة من حيث الاقتصاد في الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى النتائج المرجوة (بوعبدلي وعمان، 2016). بينما يرى آخرون أن الكفاءة تعني درجة العلاقة بين المخرجات والمدخلات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الداخلة في عملية الإنتاج (المدخلات) وتعظيم كمية الموارد الخارجة (المخرجات) (ناصر وجعدي، 2013).

من جهة أخرى، يعرف (Durker) الكفاءة بأنها أداء العمل بطريقة صحيحة أو مثلى (بن لباد وآخرون، 2016). ويشير إلى أن الكفاءة تتعلق باستخدام الموارد المتاحة، سواء كانت مالية أو بشرية، من البيئة المحيطة، مما يمكن المنظمة من إدارة عملياتها بشكل صحيح للحصول على مخرجات أفضل. ويمكن المفهوم في أن إدارة المنظمة يجب أن تختار مزيج المدخلات الملائم من حيث التكلفة والوقت لإنتاج وتوفير الحد الأقصى من المخرجات (سلع أو خدمات) (جعدي، 2014).

كما أشار (حسين وعبد الحميد) إلى أن الكفاءة هي أحد العناصر الثلاثة لتقييم الأداء، بالإضافة إلى الفاعلية والإنتاجية. ويعبرون عن الكفاءة بأنها تعظيم كمية المنتجات (المخرجات) من الموارد الداخلة في عملية الإنتاج (المدخلات) (حسين وعبد الحميد، 2017).

وفي نموذج قدمه (Muozas) للربط بين الكفاءة والفاعلية لتقييم أداء شركات الخدمة، بما في ذلك شركات الاتصال، لتحقيق الأرباح، أوضح الباحث أن الكفاءة تعتبر جزءًا من الفاعلية. الفاعلية تعني قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، بينما لا تعتبر الشركة كفوءة إذا حققت أهدافها بتكلفة عالية، أي أنها حققت الفاعلية دون الاستغلال الأمثل لمواردها (Muozas، 2006).



شكل (1): مفهوم الكفاءة والفاعلية. (Muozas, 2006).

أوضح الباحث من خلال الشكل أعلاه مفهوم النمو سريع الزوال، والنمو غير المربح، والنمو المستدام في سياق ربط الكفاءة بالفاعلية لتقييم أعمال الشركات. وأكد الباحث على ضرورة فهم العوامل المختلفة لشركات الخدمة، حيث يجب أن يكون التوجه الأول نحو الزبائن مع تحقيق ربح مستدام في نفس الوقت.

وأشار الباحث إلى أن مفهوم الكفاءة يتجلى في قدرة الشركة أو المنظمة على الحصول على الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية أو معلوماتية، من البيئة التي تعمل فيها، وتخصيص هذه

الموارد وتوجيهها بطريقة مثلى لتحقيق أفضل أداء وعوائد مالية عالية، مع تلبية احتياجات الزبائن سواء كانوا مستهلكين نهائيين أو مستخدمين صناعيين.

أنواع الكفاءة

1. **الكفاءة الاقتصادية:** تشير إلى مقدار العائد المتحصل من استثمار موارد المشروع في النشاط الاقتصادي. يستخدم هذا المفهوم بكثرة من قبل الاقتصاديين في تقييم السياسة الاقتصادية، ويركز إما على تخفيض الكلفة أو تعظيم الأرباح (بن لباد وآخرون، 2014). وأوضح (بوعبدلي وعمان) أن الكفاءة الاقتصادية تكون وفق مستويين (بوعبدلي وعمان، 2017):

○ **الكفاءة التقنية:** الحصول على أكبر قدر من المخرجات (سلع وخدمات) من خلال

استخدام الموارد المتاحة من المدخلات وتحويلها إلى مخرجات.

○ **كفاءة الأسعار:** ترتبط بتقنيات الإنتاج، حيث يتم اختيار المدخلات والمخرجات التي

تتأثر بأسعار السوق لتحديد المستوى الأفضل لتحقيق هدف الشركة أو المنظمة.

2. **الكفاءة النسبية (التشغيلية):** تعني أن الناتج المتحقق من وحدة تنظيمية ما هو أكبر من مجموع

المدخلات الداخلة في عملية الإنتاج لتلك الوحدة. يمكن استخدام هذا النوع من الكفاءة لغرض

المقارنة مع الوحدات التنظيمية الأخرى في المنظمة أو الشركة من خلال قياس الانحرافات في

الأداء لتلك الوحدات المتشابهة في العمل، وقياس كفاءة الوحدة الأفضل من غيرها (Mouzas،

2006).

العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

النمو غير المربح الكفاءة عالي منخفض عالي منخفض الفاعلية

ج- الكفاءة الهيكلية

قدم الباحث الأمريكي (Farrell) في عام 1953 مفهوم الكفاءة الهيكلية، الذي يعبر عن استخدام التقنية في الصناعة. لاحقًا، طور كل من (Forsound, Hajalmarsson) هذا المفهوم في عامي 1954 و1952. يركز هذا النوع من الكفاءة على قياس مدى تطور صناعة معينة وتحسين الأداء من خلال الاعتماد على أفضل الشركات أو المنظمات العاملة في تلك الصناعة. وأكد الباحثان أن الكفاءة الهيكلية تُقاس من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل من المدخلات والمخرجات (بن لباد وآخرون، 2014).

د- كفاءة الحجم

تعبر كفاءة الحجم عن حالة المنظمة أو الشركة في العمل وفق عوائد الحجم الثابت أو عوائد الحجم المتغير، ومن ثم معرفة الحجم الأمثل للشركة أو المنظمة (Mouzas)، 2006.

الإنتاجية مقابل الكفاءة:

الإنتاجية هي مقياس للمخرجات، وعادة ما تُعبر عن عدد الوحدات المنتجة لكل مقدار من الوقت (مثل: 100 وحدة لكل ساعة). ترتبط الكفاءة في الإنتاج بتكاليف كل وحدة إنتاج وليس بعدد الوحدات المنتجة فقط. تتضمن مقارنة الإنتاجية بالكفاءة أيضًا تحليل وفورات الحجم. تسعى الشركات إلى تحسين مستويات الإنتاج لتحقيق وفورات حجم كفاءة، مما يساعد على خفض التكاليف وزيادة العوائد لكل وحدة.

الفصل الثالث

1. الدراسات السابقة

1- دراسة (عبد الرحمان وياسر , 20218) بعنوان إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي

في منظمات الأعمال:

اهتمت هذه الدراسة بتسليط الضوء على التحديات التي تواجه التحول الرقمي داخل منظمات الأعمال وأهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية حيث أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة منظمات الأعمال التي تسعى إلى تطوير وتحسين سلعها وخدماتها وتسهيل وصولها إلى المستفيدين. فالتحول الرقمي برنامج شامل يمس كل أقسام المؤسسة بما فيها إدارة الموارد البشرية، والتي تواجه تحديات كبيرة في ظل هذه العملية. وتوصل الباحثين في النهاية إلى أن التحول الرقمي يمثل دور مهم في نجاح عملية إدارة الموارد البشرية والمؤسسات بشكل عام من خلال الحرص على إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون أن ننسى دور القيادة في مجال التحول الرقمي. (عبد الرحمان وياسر , 20218)

2- دراسة (أبو النصر , 2023) بعنوان التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول:

وتهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ماهية التحول الرقمي من حيث: التعريف، والخصائص، والفوائد، والأهمية. أيضا تم شرح ماهية الإدارة الإلكترونية، وذلك من حيث: الأهداف، والأهمية، والخصائص، والمجالات. ثم قدم البحث عرضا لأساسيات ومراحل الإدارة الإلكترونية، وتم رصد عدد من المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية. أيضا تم عرض عدد من البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع تطبيق أو ممارسة الإدارة الإلكترونية، مع التعقيب عليها.

واستخدم الباحث الأسلوب الاستقرائي في مراجعة الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كالتالي:

1. ضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية بين القيادات والعاملين في المنظمات بمختلف أنواعها.

2. توفير التوعية اللازمة بأهمية وفوائد ومميزات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية.

3. ضرورة توفير البرامج التدريبية في موضوعات التحول الرقمي والإدارة الرقمية.

4. ضرورة توفير التكنولوجيا المناسبة والمتقدمة والمطلوبة لتوفير الأدوات اللازمة لعمليات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية.

5. ضرورة تنظيم حملات إعلانية وإعلامية لزيادة وعي المواطنين بالخدمات الإلكترونية المقدمة سواء من قبل الحكومة، أو المؤسسات، أو الجمعيات، أو الشركات ، وإظهار الفائدة التي ستعود على المواطن من هذه الخدمات. (أبو النصر، 2023)

3- دراسة (رزق، 2022) بعنوان دور التحول الرقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات في

مصر في ضوء رؤية 2030:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي على دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات في مصر في ظل رؤية 2030، وذلك سعياً نحو التعرف على طبيعة وأهمية التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والكشف عن أهم عوامل ومحددات نجاح استراتيجيات التحول الرقمي بالإضافة إلى تحديد طبيعة التحديات التي تواجه تنفيذ آليات التحول الرقمي واستخلاص انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي على دعم بيئة الأعمال وجذب مزيد من الاستثمارات في مصر في ظل رؤية 2030. وقد تضمنت الدراسة استعراض مفاهيم ومنافع وخطوات التحول الرقمي؛ وكذلك المعوقات التي تواجه التحول الرقمي، وتم استعراض التحول الرقمي في مصر والبرامج المقدمة لدعم التحول الرقمي وترتيب مصر في

أهم المؤشرات الخاصة بالتحول الرقمي، وكذلك رؤية مصر 2030 في دعم بيئة الأعمال وجذب مزيد من الاستثمارات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أنه:

1. يركز نجاح التحول الرقمي على إنشاء وتطوير البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان

إدارتها وإمكانية الوصول السريع إليها، وتحسين جودة الخدمة،

2. لم تصل مصر بعد إلى مرحلة الاقتصاد الصناعي التي تسبق مرحلة الاقتصاد الرقمي،

بالرغم من امتلاكها لمؤشرات، وذلك لأنها تستخدم هذه المؤشرات في جوانب استهلاكية

وليس إنتاجية،

3. وتوجد علاقة طردية بين تطبيق آليات التحول الرقمي وتطويرها ودعم بيئة الأعمال وجذب

مزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة. (رزق، 2022)

4- دراسة (بسيوني، 2023) بعنوان انعكاسات التحول الرقمي على بيئة الأعمال وتحفيز الاستثمار

المباشر في ضوء المتغيرات الدولية:

في الآونة الأخيرة ازدادت توجهات دول العالم إلى التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير بيئة

الأعمال وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر وزيادة قدرتها التنافسية في

الأسواق الدولية. تهدف الدراسة إلى بيان مدى فعالية التحول الرقمي في دعم وتحسين بيئة الأعمال بالشركات

والمؤسسات وتحفيز الاستثمار الأجنبي المباشر، ومعرفة التحديات التي تواجه آلية تنفيذ التحول الرقمي

ومعوقات تدفق الاستثمار الأجنبي.

