



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة بالسعودية

اسم الطالب

محمد سليمان سليم الرويثي

الرقم الجامعي

٢٢١٠٠٢٤٠٢

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني -

٢٠٢٥

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

جدول المحتويات

١ - الفصل الأول الإطار العام للدراسة

٢	١.١ المقدمة.....
٣	٢.١ مشكلة البحث.....
٤	١.٢.١ الفجوات النظرية.....
٥	٢.٢.١ الفجوات النظرية.....
٦	٣.١ أهمية البحث.....
٦	١.٣.١ الأهمية النظرية.....
٧	١.٣.١ الأهمية العملية.....
٨	٤.١ أسئلة البحث.....
٩	٥.١ أهداف البحث.....
١٠	٦.١ فرضيات البحث.....
١١	٧.١ النموذج المفاهيمي.....
١٣	٨.١ منهجية البحث.....
١٥	٩.١ نبذة عن المؤسسة.....
١٦	١٠.١ الدراسة الميدانية.....
١٧	١٠.١ هيكل المشروع.....

٢ - الفصل الثاني الدراسات السابقة

١٨	١.٢ مقدمة.....
١٩	٢.٢ المتغير الأول (التحول الرقمي).....
٢٣	٣.٢ المتغير الثاني (كفاءة العمليات الإدارية).....
٢٨	٤.٢ العلاقة بين (التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية).....

٣ - الفصل الثالث الخاتمة

٣٢	١.٣ النتائج.....
٣٣	٢.٣ المناقشة.....
٣٤	٣.٣ المساهمات.....
٣٥	٣.٣ الخلاصة.....
٣٦	٤.٤ المراجع.....
٣٧	٥.٤ الملاحق.....

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٤	ملخص منهجية البحث المصدر البحث ٢٠٢٥	٢
١٢	النموذج المفاهيمي المصدر البحث ٢٠٢٥	١

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

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

مشكلة البحث:

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

الفجوات النظرية:

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

الفجوات التطبيقية

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

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

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

الأهمية التطبيقية:

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

أسئلة البحث:

- ١- ما مدى تأثير تطبيق أدوات التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات المتوسطة بالسعودية؟
- ٢- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة عند تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية؟
- ٣- هل يساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار الإداري؟
- ٤- ما العوامل التنظيمية التي تؤثر في نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي داخل الإدارات؟
- ٥- كيف ينظر العاملون في الإدارات الوسطى والعليا إلى التحول الرقمي من ناحية تحسين الأداء؟

أهداف البحث:

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

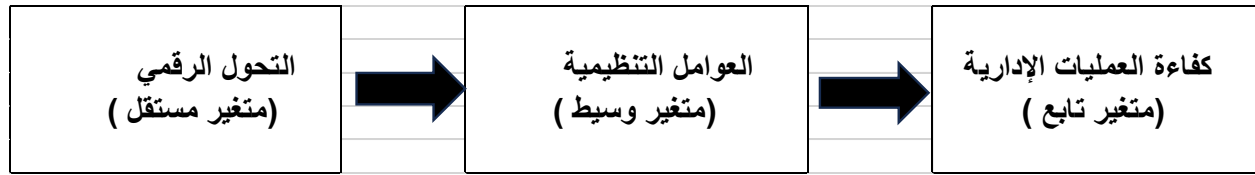
فرضيات البحث:

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

نموذج البحث:

يتكون النموذج من :

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

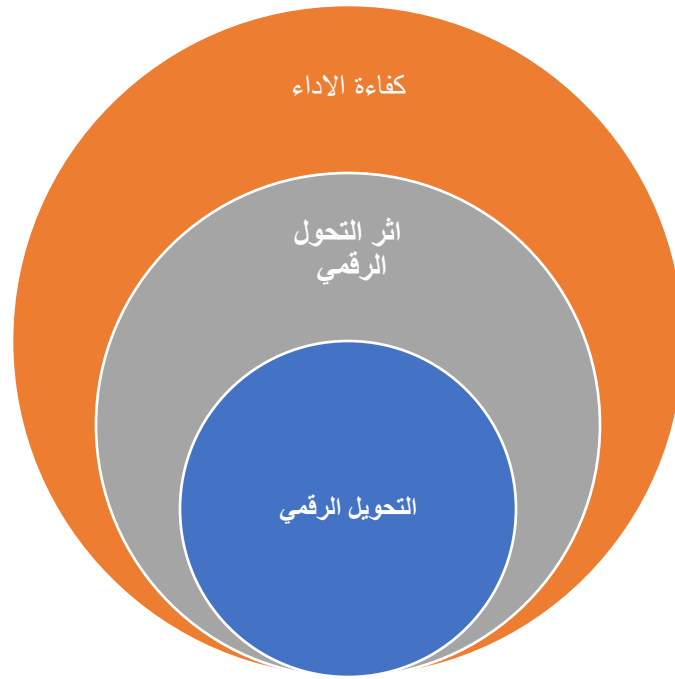


النموذج المفاهيمي للبحث شكل ١ , المصدر البحث

منهجية البحث:

نوع المنهجية : وصفي تحليلي

أداة جمع البيانات: استبيان إلكتروني موجه إلى موظفي الإدارات (المتوسطة والعليا)
عينة الدراسة: موظفون إداريون في شركات سعودية متوسطة – ٥٠ إلى ١٠٠ مشارك
أسلوب التحليل: إحصائي باستخدام برامج مثل SPSS , EXCEL



الشكل (٢) ملخص منهجية البحث, المصدر البحث

نبذة عن المؤسسة المقترحة :

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

الدراسة الميدانية :

مجتمع وعينة الدراسة

تمثلت في (شركة حلول المستقبل المحدودة)، وتم افتراض عينة عشوائية مكونة من ١٢٠ مشاركًا من المدراء والموظفين.

أداة الدراسة: الاستبيان المفترض

تضمن ثلاثة محاور رئيسية:

١. واقع التحول الرقمي.

٢. كفاءة العمليات الإدارية.

٣. أثر التحول الرقمي على الكفاءة.

أساليب جمع وتحليل البيانات

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

الفصل الأول: الإطار العام
للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث الخاتمة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

المقدمة :

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

أهمية الدراسات السابقة

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

المتغير الأول : التحول الرقمي

تعريف التحول الرقمي

يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية دمج واعتماد التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطة وأقسام المنظمة بهدف إعادة تصميم العمليات وتحسين الأداء وخلق قيمة مضافة للعملاء (Vial, 2019).

كما يعرفه Westerman et al (2014) بأنه: "القدرة على تحويل العمليات والخدمات والنماذج التشغيلية باستخدام التقنيات الرقمية لزيادة الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية".

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

٢. تطور مفهوم التحول الرقمي

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

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

المرحلة الثالثة (الابتكار الرقمي): من ٢٠١٠ حتى اليوم، حيث ظهرت التحليلات المتقدمة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وصار الهدف ليس فقط الأتمتة بل إعادة ابتكار نموذج العمل.

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

٣. أبعاد التحول الرقمي

تطرقَت الدراسات السابقة إلى أبعاد متعددة، أهمها:

البعد	التوضيح	الدراسة الداعمة
البنية التحتية التقنية	أنظمة والتطبيقات والاتصالات التي تدعم العمليات الرقمية	Kane et al. (2019)، Vial (2019)
إعادة هندسة العمليات	تبسيط الإجراءات وأتمتتها لرفع الكفاءة	العامري (٢٠٢١)، Westerman (٢٠١٤)
الموارد البشرية الرقمية	تدريب الموظفين وتنمية المهارات الرقمية	الزهراني (٢٠٢٢)، Alshahrani & Eddin (٢٠٢١)
الثقافة التنظيمية	القيم والممارسات التي تشجع الابتكار والتبني	Kane et al. (٢٠١٩)
القيادة والحوكمة الرقمية	تبني القيادة العليا ورقابة مؤشرات الأداء الرقمية	Westerman (٢٠١٤)
التقنيات الناشئة	مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة وإنترنت الأشياء	Vial (2019)، Gartner Reports

٤. النظريات المرتبطة بالتحول الرقمي

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

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

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

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

نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory):

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

إطار النضج الرقمي (Digital Maturity Model):

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

المتغير الثاني : كفاءة العمليات الإدارية

١- تُعرّف كفاءة العمليات الإدارية بأنها:

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

٢- تطور مفهوم كفاءة العمليات الإدارية

- المرحلة التقليدية (قبل ١٩٥٠): كان التركيز على الإدارة العلمية (تايلور) وتحسين أساليب العمل لتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.
- مرحلة الجودة الشاملة: (1980-2000) أصبح التركيز على الجودة كجزء أساسي من الكفاءة، من خلال إدارة الجودة الشاملة TQM والتحسين المستمر.
- مرحلة الإدارة الرشيدة (بعد ٢٠٠٠): ظهر مفهوم Lean Management و Six Sigma كأدوات لتحسين الكفاءة عبر تقليل الأخطاء وزيادة سرعة العمليات.
- المرحلة الرقمية (٢٠١٠-حتى الآن): مع الرقمنة، أصبحت الكفاءة مرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية، التحليلات الضخمة، الأتمتة، مما أحدث نقلة نوعية في سرعة الإجراءات وتقليل التكاليف.

