

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة اعمال



أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ طلال العثيم

الرقم الجامعي/251000366

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

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

الباحث

المستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، مع التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من خلال عينة الدراسة في (٢٠٠) مبحوثاً.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لاختبار الفرضيات المرتبطة بتأثير التحول الرقمي على سرعة ودقة اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الإدارية. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تعزيز سرعة معالجة المعلومات وتحسين دقة القرارات، بينما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات تتعلق بنقص الموارد والكفاءات التقنية.

يخلص البحث إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد تطبيق للتقنيات الحديثة، بل عملية شاملة تعيد تعريف الثقافة المؤسسية، وأدوار الموظفين والإدارة، وتعيد هيكلة أساليب اتخاذ القرار، مما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة للمؤسسات في بيئة أعمال سريعة التغير.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، تحسين كفاءة اتخاذ القرار، المملكة العربية السعودية

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وأسأل الله أن يكون هذا العمل إضافة علمية مفيدة في مجال التحول الرقمي وتحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أساتذتي المشرفين على بحثي، على دعمهم المستمر، وإشرافهم القيم، وإرشاداتهم التي كانت نبراساً لي طوال فترة إعداد البحث.

كما أعرب عن امتناني لكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، التي ساهمت بمشاركة بياناتها وآرائها، مما كان له الأثر الكبير في إنجاح هذا البحث وتحقيق أهدافه.

ولا يفوتني أن أشكر أسرتي وزملائي على دعمهم وتشجيعهم المتواصل، والذي منحني الدافع لإكمال هذا المشروع بأعلى مستوى من الجودة والدقة.

وأخيراً، أوجه شكري لكل من ساهم مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا البحث، سائل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ومفيداً للباحثين والممارسين في هذا المجال.

فهرس المحتويات

ب	حقوق الطباعة.....
ج	المستخلص.....
د	الشكر والتقدير.....
هـ	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الجداول.....
ح	فهرس الاشكال.....
ط	قائمة المصطلحات.....
ك	قائمة الاختصارات.....
1	الفصل الأول.....
2	المقدمة.....
4	نموذج البحث.....
5	مشكلة الدراسة.....
8	اهمية الدراسة.....
11	اهداف الدراسة.....
15	تساؤلات الدراسة.....
16	فروض الدراسة.....
18	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
19	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	مقدمة.....
21	الدراسات السابقة.....
26	الإطار النظري.....
29	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
30	المقدمة.....

31.....	منهجية الدراسة.....
35.....	المنهجية وطرق البحث.....
41.....	مجتمع البحث.....
43.....	مجتمع وعينة الدراسة
48.....	حدود البحث.....
50.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....
51.....	المقدمة.....
52.....	تحليل البيانات.....
57.....	النتائج.....
58.....	التوصيات.....
60.....	المراجع.....
61.....	المراجع العربية.....
62.....	المراجع الأجنبية.....
63.....	الملاحق.....
64.....	الاستبانة.....
67.....	الملخص.....

قائمة الجداول

- جدول (3-1) معاملات الثبات ألفا كرونباخ..... 39
- جدول (3-2) أوزان الإجابات..... 39
- جدول (3-3) العينة الخاضعة للتحليل..... 43
- جدول (3-4) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي..... 43
- جدول (3-5) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي..... 43
- جدول (3-6) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة..... 44
- جدول (3-7) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء..... 44
- جدول (3-8) اختبار التوزيع الطبيعي..... 44
- جدول (3-9) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لضغط الجدول الزمني..... 45
- جدول (3-10) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمدة المشروع..... 45
- جدول (3-11) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لتكلفة المشروع..... 46
- جدول (3-12) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لجودة المشروع..... 47

فهرس الأشكال

- شكل رقم (1-1): نموذج البحث.....4
- شكل رقم (1-2): هدف التحول الرقمي.....10
- شكل رقم (2-3): هدف الدراسات السابقة.....25