وتوصلت الدراسة إلى أن:

1- التحول الرقمي يساعد على تحسين كفاءة بيئة الأعمال وجذب تدفقات الاستثمار الأجنبي.

2- وأن ضعف البنية التحتية يحول دون تطبيق آليات التحول إلى الرقمنة التكنولوجية وضعف التدفقات الاستثمارية.

أوصت الدراسة بالتالي:

1- أهمية زيادة الاستثمارات في تطوير البنية التحتية ورأس المال البشري لتنمية مهاراته.

2- وتنمية صناعة الإلكترونيات.

3- وتفعيل منظومة الشباك الواحد والأختام الإلكترونية بالمصالح الحكومية للتيسير على المواطنين والمستثمرين. (بسيوني, 2023)

5- دراسة (محمد واخرون, 2022) بعنوان نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي

بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية:

يقدم هذا البحث مؤشرا لقياس مستوى التحول الرقمي بمنشآت الأعمال، ولقد تم تطوير وبناء هذا المؤشر المركب على ثلاث مراحل تعد كل مرحلة خطوة مهمة لبدء المرحلة التالية، ويساهم هذا المؤشر في مساعدة الممارسين على قياس مستويات التقدم في تبني وتطبيق تقنيات التحول الرقمي، كما يساعد الأكاديميين من خلال تقديم مجموعة من المؤشرات المختلفة لقياس عناصر التحول الرقمي. وذلك عن طريق برنامج إلكتروني تم ابتكاره خصيصا لهذا الغرض، ويتناول هذا البحث أهمية التحول الرقمي لمنشآت الأعمال ومنافعه، كما يناقش الصعوبات والتحديات التي تواجه المنشآت عند تطبيق تقنيات التحول الرقمي. ولقد توصل البحث إلى تطوير مؤشر مركب لقياس مستوى التحول الرقمي بالمنشآت المصرية.

كما أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية ما يلي:

1. كفاءة وفعالية المؤشر والبرنامج في قياس مستويات التحول الرقمي.

2. وتبين أن التحول الرقمي في منشآت الدراسة التطبيقية لازال في المراحل المبكرة، وأن مستويات التحول أخذت في النمو رغبة في تحقيق أهداف الاستدامة.

6- دراسة (عبد المنعم, 2021) بعنوان التحول الرقمي في إدارة المؤسسات في ظل أزمة كورونا

على الاقتصاد القومي: المقترحات والحلول:

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على استخدام التحول الرقمي في إدارة المؤسسات في ظل أزمة كورونا وانعكاسات ذلك على الاقتصاد القومي. حيث تواجه المنظمات نتيجة التوجه نحو العالمية العديد من التحديات المتزايدة من حيث شدتها ودرجة تعقيدها في ظل الأزمة الحالية التي ظهرت فجأة فيروس كورونا والتي ألزمت كل المؤسسات بالعمل من المنزل وتوفير قوة الموارد البشرية في الشركات والمصانع وتعطل بعض المصالح وإذ أصبحت المنافسة العالمية هي القاعدة وليست الاستثناء في ظل العدد الكبير من المنتجات المتنوعة المتاحة لتلبية المستهلكين ورغبات احتياجات لذا تسعى المنظمات إلى تحسين أو الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل التحديات الموجودة في السوق العالمي ما تستخدم المنظمات نظم المعلومات كأداة لتحسين وغالبا أدائها.

وتبين من خلال النتائج أن:

المنظمات التي استثمرت في نظام تخطيط موارد المنظمات ERP أظهرت مستويات أداء وتعتبر أهم البرمجيات الأكثر استخداما في السنوات الأخيرة وتعد من التطورات في استخدام المنظمات لتكنولوجيا المعلومات (باعتبارها مجموعة برمجيات متكاملة تساهم في مساعدة إدارة المنظمة على الاستخدام الفعال للموارد (المواد، والموارد البشرية، والتمويل، وغيرها)، من خلال توفير مجموعة برمجيات متكاملة لمعالجة

طلبات المعلومات في المنظمة فمعظم المنظمات تعتقد أن تبني نظم تخطيط موارد المنظمات من شأنه أن يعزز عملياتها من حيث السرعة والقيمة، وتقليل التكاليف غير الضرورية إذ تساعد نظم تخطيط موارد المنظمات في التكامل بين سلسلة وظائف وأنشطة المنظمة المتنوعة، من خلال تحقيق التشارك الفعال بالمعلومات بين أقسام وأنشطة منظمات الأعمال، مثل المحاسبة، والتمويل، والموارد البشرية، والعمليات، والمبيعات، التوريد وسلسلة، والتسويق وقد أسفر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمات بفعالية فوائد وكفاءة كبيرة.

7- دراسة (ناصر، 2023) بعنوان دور أنظمة الذكاء الاصطناعي في صناعة وتحديث الموارد

البشرية:

تشير الورقة البحثية إلى دور أنظمة الذكاء الاصطناعي في صناعة وتحديث الموارد البشرية، حيث أنه للذكاء الاصطناعي دور فعال في إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي حيث أصبح مسؤولاً عن تشكيل مستقبل وظائف الموارد البشرية اليوم وغداً، ومن المؤكد والواضح أنه سوف يزيد من أدوارهم ويساعدهم على تحقيق أهداف تقدمية بنجاح. واقتضت منهجية الورقة التعرف على المقصود بمفهوم إدارة الموارد البشرية في عصر الرقمنة، والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية حيث تطوير المهارات القيادية، ودعم الثقافة التنظيمية، وإدارة المواهب، وتكنولوجيا الموارد البشرية، والتواصل والتدريب الإلكتروني. كما أوضحت مفهوم الذكاء الاصطناعي وخصائصه وأهميته، وكيفية تغييره لإدارة الموارد البشرية في عام 2023م، وحددت أهم العقبات والتحديات التي واجهت نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمات في ظل عصر الحكومة الإلكترونية والعولمة. واختتمت الورقة بعرض أهم المهام التي يمكن أن تستخدم بها فرق الموارد البشرية الذكاء الاصطناعي لإحداث ثورة في عمليات الموارد البشرية.

وفي نهاية البحث أوصى الدكتور ناصر ببعض التوصيات كالتالي:

1. يجب على المنظمات الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لدمج رؤية مبتكرة وشاملة في وظائف ومهام

ومخططات

المستقبل للموارد البشرية الخاصة بها.

2. ضرورة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي بسبب دوره الفاعل و الهام

في تشكيل مستقبل وظائف الموارد البشرية اليوم وغداً ، حيث من الواضح أيضاً قلق بعض

المتخصصين في الموارد البشرية بشأن التأثير المحتمل للذكاء الاصطناعي على وظائفهم.

ويؤكد أنه من المرجح أن يزيد الذكاء الاصطناعي من أدوارهم ويساعدهم ويساندهم على التركيز على عملية

صنع القرارات الاستراتيجية الناجحة وتحقيق الأهداف المخططة سلفاً. (ناصر، 2023)

8- دراسة (السبكي ودرويش، 2024) بعنوان التحول الرقمي: فرص وتحديات:

تتناول هذه الدراسة الموضوعات المتعلقة بالتحول الرقمي للحكومات حيث إن الشركات والمؤسسات الخاصة

والمجتمع المدني يلزمها تناول مختلف تماماً. ويتم تناول موضوعات التحول الرقمي للجهات الحكومية من

واقع الممارسات العملية لمؤلفي الورقة بالإضافة إلى معاصرهم لتنفيذ العديد من المشروعات في مصر

والمنطقة وأيضاً لتعرضهم للمشروعات التي تم تنفيذها في الخارج أثناء حضورهم للمؤتمرات المختلفة ودراسة

تجارب الدول المختلفة بغرض نقل أفضل الممارسات لتنفيذها في مصر.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من المقترحات التي يمكن البدء في تنفيذها للإسراع بوتيرة تنفيذ التحول

الرقمي في مصر:

1. إجراء تعديلات تشريعية وتنظيمية لتيسير عملية التحول الرقمي:

(ب) تعديلات تشريعية وتنظيمية: تعديل القوانين لتسهيل التواصل بين المواطنين والجهات الحكومية.

(ت) مراجعة قوانين الإعلام :تعديل قانون تنظيم الصحافة والإعلام لتشجيع صناعة تحليل البيانات وتطوير المحتوى الرقمي.

(ث) إصدار لوائح تنفيذية :إصدار اللوائح التنفيذية لقانون حماية البيانات الشخصية وقانون "أمن المعلومات".

(ج) قانون المعاملات الإلكترونية :تحديد متطلبات المعاملات الإلكترونية وتنظيمها.

2. تطوير الكوادر البشرية:

(أ) تطوير المناهج الجامعية: ضرورة تعديل عملية تطوير المناهج الجامعية لتناسب مع تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(ب) تعليم مبادئ التكنولوجيا منذ المرحلة الإعدادية: تطوير التعليم ما قبل الجامعي ليشمل تعليم مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجة.

(ت) تطوير اللغات والمهارات الشخصية: تحسين تعليم اللغات والمهارات الشخصية في جميع التخصصات.

(ث) تنمية قدرات الشركات المصرية: وضع برامج لتنمية قدرات الشركات المصرية ورفع وعيها بالقوانين والقواعد التنظيمية المحلية والعالمية.

3. تحديد جهة مسئولة عن تنفيذ التحول الرقمي من جوانبه المختلفة:

يقترح أن يتم النظر في تحديد جهة واحدة تكون مسئولة مسئولية كاملة عن تنفيذ التحول الرقمي في مصر، على أن يشمل ذلك كل الجوانب الخاصة بالتحول الرقمي من اقتراح التغييرات التشريعية المطلوبة إلى اقتراح البنى التحتية للشبكات أو البنى التحتية للمعلومات والنظم، إلى وضع خطط لبناء القدرات البشرية للعاملين

في قطاعات الدولة المختلفة، وهذه الجهة سوف تكون مهمتها الأساسية تحقيق النقلة النوعية التي وضع أساسها السيد رئيس الجمهورية للوصول بمصر إلى مصاف الدول المتقدمة والى المكانة التي تستحقها مصر بين دول العالم كدولة ذات حضارة عريقة ضاربة في القدم.