٣- أبعاد كفاءة العمليات الإدارية

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

٤- النظريات المرتبطة بكفاءة العمليات الإدارية

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

٥- ملخص دراسات سابقة عن كفاءة العمليات الإدارية

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

العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة الإدارية

أولاً: الأنماط (Patterns) المتكررة في الأدبيات

١- علاقة إيجابية مباشرة

- معظم الدراسات تُظهر أن تبني أدوات التحول الرقمي ERP ، RPA ، التحليلات، السحابة يرتبط بانخفاض زمن الدورة وتحسن دقة الإجراءات وخفض تكلفة المعاملة، ما يرفع كفاءة العمليات.
- أمثلة 2019 Kane et al., 2014؛ Westerman et al., 2021 ؛ Alshahrani & Eddin, 2021 في سياق السعودية والمنشآت المتوسطة.

٢- الدور الوسيط/المُعزّز لعوامل تنظيمية

- الثقافة الرقمية، مهارات الموظفين، والقيادة الداعمة تعمل كـ مُعدّلات أو وسائط تزيد أثر التحول الرقمي على الكفاءة.
- عندما تتوافر حوكمة بيانات، تدريب مستمر، وحوافز أداء، يتضاعف أثر الرقمنة على الكفاءة Deming, 1986؛ Hammer & Champy, 2005 ؛ دراسات خليجية حديثة.

٣- عوائد متزايدة مع تكامل الأنظمة

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

٤- الفائدة الأعلى في العمليات عالية التكرار

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

ثانيًا: الصراعات (Conflicts) أو النتائج غير المتسقة

١- تباين الأثر حسب الجاهزية الرقمية

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

٢- تأثير زمني غير خطي

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

٣- اختلاف القطاعات

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

ثالثاً: الفجوات (Gaps) البحثية

١- قياس معياري موحد للكفاءة

- ندرة نماذج قياس عربية قياسية تشمل السرعة-الدقة-التكلفة-الجودة-المرونة بمؤشرات رقمية قابلة للمقارنة بين الشركات المتوسطة السعودية.

٢- الدور السببي للوسائط والمعدّلات

- حاجة لنماذج سببية تختبر بدقة:
التحول الرقمي → (ثقافة رقمية/مهارات/قيادة) → الكفاءة، مع تحليل مسارات ونمذجة معادلات هيكلية.

٣- المقارنة بين أدوات رقمية محدّدة

- قلة دراسات تُقارن أثر RPA مقابل ERP مقابل تحليلات البيانات على أبعاد الكفاءة المختلفة داخل الشركات المتوسطة.

٤- دراسات طولية في السياق السعودي

- معظم الأدلة مقطعية؛ هناك حاجة لمتابعة الشركات طولياً عبر مراحل التحول لمعرفة تسلسل الأثر وزمن تحقق المكاسب.

رابعاً: صياغة تفسيرية مقترحة للنتائج المتوقعة

- تشير تراكمات الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً في كفاءة العمليات الإدارية إذا توافر: (١) قيادة داعمة، (٢) ثقافة تغيير، (٣) تدريب مستمر، (٤) تكامل الأنظمة، (٥) حوكمة بيانات.
- تبرز المرونة والجودة كمخرجات مبكرة للرقمنة في الشركات المتوسطة، بينما يحتاج خفض التكلفة إلى أفق زمني أطول مع اكتمال إعادة هندسة العمليات.
- تفسر الاختلافات بين الدراسات بتباين جاهزية المنظمة، ونضج العمليات قبل الرقمنة، وفروقات القطاع.
- تؤكد الدراسات أن تطبيق التحول الرقمي يساهم في تبسيط الإجراءات، تحسين تدفق المعلومات، تعزيز دقة القرارات، وتقليل التكاليف التشغيلية.

الفصل الثالث : الخاتمة

أولاً: تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

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

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

ثانيًا: مناقشة آثار البحث المستقبلية

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

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

ثالثاً: المساهمات الإجمالية للبحث

يسهم هذا البحث في الأدبيات العلمية والمجال التطبيقي من خلال:

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

♦ خلاصة عامة:

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

المراجع:

- ١- أثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية . المجلة السعودية للإدارة (أحمد الزهراني .٢٠٢٢).
- ٢- إدارة العمليات والتحول الرقمي في المؤسسات المتوسطة . دار الفكر العربي (فهد العامري .٢٠٢١).
- ٣- Alshahrani, A., & Eddin, N. (2021). Digital transformation in Saudi SMEs: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 134, 457–466.
- ٤- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., & Kiron, D. (2019). Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics. MIT Sloan Management Review.
- ٥- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

الملاحق:

نموذج الاستبيان المفترض

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