قائمة بالمصطلحات

1. التحول الرقمي
هو عملية دمج التقنيات الحديثة في جميع أقسام المؤسسة بهدف تحسين طريقة العمل وتطوير الخدمات، مثل استخدام الأنظمة الإلكترونية، التطبيقات الذكية، والحوسبة السحابية. ويُعد التحول الرقمي أساسًا لرفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتسريع الإجراءات.
2. كفاءة اتخاذ القرار
تشير إلى قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة وسريعة اعتمادًا على معلومات دقيقة وبيانات واضحة. وتزداد كفاءة القرار عندما تكون البيانات متاحة، حديثة، وسهلة التحليل.
3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
هي مؤسسات تمتاز بصغر حجمها مقارنة بالشركات الكبرى، وتكون مواردها أقل وغالبًا ما تعتمد على المرونة وسرعة التكيف. وهي الأكثر حاجة للتحول الرقمي بسبب محدودية مواردها البشرية والمالية.
4. قطاع الخدمات
هو القطاع الذي يقدم خدمات غير ملموسة مثل التعليم، الرعاية الصحية، تقنية المعلومات، الضيافة، المطاعم، والاستشارات. ويعتمد هذا القطاع بشكل كبير على سرعة وجودة الخدمة، مما يجعل التحول الرقمي عنصرًا مهمًا لنجاحه.
5. النضج الرقمي
مستوى تطور المؤسسة في استخدام الأدوات الرقمية وقدرتها على دمج التكنولوجيا في عملياتها اليومية. كلما ارتفع النضج الرقمي أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
6. نظم المعلومات
هي الأنظمة التي تُستخدم لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها داخل المؤسسة. تساعد نظم المعلومات الإدارة في متابعة العمليات، تحليل المشاكل، واتخاذ القرارات بناءً على بيانات موثوقة.
7. تحليل البيانات
هو عملية فحص البيانات وتنظيمها واستخلاص النتائج منها، بهدف فهم الواقع واتخاذ قرارات أفضل. ويُعتبر تحليل البيانات جزءًا أساسيًا داخل التحول الرقمي.
8. القرار المبني على البيانات

هو القرار الذي يعتمد على الأدلة الرقمية وليس على التقدير الشخصي فقط. ويؤدي هذا النوع من القرارات إلى زيادة الدقة وتقليل الأخطاء.

9. حوكمة البيانات

هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تحافظ على جودة البيانات وأمنها داخل المؤسسة. وتشمل تنظيم البيانات، حماية المعلومات، وضمان أن تكون البيانات المستخدمة صحيحة وحديثة.

10. أتمتة العمليات

تعني تحويل المهام اليدوية المتكررة إلى مهام تُنجز تلقائيًا باستخدام البرامج والأنظمة الإلكترونية، مما يؤدي إلى تقليل الجهد والوقت ورفع جودة العمل.

11. الابتكار في نموذج العمل

هو تطوير أسلوب المؤسسة في تقديم خدماتها أو منتجاتها باستخدام حلول رقمية جديدة، مثل تقديم الخدمات عبر الإنترنت أو استخدام التطبيقات الإلكترونية.

12. ثقافة التحول الرقمي

هي القناعات والسلوكيات التي يتبناها الموظفون داخل المؤسسة تجاه التكنولوجيا. وجود ثقافة داعمة للتحول يساعد في نجاح التغيير وتقبل الأنظمة الحديثة.

13. إدارة التغيير

هي الجهود التي تُبذل لإدارة التحول داخل المؤسسة، وتشمل تدريب الموظفين، وتوضيح أهداف التغيير، وتقليل مقاومة العاملين لضمان نجاح التحول الرقمي.

14. الأمن السيبراني

هو حماية الأنظمة الإلكترونية والبيانات من التهديدات الرقمية، مثل الاختراقات والهجمات الإلكترونية. ويعد عنصرًا أساسيًا لأي تحول رقمي لضمان سلامة المعلومات.