9- دراسة (عبد الكريم، 2024) بعنوان تحديات الإدارة في عصر التحول الرقمي والذكاء

الاصطناعي:

قام الدكتور عبد الكريم بدراسة التحديات التي تواجهها الإدارة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، حيث تتغير مفاهيم الإدارة بشكل جوهري، ويعتمد نجاح الإدارة في هذا السياق على قدرتها على فهم واستيعاب التطورات التكنولوجية المتسارعة والاستفادة المثلى منها لمواجهة التحولات الرقمية في المجالات كافة.

وتوصل الدكتور عبد الكريم الى مجموعة من العوامل التي تؤدي الى نجاح الإدارة في عصر التحول الرقمي:

1. تحديد الرؤية والاستراتيجية والأولويات والمؤشرات للتحول الرقمي بمشاركة جميع الأطراف المعنية وبما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة.
2. توفير البنية التحتية والتشريعات والسياسات والموارد اللازمة لتمكين وتحفيز الابتكار والتعاون والتكامل بين القطاعين العام والخاص، والمجتمع المدني، والأكاديمي، وغيرها .
3. تعزيز الوصول الرقمي والمهارات الرقمية والثقة الرقمية لجميع شرائح المجتمع، خاصة الفئات المحرومة والمهمشة والمتأثرة بالتحول الرقمي، وحماية حقوقهم وخصوصيتهم وأمنهم الرقمي.
4. تطوير وتحسين الخدمات العامة والخاصة الرقمية والذكوية والمتكاملة والمرنة والموجهة للمستخدمين والمساهمة في تحسين جودة الحياة والعمل والتعلم، والصحة، والبيئة، وغيرها.

5. تعزيز الشفافية والمساءلة والحوكمة والديمقراطية الرقمية وتمكين المواطنين والمجتمعات من المشاركة والتأثير في صنع القرار والسياسات والخدمات الرقمية.

6. تعزيز التعاون والتكامل الإقليمي والدولي في مجال التحول الرقمي وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة والحلول الرقمية، والبيانات، والمعلومات، والمعرفة. (عبد الكريم, 2024)

10- دراسة (الرواشد, 2022) بعنوان الحدثاة الرقمية ودورها البناء في إدارة الاعمال:

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على الحدثاة الرقمية والدور الهام الذي تلعبه في تنمية إدارة الاعمال, حيث انه في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة في استخدام المعرفة لرفع الرفاه الاجتماعي واستثمار الموارد الاقتصادية المختلفة بشكل علمي وعقلاني، أصبحت الإدارة الرقمية وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح على عنصر التغير والابتكار، الإبداع والتنافسية التي تعد بمثابة معايير تعكس مستوى الأداء التسييري والنمو الاقتصادي لمنظمات الأعمال المعاصرة والمؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة والصغيرة. يهدف المقال إلى محاولة الاستطلاع عن مفهوم ومكونات وأهمية توظيف الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال، إضافة إلى إبراز واقعها وأهم تحدياتها في منظمات الأعمال العربية مع محاولة التركيز على نموذج لمنظمات الأعمال العربية.

واوصت الباحثة في النهاية بضرورة التركيز على دمج الأدوات التكنولوجية في ممارسات واستراتيجيات الأعمال الدولية والعقبات التي تواجه إدخال هذه التقنيات الجديدة. والهدف هو تطوير نموذج نظري يقيس العوامل المعززة لتدويل الأعمال وتقييم الحواجز والقيود الأكثر شيوعا في هذه العملية. تساهم هذه في وضع مبادئ توجيهية (مجموعة الأدوات الرقمية والعقبات التي يمكن تجنبها) للشركات المهمة بتدويل الأعمال. (الرواشد, 2022)

11- دراسة (بوقلقول, 2022) بعنوان منشآت الاعمال والإدارة في زمن التحول الرقمي والذكاء

الاصطناعي - أهم التحديات بالنسبة للمؤسسة الجزائرية:

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على أهم التحولات التكنولوجية بالنسبة للمؤسسات وإدارة الأعمال من خلال التطرق إلى التحولات التي شهدتها العالم في المجال الصناعي والتكنولوجي وبالأخص في تكنولوجيات الإدارة والتسيير . كما تتطرق إلى إستراتيجيات التحول الرقمي فمنشآت الأعمال وأبعادها والانتقال من الرقمنة إلى الذكاء الاصطناعي وأهم استخدامات الذكاء الاصطناعي وتأثيرات ذلك على واقع منشآت الأعمال . وتستعرض الورقة في الأخير أهم التحديات التي تواجهها منشآت ألا عمال الجزائرية للتحول الرقمي وإدماج الذكاء الاصطناعي في عملياتها.

وفي النهاية أوصت الدراسة بأنه يجب وعلى المؤسسات أن تستثمر في التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ، وأن تتقن إدارة البيانات والتعامل معها، وتبدع مهن الغد، وأعمال الغد ، لأن التحول الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي سيغير كل شيء، وسيجبر الجميع على العمل بشكل مختلف تمامًا. وهو ما يتعين أن يدركه القائمون على المؤسسات ، المطالبون بإعادة التفكير في ثقافتها خاصة، من أجل استيعاب التحول الرقمي وتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال. (بوقلقول, 2022)

12- دراسة (العتيبي, 2021) بعنوان دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في

المؤسسات: دراسة حالة مصرف الراجحي:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في مصرف الراجحي. استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفي المصرف. أظهرت النتائج أن كفاءة التحول الرقمي لها تأثير كبير على تحسين جودة العمليات التشغيلية في المصرف، حيث ساهمت في تقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة سرعة تنفيذ

العمليات، وتحسين تجربة العملاء. أوصت الدراسة بتطوير بنية تحتية رقمية مرنة وتعزيز جاهزية أمن المعلومات لضمان استمرارية التحسينات التشغيلية.

13- دراسة (السالم, 2020) بعنوان دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية

والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية:

تناولت هذه الدراسة دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية والتسويقية لشركة الاتصالات السعودية. اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الثانوية والمقابلات مع المسؤولين في الشركة. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تقليل الوقت والروتين الإداري، وزيادة مرونة النظام، مما أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والتسويقية للشركة. كما ساعدت الاستراتيجيات الرقمية في تحسين استجابة الشركة لاحتياجات العملاء وتقديم خدمات مبتكرة. أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تحديث وتطوير الاستراتيجيات الرقمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة.

14- دراسة (الزهراني, 2019) بعنوان أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية عمليات تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص. استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة وتحليل البيانات المجمعة من مشاريع مختلفة في القطاع الخاص. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز التنافسية والابتكار في القطاع الخاص من خلال تحسين إدارة المشاريع باستخدام التقنيات الحديثة مثل برامج إدارة المشاريع الرقمية، وأدوات التعاون عبر الإنترنت، وتحليلات البيانات. كما ساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف وزيادة دقة تنفيذ المشاريع. أوصت الدراسة بتبني سياسات داعمة للتحول الرقمي وتوفير التدريب المستمر للموظفين.

15- دراسة (القحطاني, 2022) بعنوان التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة -

نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية:

توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة تلعب دوراً مهماً في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء والرقابة للمؤسسات الناشئة. اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات المجمعة من مؤسسات ناشئة مختلفة في المملكة. أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية، وتسهيل العمليات المالية، وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي. كما ساعدت الإدارة الإلكترونية في تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير الدعم الفني للمؤسسات الناشئة لضمان نجاح التحول الرقمي.

2. التعليق على الدراسات السابقة

تتعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءة التشغيلية في مختلف القطاعات، مما يوفر إطاراً غنياً يمكن الاستفادة منه في البحث حول أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في المشروعات الصغيرة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. على سبيل المثال، دراسة (عبد الرحمن وياسر, 20218) ركزت على التحديات التي تواجه التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وأكدت على أهمية إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي وتعليمهم المهارات الرقمية اللازمة. هذه النتائج يمكن أن تكون ذات صلة بالبحث، حيث أن إدارة الموارد البشرية تعتبر جزءاً أساسياً من الكفاءة التشغيلية في المشروعات الصغيرة.

من جهة أخرى، دراسة (أبو النصر, 2023) تناولت التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، مسلطة الضوء على المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية. هذه الدراسة تقدم رؤية مهمة حول كيفية تجاوز العقبات التي قد تواجه المشروعات الصغيرة في المنطقة الشرقية عند تبني التحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، دراسة (رزق, 2022) ركزت على دور التحول الرقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات

في مصر، مما يوفر نظرة شاملة على كيفية تأثير التحول الرقمي على بيئة الأعمال بشكل عام، وهو ما يمكن أن يساعد في فهم السياق الأوسع لتأثير التحول الرقمي على المشروعات الصغيرة في السعودية.

دراسة (بسيوني، 2023) حول انعكاسات التحول الرقمي على بيئة الأعمال وتحفيز الاستثمار المباشر، ودراسة (محمد وآخرون، 2022) التي قدمت مؤشرًا لقياس مستوى التحول الرقمي، توفران أدوات ومنهجيات يمكن استخدامها لتقييم تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

دراسة (السبكي ودرويش، 2024) بعنوان التحول الرقمي: فرص وتحديات تناولت موضوعات التحول الرقمي للجهات الحكومية من واقع الممارسات العملية. بينما تركز الدراسة الحالية على المشروعات الصغيرة، يمكن أن نستفيد من هذه الدراسة في فهم كيفية تطبيق التحول الرقمي على مستوى أوسع، وكيفية تكيف هذه الممارسات لتناسب المشروعات الصغيرة.

دراسة (عبد الكريم، 2024) بعنوان تحديات الإدارة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ركزت على دراسة التحديات التي تواجهها الإدارة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. الدراسة الحالية تركز على الكفاءة التشغيلية، بينما هذه الدراسة تركز على التحديات الإدارية. يمكن أن يستفاد من هذه الدراسة في تحديد التحديات الإدارية التي قد تواجه المشروعات الصغيرة أثناء التحول الرقمي وكيفية التغلب عليها.

دراسة (الرواشده، 2022) بعنوان الحداثة الرقمية ودورها البناء في إدارة الأعمال سلطت الضوء على الحداثة الرقمية ودورها في تنمية إدارة الأعمال. الدراسة الحالية تركز على الكفاءة التشغيلية، بينما هذه الدراسة تركز على الإدارة الرقمية بشكل عام. يمكن أن نستفيد من هذه الدراسة في فهم كيفية دمج الأدوات التكنولوجية في ممارسات واستراتيجيات الأعمال لتحسين الكفاءة التشغيلية.

دراسة (بوقلقول, 2022) بعنوان منشآت الأعمال والإدارة في زمن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي - أهم التحديات بالنسبة للمؤسسة الجزائرية سلطت الضوء على التحولات التكنولوجية بالنسبة للمؤسسات وإدارة الأعمال. الدراسة الحالية تركز على المشروعات الصغيرة في السعودية، بينما هذه الدراسة تركز على المؤسسات الجزائرية. يمكن أن يستفاد من هذه الدراسة في فهم التحديات المشتركة التي تواجهها المؤسسات في المنطقة العربية أثناء التحول الرقمي.

دراسة (العتيبي, 2021) بعنوان دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات: دراسة حالة مصرف الراجحي هدفت إلى التعرف على أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية. الدراسة الحالية تركز على المشروعات الصغيرة، بينما هذه الدراسة تركز على مصرف الراجحي. يمكن أن يستفاد من هذه الدراسة في فهم كيفية تحسين جودة العمليات التشغيلية من خلال التحول الرقمي.

دراسة (السالم, 2020) بعنوان دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية ركزت على تحسين الكفاءة التشغيلية والتسويقية لشركة الاتصالات السعودية. الدراسة الحالية تركز على المشروعات الصغيرة، بينما هذه الدراسة تركز على شركة كبيرة. يمكن أن نستفيد من هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات لتحسين الكفاءة التشغيلية والتسويقية في المشروعات الصغيرة.

دراسة (الزهراني, 2019) بعنوان أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية هدفت إلى تحسين كفاءة وفعالية عمليات تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص. الدراسة الحالية تركز على المشروعات الصغيرة، بينما هذه الدراسة تركز على القطاع الخاص بشكل عام. يمكن أن يستفاد من هذه الدراسة في فهم كيفية تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في المشروعات الصغيرة من خلال التحول الرقمي.

هذه الدراسات مجتمعة تقدم إطارًا نظريًا قويًا يمكن أن يدعم البحث الحالي، من خلال تقديم أمثلة عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لتحسين الكفاءة التشغيلية في المشروعات الصغيرة عبر التحول الرقمي.

الفصل الرابع: المنهجية وطرق البحث

لتحقيق أهداف هذه الدراسة حول أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، تم تصميم منهجية بحث شاملة تجمع بين المناهج الكمية والنوعية للحصول على فهم عميق وشامل. تهدف هذه المنهجية إلى تحليل البيانات بدقة، استقصاء الآراء والممارسات الحالية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق بناءً على النتائج. ستتضمن هذه الأقسام وصفا مفصلا للعينة، أدوات جمع البيانات، وإجراءات التحليل.

1. العينة

تتكون العينة في هذه الدراسة من مجموعة متنوعة من الشركات والمؤسسات الصغيرة. تم اختيار 200 شركة بشكل عشوائي لضمان تنوع العينة وتغطية مجموعة واسعة من الصناعات. وفقا (كيم وبارك, 2019) فإن "اختيار عينة متنوعة يساعد في الحصول على نتائج تعكس الواقع بشكل أفضل"

2. إجراءات التحليل:

لضمان دقة النتائج، تم اتباع إجراءات تحليل متقدمة تشمل:

1. التحليل الإحصائي: استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من

الاستبيانات. شملت التحليلات الإحصائية الاختبارات الوصفية والتحليل متعدد المتغيرات

لفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة واختبار الفرضيات

2. تحليل المحتوى: تم استخدام تحليل المحتوى لفحص البيانات الثانوية وتحديد الاتجاهات

والتطورات الرئيسية في استخدام الذكاء الاصطناعي في العلاقات العامة. كما أشار (مارتن,

2019) ، فإن "تحليل المحتوى، يساعد في تقديم رؤية قيمة من البيانات غير الكمية" .

من خلال اتباع منهجية بحث شاملة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، تتمكن الدراسة من تقديم رؤى في مسارات تحديات التحول الرقمي في إدارة الأعمال. تعزز النتائج والتوصيات المقدمة من قيمة هذه الدراسة في توجيه الشركات نحو الاستخدام الفعال والمسؤول للذكاء الاصطناعي، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

3. أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث حول أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، تم استخدام مجموعة متنوعة من أدوات الدراسة لجمع البيانات وتحليلها بشكل شامل. تهدف هذه الأدوات إلى تقديم صورة واضحة ومتكاملة عن كيفية تحديد التحديات التي تواجه التحول الرقمي في مجال إدارة المشروعات الصغيرة بالمملكة بالمنطقة الشرقية. تشمل أدوات الدراسة الاستبيانات، المقابلات العميقة، تحليل البيانات الثانوية، والملاحظة المباشرة. سنستعرض في هذا القسم كل أداة بالتفصيل، مع التركيز على كيفية تصميمها وتطبيقها والنتائج المستخلصة منها.

• الاستبيانات:

تعتبر الاستبيانات أداة أساسية لجمع البيانات الكمية من عينة كبيرة من المشاركين. في هذه الدراسة، تم تصميم استبيان شامل يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي تهدف إلى جمع معلومات حول أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية). تم توزيع الاستبيانات على 200 شركة متنوعة لضمان تنوع العينة وشمولها. يتضمن الاستبيان أسئلة حول نوع التقنيات المستخدمة، مدى تأثيرها على الأداء، والتحديات التي تواجهها الشركات في تطبيق هذه التقنيات. كما أشار (كيم وبارك، 2019)، فإن "الاستبيانات توفر طريقة فعالة لجمع البيانات الكمية التي يمكن تحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج".

• تحليل البيانات الثانوية:

يشمل تحليل البيانات الثانوية جمع وتحليل البيانات من المصادر المتاحة مثل التقارير السنوية للشركات، الدراسات السابقة، والمقالات العلمية. يهدف هذا التحليل إلى توفير خلفية قوية وفهم الاتجاهات الحالية والتطورات في أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية). تم جمع البيانات من مصادر متنوعة لتغطية مجموعة واسعة من الصناعات والممارسات. يعزز تحليل البيانات الثانوية من صحة النتائج ويساعد في تأكيد الاتجاهات التي تم تحديدها من خلال أدوات جمع البيانات الأخرى. كما أشار (مارتن، 2019)، فإن "تحليل البيانات الثانوية يوفر رؤية قيمة تدعم الفهم الشامل للموضوع".

تشكل أدوات الدراسة المستخدمة في هذا البحث أساساً متيناً لفهم أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية) من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات الثانوية تمكنت الدراسة من تقديم رؤية شاملة ومعقدة تسهم في تحسين فهم التعرف على التحديات التي تواجه التحول الرقمي في هذا المجال. تعزز النتائج والتوصيات المقدمة من قيمة هذه الدراسة في توجيه الشركات نحو الاستخدام الفعال والمسؤول للتحول الرقمي، مما يساعدها على تحقيق الأهداف بفعالية أكبر .

4. حدود الدراسة :

تشكل حدود الدراسة جزءاً أساسياً من أي بحث علمي، حيث تساهم في تحديد نطاق البحث ومعرفة القيود التي قد تؤثر على نتائجه. تتناول هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، ولذلك فمن المهم توضيح الحدود التي قد تؤثر على مدى تعميم النتائج وصحتها. تشمل هذه الحدود مجموعة من العوامل المتعلقة بالعينة، المنهجية، وأدوات الدراسة المستخدمة.

5. حدود العينة:

أحد الحدود الرئيسية لهذه الدراسة هو حجم ونوع العينة المختارة. تم اختيار 200 شركة من مختلف الصناعات، لكن هذا العدد قد لا يكون كافياً لتمثيل جميع الشركات الصغيرة على مستوى العالم. كما أن التركيز على شركات معينة قد يؤدي إلى تحيز في النتائج. وفقاً (كيم وبارك. 2019) فإن "تحديد العينة قد يؤثر على تعميم النتائج، خاصة إذا لم تكن العينة ممثلة بشكل كامل للسكان المستهدفين". بالإضافة إلى ذلك، قد تكون تجارب الشركات الكبيرة مختلفة تماماً عن تجارب الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤثر على النتائج المستخلصة.

6. حدود المنهجية:

تعتمد هذه الدراسة على مزيج من الأساليب الكمية والنوعية، وهو ما قد يسبب بعض التحديات. على الرغم من استخدام الاستبيانات والمقابلات العميقة يوفر بيانات شاملة، إلا أن هناك قيوداً تتعلق بدقة الإجابات وصحة البيانات المقدمة. كما أشار (لي وجونز 2020) "تعتمد دقة البيانات على صدق وصراحة المشاركين، وقد يكون هناك تحيزات غير متعمدة تؤثر على النتائج" بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون تحليلات البيانات النوعية عرضة للتحيز الشخصي من قبل الباحثين، مما يؤثر على تفسير النتائج.

7. حدود أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على أدوات مثل الاستبيانات وتحليل البيانات الثانوية. على الرغم من أن هذه الأدوات توفر رؤية شاملة، إلا أن هناك حدوداً مرتبطة بكل أداة. فعلى سبيل المثال، قد تكون الأسئلة في الاستبيانات غير واضحة أو مفتوحة للتفسير الخاطئ، مما يؤدي إلى جمع بيانات غير دقيقة. كما أشار (مارتن 2019)، "يجب تصميم أدوات جمع البيانات بعناية لضمان دقتها وموثوقيتها"

بالإضافة إلى ذلك، قد تكون البيانات الثانوية غير محدثة أو غير متوفرة بشكل كامل، مما يؤثر على النتائج المستخلصة.

8. الحدود الزمنية:

تشمل الحدود الزمنية فترة جمع البيانات وتحليلها. تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أن النتائج تعكس الوضع الحالي خلال تلك الفترة ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية أو التطورات الجديدة في مجال التحول الرقمي. كما أشار (ساندرز 2021) "يمكن أن تتغير التقنيات بسرعة، مما يجعل النتائج غير قابلة للتطبيق في المستقبل القريب"

لذلك، يجب النظر إلى النتائج باعتبارها صورة لحظية قد تحتاج إلى تحديث مستمر لمواكبة التغيرات السريعة في المجال .

9. الحدود الجغرافية:

تركز الدراسة على شركات في مناطق جغرافية محددة، وهو ما قد يؤثر على تعميم النتائج على نطاق أوسع. يختلف أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية) بشكل كبير بين البلدان والمناطق المختلفة، مما يعني أن النتائج المستخلصة قد لا تكون قابلة للتطبيق في جميع السياقات. كما أشار (برينر 2020)، "يجب أخذ الفروق الجغرافية والثقافية في الاعتبار عند تعميم نتائج الدراسات" .

الفصل الخامس

النتائج

أولاً: البيانات الديموغرافية

اختبار الصدق والثبات

الأدوات الإحصائية المستخدمة

1. ثبات المتغيرات المكونة لاستمارة الاستقصاء (معامل ألفا كرونباخ).

٢. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس، العمر، المؤهل

الدراسي.

التحليل الوصفي للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة (معامل الارتباط، المتوسط الحسابي،

الانحراف المعياري).

اختبار الفروض معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة:

ثبات عبارات استمارة الاستقصاء: يقصد بثبات استمارة الاستقصاء هو الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم

تغيرها بشكل كبير، وقد تحقق الباحث من ثبات استمارة الاستقصاء من خلال معاملي الثبات والصدق ألفا

كرونباخ) لعبارات الاستمارة، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة، كما هو مبين كالاتي:

جدول رقم(1): معامل الصدق والثبات

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العمر	4	0.864
المؤهل	4	0.887
ماهو نوع المشروع الصغير الذي تديره	4	0.754
كم عدد الموظفين في مشروعك	4	0.924
هل قمت بتطبيق أي من التقنيات الرقمية في مشروعك	2	0.857
ماهي التقنيات التي تم تطبيقها	4	0.899
كيف تقيم التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لمشروعك	4	0.912
ماهي المجالات التي لاحظت فيها تحسنا كبير بفضل التحول الرقمي	4	0.895

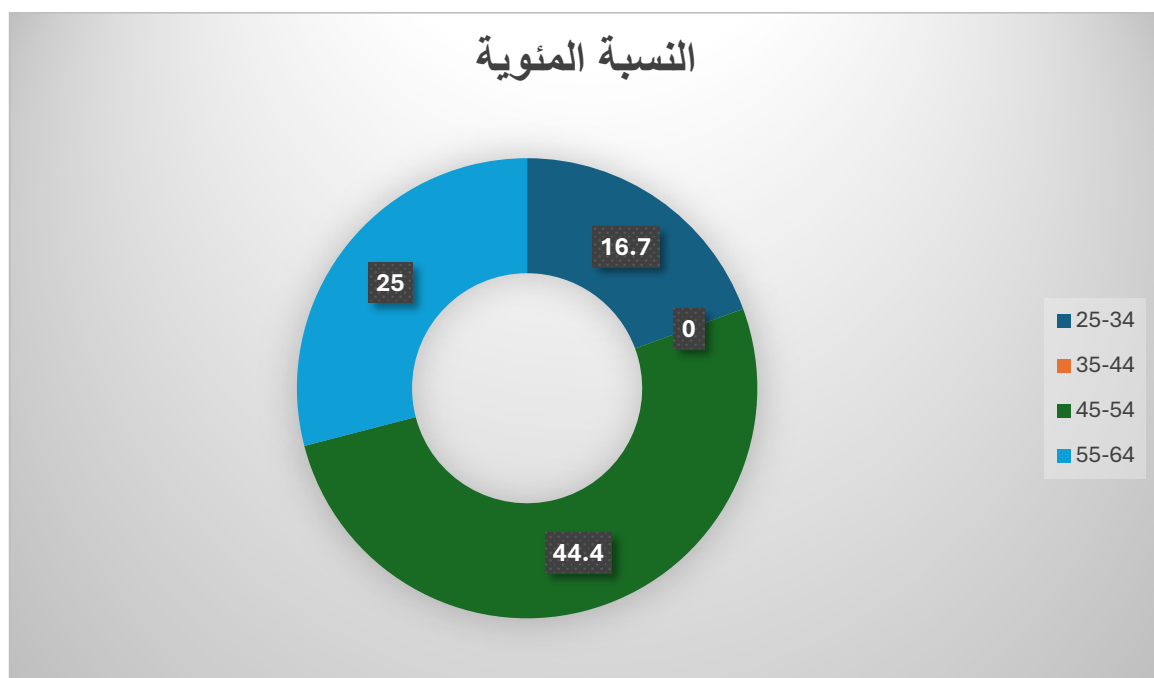
المصدر: الباحث. من خلال نتائج الاستبيان.

بالنظر للجدول السابق يتبين أن قيمة (معامل الثبات ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يتراوح بين (754 - 924) ، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وأن أداة الدراسة استمارة الاستقصاء ثابتة وصادقة في القياس، ويمكن الاعتماد عليها وتطبيقها بثقة عالية.

1- العمر:

جدول رقم (2): العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25-34	5	16.7
35-44	5	.013.9
45-54	16	44.4
55-64	9	25.0

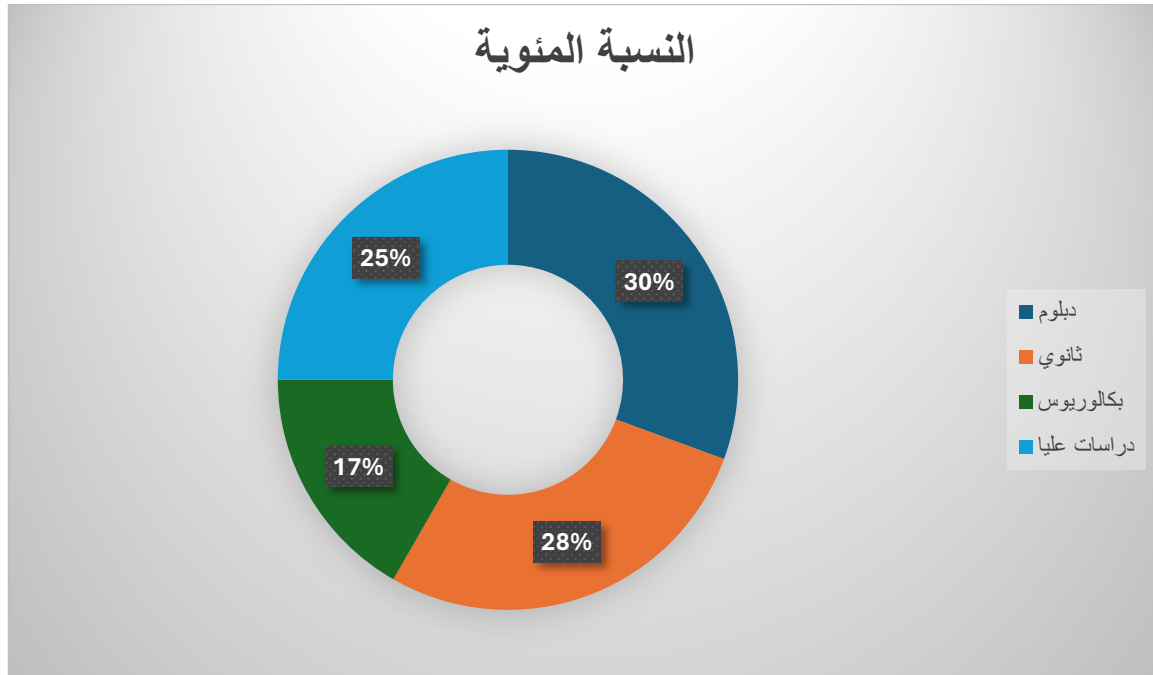


شكل رقم (2): العمر

2- المؤهل التعليمي:

جدول رقم (3): المؤهل التعليمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	11	30.6
ثانوي	10	27.7
بكالوريوس	6	16.7
دراسات عليا	9	25.0



شكل رقم (3): المؤهل التعليمي

الفئات العمرية والمؤهل العلمي

توزعت الفئات العمرية للمشاركين في الدراسة على النحو التالي: 16.7% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 25-34 سنة، و13.9% بين 35-44 سنة، و44.4% بين 45-54 سنة، و25.0% بين 55-64 سنة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كان 30.6% من المشاركين يحملون دبلوماً، و27.7% يحملون شهادة ثانوية، و16.7% يحملون بكالوريوس، و25.0% يحملون دراسات عليا.

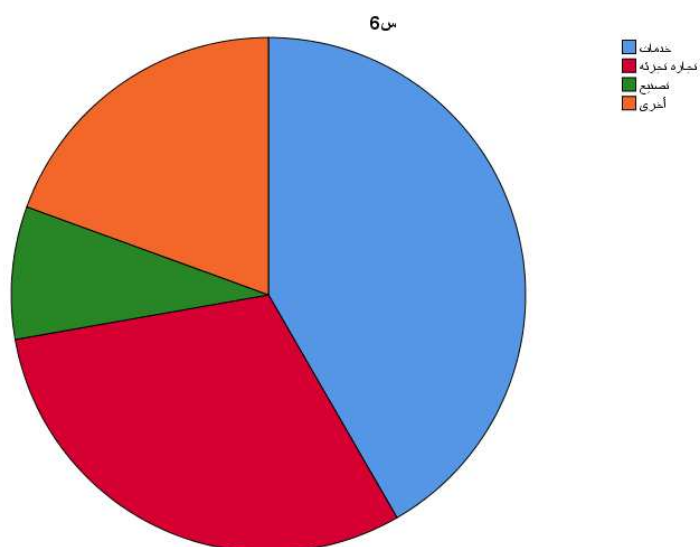
3- الاسئلة المتعلقة باصحاب المشاريع:

جدول رقم (4): الاسئلة المتعلقة باصحاب المشاريع:

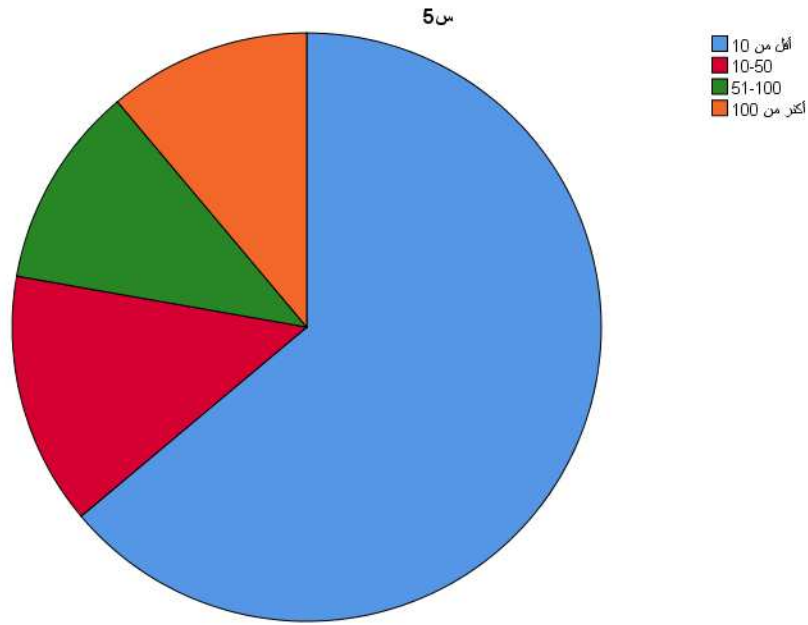
الوسيلة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	المتوسط	انحراف المعياري
ما هو نوع المشروع الصغير الذي تديره	خدمات	تجارة تجزئة	تصنيع	أخرى	2.05	1.14
	15	11	3	7		
	41.7	30.6	8.3	19.4		
كم عدد الموظفين في مشروعك	أقل من 10	10-50	51-100	أكثر من 100	1.69	1.06
	23	5	4	4		
	63.9	13.9	11.1	11.1		
هل قمت بتطبيق أي من التقنيات الرقمية في مشروعك	نعم	لا	-	-	1.11	0.31
	32	4	-	-		
	88.9	11.1	-	-		
ما هي التقنيات التي تم تطبيقها	أنظمة ادارة الموارد ERP	التجارة الالكترونية	الحوسبة السحابية	التسوق الرقمي	2.41	0.99
	29	9	33	4		
	30.9	9.6	35.1	4.3		
كيف تقيم التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لمشروعك	تحسن كبير	تحسن متوسط	تحسن ضئيل	لا يوجد تحسن	1.27	0.56
	28	6	2	-		
	77.8	16.7	5.6	-		

		ادارة المخزون	خدمة العملاء	التسويق والمبيعات	الموارد البشرية
ماهي المجالات التي لاحظت فيها تحسنا كبير بفضل التحول الرقمي					
0.99	2.25	11	8	14	3
		30.6	22.2	38.9	8.3

نوع المشروع وعدد الموظفين



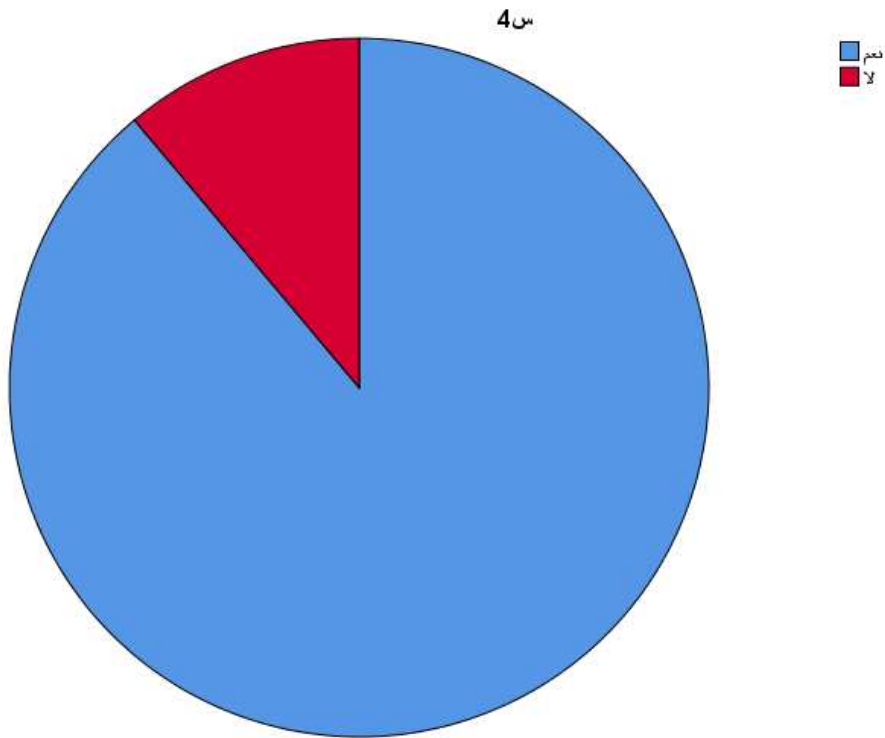
شكل رقم (4): يوضح انواع المشاريع الصغيرة.



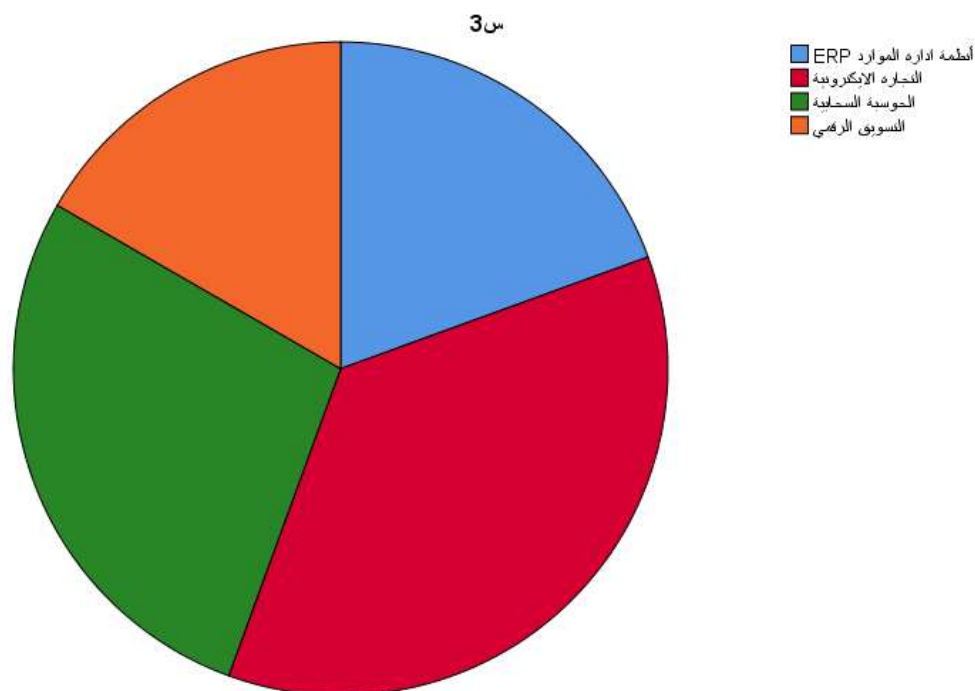
شكل رقم (5): يوضح عدد الموظفين بالمشاريع.

تنوعت المشاريع الصغيرة التي يديرها المشاركون بين خدمات (41.7%)، وتجارة تجزئة (30.6%)، وتصنيع (8.3%)، وأخرى (19.4%). أما من حيث عدد الموظفين، فقد كانت الأغلبية (63.9%) تدير مشاريع بها أقل من 10 موظفين، بينما 13.9% يديرون مشاريع بها 10-50 موظفًا، و11.1% يديرون مشاريع بها 51-100 موظف، و11.1% يديرون مشاريع بها أكثر من 100 موظف.

تطبيق التقنيات الرقمية



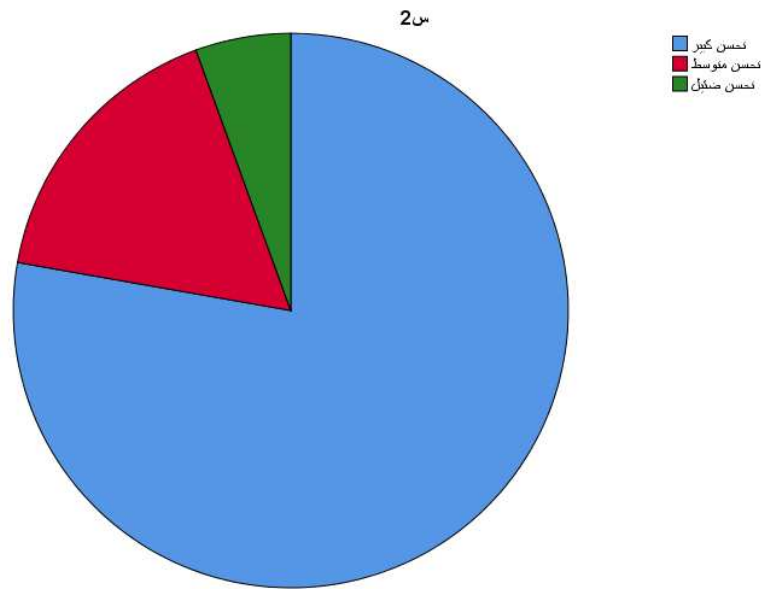
شكل رقم (6): يوضح مدى تطبيق التقنيات الرقمية بالمشاريع .



شكل رقم (7): يوضح مدى تطبيق التقنيات الرقمية بالمشاريع .

أفاد 88.9% من المشاركين بأنهم قاموا بتطبيق تقنيات رقمية في مشاريعهم، بينما 11.1% لم يقوموا بذلك. من بين التقنيات المطبقة، كانت أنظمة إدارة الموارد (ERP) هي الأكثر شيوعًا بنسبة 30.9%، تليها التجارة الإلكترونية بنسبة 9.6%، والحوسبة السحابية بنسبة 35.1%، والتسويق الرقمي بنسبة 4.3%.

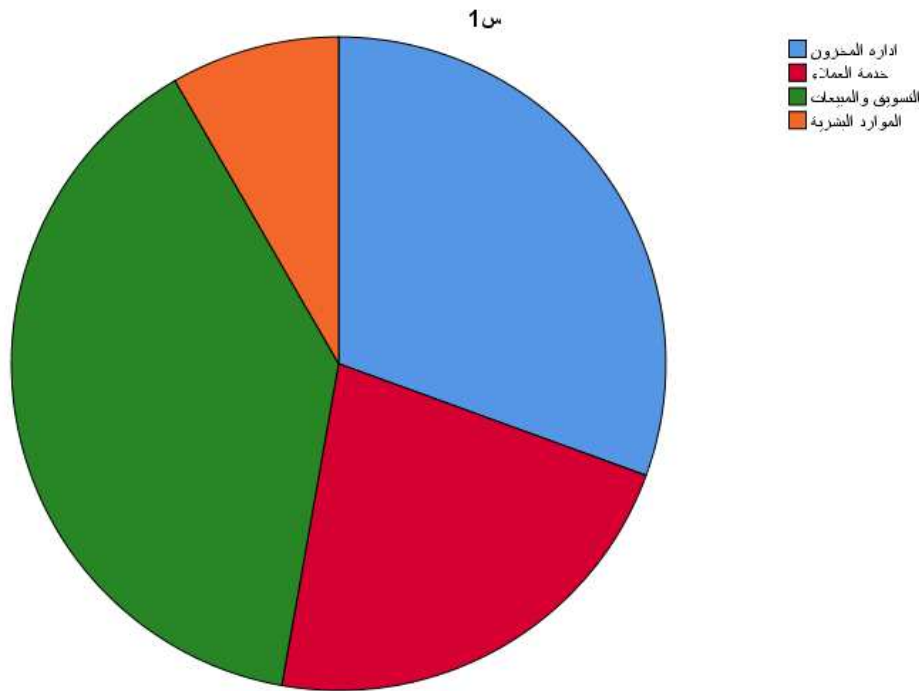
تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية



شكل رقم (8): يوضح تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

أفاد 77.8% من المشاركين بأن التحول الرقمي أدى إلى تحسن كبير في الكفاءة التشغيلية لمشاريعهم، بينما رأى 16.7% أن التحسن كان متوسطاً، و5.6% فقط رأوا أن التحسن كان ضئيلاً. لم يذكر أي من المشاركين عدم وجود تحسن.

المجالات التي شهدت تحسناً بفضل التحول الرقمي



شكل رقم (9): يوضح المجالات التي شهدت تحسناً بفضل التحول الرقمي.

لاحظ المشاركون تحسناً كبيراً في عدة مجالات بفضل التحول الرقمي، حيث أفادوا بأن إدارة المخزون تحسنت بنسبة 30.6%، وخدمة العملاء بنسبة 22.2%، والتسويق والمبيعات بنسبة 38.9%، والموارد البشرية بنسبة 8.3%.

مستقبل التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة

أجمع المشاركون على أن مستقبل التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة واعد ومبشر، حيث سيصبح من أساسيات البنية التحتية لهذه المشاريع. وأكدوا على أهمية الرقمنة في تحسين أداء التجارة وتقليل المخاطر وسهولة إدارة المشاريع.

اقتراحات لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي

قدم المشاركون عدة اقتراحات لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي، منها استخدام الذكاء الاصطناعي، وتوظيف موظفين على دراية بأنظمة نظم المعلومات الحاسوبية، وإجراء مراجعات دورية للعمليات الرقمية، وربط الأنظمة المختلفة في نظام واحد، وتحسين مؤشرات الأداء.

التحديات التي واجهتها المشاريع

واجهت المشاريع عدة تحديات عند تطبيق التحول الرقمي، منها تقبل الموظفين كبار السن للتكنولوجيا، وتطبيق سياسات الأمن السيبراني، وإدارة مشروع التحول الرقمي، وتحديث المخزون، وتوعية العملاء.

مناقشة النتائج

الفئات العمرية والمؤهل العلمي

توزعت الفئات العمرية للمشاركين في الدراسة على النحو التالي: 16.7% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 25-34 سنة، و13.9% بين 35-44 سنة، و44.4% بين 45-54 سنة، و25.0% بين 55-64 سنة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كان 30.6% من المشاركين يحملون دبلوماً، و27.7% يحملون شهادة ثانوية، و16.7% يحملون بكالوريوس، و25.0% يحملون دراسات عليا.

نوع المشروع وعدد الموظفين

تنوعت المشاريع الصغيرة التي يديرها المشاركون بين خدمات (41.7%)، وتجارة تجزئة (30.6%)، وتصنيع (8.3%)، وأخرى (19.4%). أما من حيث عدد الموظفين، فقد كانت الأغلبية (63.9%) تدير مشاريع بها أقل من 10 موظفين، بينما 13.9% يديرون مشاريع بها 10-50 موظفًا، و11.1% يديرون مشاريع بها 51-100 موظف، و11.1% يديرون مشاريع بها أكثر من 100 موظف.

تطبيق التقنيات الرقمية

أفاد 88.9% من المشاركين بأنهم قاموا بتطبيق تقنيات رقمية في مشاريعهم، بينما 11.1% لم يقوموا بذلك. من بين التقنيات المطبقة، كانت أنظمة إدارة الموارد (ERP) هي الأكثر شيوعًا بنسبة 30.9%، تليها التجارة الإلكترونية بنسبة 9.6%، والحوسبة السحابية بنسبة 35.1%، والتسوق الرقمي بنسبة 4.3%.

تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

أفاد 77.8% من المشاركين بأن التحول الرقمي أدى إلى تحسن كبير في الكفاءة التشغيلية لمشاريعهم، بينما رأى 16.7% أن التحسن كان متوسطًا، و5.6% فقط رأوا أن التحسن كان ضئيلاً. لم يذكر أي من المشاركين عدم وجود تحسن.

المجالات التي شهدت تحسناً بفضل التحول الرقمي

لاحظ المشاركون تحسناً كبيراً في عدة مجالات بفضل التحول الرقمي، حيث أفادوا بأن إدارة المخزون تحسنت بنسبة 30.6%، وخدمة العملاء بنسبة 22.2%، والتسويق والمبيعات بنسبة 38.9%، والموارد البشرية بنسبة 8.3%.

مستقبل التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة

أجمع المشاركون على أن مستقبل التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة واعد ومبشر، حيث سيصبح من أساسيات البنية التحتية لهذه المشاريع. وأكدوا على أهمية الرقمنة في تحسين أداء التجارة وتقليل المخاطر وسهولة إدارة المشاريع.

اقتراحات لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي

قدم المشاركون عدة اقتراحات لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي، منها استخدام الذكاء الاصطناعي، وتوظيف موظفين على دراية بأنظمة نظم المعلومات الحاسوبية، وإجراء مراجعات دورية للعمليات الرقمية، وربط الأنظمة المختلفة في نظام واحد، وتحسين مؤشرات الأداء.

التحديات التي واجهتها المشاريع

واجهت المشاريع عدة تحديات عند تطبيق التحول الرقمي، منها تقبل الموظفين كبار السن للتكنولوجيا، وتطبيق سياسات الأمن السيبراني، وإدارة مشروع التحول الرقمي، وتحديث المخزون، وتوعية العملاء.

مقارنة مع دراسات سابقة

في دراسة سابقة أجريت في مصر حول دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية، وجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات سواء خلال

التخطيط، أو الرقابة، أو عند تحديد البدائل، أو عند المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل. كما أوصت الدراسة بأهمية تعديل التشريعات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة، ومنحهم إعفاءات ضريبية خاصة، وأهمية توعية ملاك ومديري تلك المشروعات وتدريبهم على استخدام التحول الرقمي في اتخاذ القرارات.

أما دراسة أخرى أجرتها شركة سيسكو حول تأثير كوفيد-19 على التحول الرقمي في الشركات الصغيرة، فقد أظهرت أن 72% من الشركات الصغيرة سرّعت خططها لتحقيق التحول الرقمي لتلبية احتياجات العمل عن بُعد وتأمين بيئة مناسبة للموظفين، بينما 24% من المشاريع الصغيرة تحقق تقدماً في مراحلها الأولى من التحول الرقمي، و4% فقط لا تزال في مرحلة متأخرة.

بشكل عام، تتفق الدراسات على أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على المشاريع الصغيرة، سواء من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية أو كفاءة اتخاذ القرارات. كما أن هناك توافقاً على أهمية توعية وتدريب أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة على استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل النتائج.

الاستنتاجات

من خلال تحليل النتائج الواردة في الدراسة الحالية ومقارنتها مع الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدة استنتاجات مهمة حول تأثير التحول الرقمي على المشاريع الصغيرة:

1. نسبة عالية من تطبيق التقنيات الرقمية:

○ أظهرت الدراسة الحالية أن 88.9% من المشاركين قاموا بتطبيق تقنيات رقمية في مشاريعهم، مما يعكس وعيًا متزايدًا بأهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية. هذه النسبة تتفوق على نتائج دراسة سيسكو التي أظهرت أن 72% من الشركات الصغيرة سرّعت خططها للتحول الرقمي بسبب كوفيد-19.

2. تحسين كبير في الكفاءة التشغيلية:

○ أفاد 77.8% من المشاركين في الدراسة الحالية بأن التحول الرقمي أدى إلى تحسن كبير في الكفاءة التشغيلية لمشاريعهم. هذا يتماشى مع الدراسات السابقة التي أكدت على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات التشغيلية والاستثمارية.

3. مجالات التحسن بفضل التحول الرقمي:

○ حددت الدراسة الحالية مجالات محددة شهدت تحسناً كبيراً بفضل التحول الرقمي، مثل إدارة المخزون، خدمة العملاء، التسويق والمبيعات، والموارد البشرية. هذا يتفق مع الدراسات السابقة التي ركزت على تحسين التخطيط، الرقابة، وتحديد البدائل.

4. مستقبل واعد للتحول الرقمي:

○ أجمع المشاركون في الدراسة الحالية على أن مستقبل التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة واعد ومبشر، حيث سيصبح من أساسيات البنية التحتية لهذه المشاريع. هذا

يتمشى مع التوجهات العالمية نحو الرقمنة وزيادة الاعتماد على التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات.

5. اقتراحات لتحسين الكفاءة التشغيلية:

◦ قدم المشاركون عدة اقتراحات لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي، توظيف موظفين على دراية بأنظمة نظم المعلومات الحاسوبية، وإجراء مراجعات دورية للعمليات الرقمية. هذه الاقتراحات تعكس الحاجة المستمرة لتطوير المهارات والتقنيات لتحقيق أفضل النتائج.

6. التحديات التي تواجه المشاريع:

◦ واجهت المشاريع عدة تحديات عند تطبيق التحول الرقمي، منها تقبل الموظفين كبار السن للتكنولوجيا، تطبيق سياسات الأمن السيبراني، وإدارة مشروع التحول الرقمي. هذه التحديات تتطلب استراتيجيات فعالة للتغلب عليها وضمان نجاح التحول الرقمي.

بشكل عام، تتفق الدراسات على أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على المشاريع الصغيرة، سواء من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية أو كفاءة اتخاذ القرارات. كما أن هناك توافقاً على أهمية توعية وتدريب أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة على استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل النتائج.

التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية لتحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع الصغيرة من خلال التحول الرقمي:

1. تعزيز الوعي والتدريب:

- **توعية أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة بأهمية التحول الرقمي وفوائده على الكفاءة التشغيلية.** يمكن تحقيق ذلك من خلال ورش العمل، الندوات، والدورات التدريبية.
- **تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، مع التركيز على تدريب الموظفين كبار السن لتسهيل تقبلهم للتكنولوجيا.**

2. تطوير البنية التحتية الرقمية:

- **تحسين البنية التحتية الرقمية للمشاريع الصغيرة لضمان تطبيق التقنيات الرقمية بكفاءة.** يشمل ذلك توفير الإنترنت عالي السرعة، الأجهزة الحديثة، والبرمجيات المناسبة.
- **تطبيق سياسات الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة من الاختراقات والتهديدات الإلكترونية.**

3. استخدام التقنيات المتقدمة:

- **استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وفعالية.**
- **توظيف أنظمة إدارة الموارد (ERP) لتحسين إدارة العمليات والموارد داخل المشروع.**
- **الاستفادة من الحوسبة السحابية لتخزين البيانات والوصول إليها بسهولة من أي مكان وفي أي وقت.**

4. تحسين العمليات التشغيلية:

- إجراء مراجعات دورية للعمليات الرقمية لضمان تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل مستمر.
- ربط الأنظمة المختلفة في نظام واحد (المنصات الموحدة) لتحسين تدفق المعلومات وتسهيل إدارة العمليات.

5. تشجيع الابتكار والتطوير:

- تشجيع الابتكار في استخدام التقنيات الرقمية لتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.
- تطوير استراتيجيات تسويق رقمية فعالة للوصول إلى العملاء وزيادة المبيعات.

6. تقديم الدعم الحكومي:

- تقديم الدعم الحكومي للمشاريع الصغيرة من خلال منح إعفاءات ضريبية، وتوفير التمويل اللازم لتطبيق التقنيات الرقمية.
- تعديل التشريعات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة لتسهيل عملية التحول الرقمي.

7. التعاون مع مقدمي خدمات التحول الرقمي:

- التعاون مع مقدمي خدمات التحول الرقمي لتوفير الحلول التقنية المناسبة للمشاريع الصغيرة ورفع العبء والمخاطرة عنهم.

8. قياس الأداء وتحسينه:

- تحسين مؤشرات الأداء في جميع الأنظمة الرقمية لقياس الكفاءة التشغيلية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

○ استخدام تحليل البيانات لقياس مدى رضا العملاء وتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية.

بتطبيق هذه التوصيات والمقترحات، يمكن للمشاريع الصغيرة تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

الخاتمة

في الختام، يمكن القول بأن التحول الرقمي يلعب دورًا حيويًا في تحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع الصغيرة. أظهرت الدراسة الحالية أن نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة قد تبنت التقنيات الرقمية، مما أدى إلى تحسينات كبيرة في مجالات متعددة مثل إدارة المخزون، خدمة العملاء، التسويق والمبيعات، والموارد البشرية. كما أظهرت المقارنة مع الدراسات السابقة أن التحول الرقمي ليس فقط أداة لتحسين الكفاءة التشغيلية، بل أيضًا لتحسين كفاءة اتخاذ القرارات وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

تؤكد النتائج على أهمية توعية وتدريب أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة على استخدام التقنيات الرقمية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتطبيق سياسات الأمن السيبراني. كما أن هناك حاجة لتشجيع الابتكار والتطوير في استخدام التقنيات الرقمية، وتقديم الدعم الحكومي للمشاريع الصغيرة لتسهيل عملية التحول الرقمي.

بشكل عام، يعد التحول الرقمي خطوة أساسية نحو مستقبل واعد للمشاريع الصغيرة، حيث يمكن أن يسهم في تحقيق نمو مستدام وزيادة القدرة التنافسية. من خلال تبني التوصيات والمقترحات المقدمة، يمكن للمشاريع الصغيرة تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

المراجع

أولا المراجع العربية:

المجلات والدوريات

1. الهادي, م & .محمد. (2021). تحديات واستراتيجيات التحول الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت

الأعمال .مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات 24 , (الرابع والعشرون),

13-9.

2. عبد الرحمان، ياسر. (2018). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال.

مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، مج3، ع5 ، 207 - 219. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1202604>

3. أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٢٣). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية : الواقع والمأمول. المجلة

العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر، ٤ (١١) ،

٧٠ - ٤٥.

4. رزق، ولاء مجدي إسماعيل. (2022). دور التحول الرقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب

الاستثمارات في مصر في ضوء رؤية 2030. مجلة البحوث الإدارية، مج40، ع4 ، 1 - 34.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1391140>

5. بسيوني، آمال ضيف. (2023). انعكاسات التحول الرقمي على بيئة الأعمال وتحفيز الاستثمار

المباشر في ضوء المتغيرات الدولية. مجلة التجارة والتمويل، عدد خاص ، 210 - 278. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1391581>

6. محمد، شريف ناجي عبد الجيد، أبو موسى، أحمد عبدالسلام أحمد، و هلال، سمير رياض. (2022). نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ع2 ، 368 - 396. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290873>
7. عبد المنعم، يوسف طه. (2021). التحول الرقمي في إدارة المؤسسات في ظل أزمة كورونا على الاقتصاد القومي: المقترحات والحلول. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ع1 ، 47 - 58. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1123914>
8. ناصف، أحمد مصطفى. (2023). دور أنظمة الذكاء الاصطناعي في صناعة وتحديث الموارد البشرية. إدارة الاعمال، ع182 ، 48 - 51. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1422453>
9. السبكي، احمد محمد ودرويش، احمد محمود (2024)، التحول الرقمي: الفرص والتحديات. بحث غير منشور.
10. عبد الكريم، محمد (2024). تحديات الإدارة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. مجلة افاق مستقبلية. (4).
11. الرواشده، نازك علي سليمان (2022). الحداثة الرقمية ودورها البناء في إدارة الاعمال. المجلة العربية للنشر العلمي. (48).
12. بوقلقول، الهادي (2022). منشآت الاعمال والإدارة في زمن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي - أهم التحديات بالنسبة للمؤسسة الجزائرية. جامعة باجي مختار، الجزائر.

13. العتيبي، أحمد. بن محمد. (2021). دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات: دراسة حالة مصرف الراجحي. مجلة الإدارة والتكنولوجيا، 15(2)، 45-67.
14. الزهراني، خالد. بن عبد الرحمن. (2019). أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة المشاريع، 10(1)، 34-56.
15. السالم، فاطمة. عبدالله. (2020). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. مجلة الاتصالات والتكنولوجيا، 12(3)، 89-112.
16. القحطاني، نورة. بنت عبد العزيز. (2022). التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة - نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة ريادة الأعمال، 8(4)، 123-145.
17. بوعبدلي، احلام وعمان، احمد، (2016) قياس درجة الكفاءة التشغيلية ودورها في إدارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA، دراسة حالة بنك الجزائر للفترة من (2010-2015)، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 2، العدد 7، ص 202-271.
18. ناصر، سليمان، وجعدي شريفة، (2013) قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر، دراسة تطبيقية خلال الفترة (2006-2010)، مقال منشور بمجلة الباحث، الجزائر، العدد 07، ص 024-035.
19. بن لباد محمد، عبد الحفيظ عباس، رياض وفادي، (2016) الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة في المؤسسات الخدمية باستخدام أسلوب تحليل البيانات (DEA)، دراسة تطبيقية على جامعة تلمسان، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.

20. جعدي، شريفة، (2014) قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة لعينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)، اطروحة دكتوراه في العلوم المالية تخصص مالية ومصرفية، الجزائر.

21. حسين، محمود احمد وعبد الحميد مظهر خالد، (2010) قياس كفاءة اداء المؤسسات التعليمية باستخدام تحليل البيانات التطويقي، دراسة حالة جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 02.4-

22. المواقع الالكترونية:

1. مركز فكر الاعمال للتدريب، (2024). التحول الرقمي. مقال الكتروني متاح على الموقع الالكتروني:

<https://bit.sa/blog/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA/a-450899068>

2. رواد الاعمال. (2023). التحول الرقمي في الإدارة.. تحدّيات وفرص. متاح على الموقع الالكتروني:

<https://www.rowadalaamal.com/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ad%d9%88%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%b1%d9%82%d9%85%d9%8a-%d9%81%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9->

<https://www.annajah.net/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%8%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%84%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D9%85%D9%87%D9%85-article-42230>

3. النجاح. (2024). التحول الرقمي للأعمال: ما هو ولماذا هو مهم. متاح على الموقع الإلكتروني:

<https://www.annajah.net/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%8%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%84%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D9%85%D9%87%D9%85-article-42230>

4. مفاهيم. (2020). الكفاءة التشغيلية. تم الاسترجاع من <https://mafahim.info/?p=3054>

1. Lee, S., & Jones, T. (2019). Big Data Analysis in Public Relations: The
–Role of AI. PR Journal, 95
2. Jones, M. (2020). AI and Communication Strategies: Benefits and Risks. .
Public Relations Review,85–100 .
3. Kim, S., & Park, H. (2019). AI in Public Relations: Insights and .3
Communication,100–120 . Innovations. Journal of Digital
4. Martin, D. (2019). Enhancing Customer Interaction with AI. Customer .4
Relations Journal, 80–95.
5. Mouzas, S., (2006),Efficiency Versus Effectiveness in Business .5
Networks, Journal of Business Research, Vol.59No.10,pp.1124–
113210–
6. Brenner, J. (2020). Challenges in Adopting AI in Public Relations. .6
Journal, 70–90. Innovation and Strategy
7. Sanders, A. (2021). AI and Customer Interaction in Public Relations. .7
75–100 . Customer Relations Review,

الملحقات

نموذج الاستبيان

1. ما هو عمرك؟

○ 25-34

○ 35-44

○ 45-54

○ 55-64

2. ما هو مؤهلك العلمي؟

○ دبلوم

○ ثانوي

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا

3. ما هو نوع المشروع الصغير الذي تديره؟

○ خدمات

○ تجارة تجزئة

○ تصنيع

○ أخرى

4. كم عدد الموظفين في مشروعك؟

○ أقل من 10

○ 10-50

○ 51-100

○ أكثر من 100

5. هل قمت بتطبيق أي من التقنيات الرقمية في مشروعك؟

○ نعم

○ لا

6. ما هي التقنيات التي تم تطبيقها؟

○ أنظمة إدارة الموارد (ERP)

○ التجارة الإلكترونية

○ الحوسبة السحابية

○ التسوق الرقمي

7. كيف تقيم التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لمشروعك؟

○ تحسن كبير

○ تحسن متوسط

○ تحسن ضئيل

○ لا يوجد تحسن

8. ما هي المجالات التي لاحظت فيها تحسناً كبيراً بفضل التحول الرقمي؟

○ إدارة المخزون

○ خدمة العملاء

○ التسويق والمبيعات

○ الموارد البشرية

9. كيف ترى مستقبل التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة في المملكة؟

○ ممتاز

○ نجاح

○ من وجهة نظري تحول سريع

○ تحسن في مستوى أداء التجارة

○ أرى أنها ستزداد وستصبح من أساسيات البنية التحتية للمشاريع الصغيرة

10. هل لديك أي اقتراحات لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي؟

○ (إجابة مفتوحة)

11. ما هي التحديات التي واجهتها عند تطبيق التحول الرقمي في مشروعك؟

○ (إجابة مفتوحة)