15. المرونة التنظيمية

هي قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية، مثل تغيرات السوق أو التقنيات الجديدة. وتساهم المرونة في تحسين سرعة اتخاذ القرار.

16. مؤشرات الأداء الرقمي

هي أدوات قياس تُستخدم لمعرفة مدى نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة، مثل سرعة الإنجاز، نسبة الأخطاء قبل وبعد التحول، ورضا العملاء.

قائمة بالاختصارات

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - (م ص م)
2. التحول الرقمي - (ت ر)
3. اتخاذ القرار - (ا ق)
4. كفاءة اتخاذ القرار - (ك ا ق)
5. نظم المعلومات - (ن م)
6. نظم دعم القرار - (ن د ق)
7. تحليل البيانات - (ت ب)
8. البيانات الضخمة - (ب ض)
9. الحوسبة السحابية - (ح س)
10. الأمن السيبراني - (ا س)
11. أتمتة العمليات - (ا ع)
12. الذكاء الاصطناعي - (ذ ا)
13. إنترنت الأشياء - (ا ا)
14. الحكومة الإلكترونية - (ح ك)
15. النضج الرقمي - (ن ر)
16. الكفاءة التشغيلية - (ك ت)
17. التحليل الإحصائي - (ت ا)
18. قياس الأداء - (ق ا)
19. القطاع الخدمي - (ق خ)
20. المنشآت التجارية - (م ت)
21. إدارة التغيير - (ا ت)
22. إدارة المعرفة - (ا م)

- 23. خدمة العملاء - (خ ع)
- 24. تقنية المعلومات - (ت م)
- 25. الابتكار الرقمي - (ا ر)
- 26. المنصات الرقمية - (م ر)
- 27. التطوير التنظيمي - (ت ن)
- 28. التحول المؤسسي - (ت م و)

الفصل الأول

المقدمة

لقد أفرز التحول الرقمي واقعا إداريا جديداً يعتمد على سرعة المعالجة، ودقة المعلومات، والاستجابة الفورية للتغيرات. المؤسسات لم تعد تعمل بالآليات التقليدية القديمة التي كانت تتطلب وقتاً وجهداً هائلاً لجمع البيانات وتحليلها، بل أصبحت تعتمد على أنظمة ذكية متكاملة تساعد في اتخاذ القرار بفعالية وسرعة. ويُلاحظ أن هذا التحول لا يحدث بشكل متساوٍ في جميع أنواع المؤسسات، فبينما تتجح الشركات الكبرى في تبني حلول رقمية معقدة، تظل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طور المحاولة والتجريب، وغالباً ما تعاني من نقص الموارد أو الكفاءات التقنية اللازمة.

ما يميز هذا البحث أنه لا ينظر إلى التحول الرقمي كمجرد تقنية، بل كعملية شاملة تمس الثقافة المؤسسية، وتعيد تعريف دور الموظف والإدارة، وتعيد هيكلة الطريقة التي تُبنى بها القرارات. في بيئة تتميز بالتغيير السريع، يصبح امتلاك أدوات رقمية فعالة شرطاً أساسياً للنجاة والاستمرارية.

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبح التحول الرقمي من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات واستدامتها. لم يعد استخدام التكنولوجيا خياراً ترفيهياً، بل أصبح ضرورة ملحة للبقاء في سوق يتسم بالتنافسية الشديدة والتغير المستمر. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي لا يشمل فقط تطبيق التقنيات الحديثة، بل يتعدى ذلك ليشمل إعادة تصميم العمليات، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتحفيز الابتكار في صنع القرار.

في الوقت الذي أصبحت فيه القرارات الإدارية تعتمد على بيانات حية وتحليلات لحظية، أصبح من المستحيل تقريباً أن تستمر أي منشأة - خصوصاً الصغيرة والمتوسطة - في إدارة أعمالها بأساليب تقليدية. لقد فرضت بيئة الأعمال الحديثة تحديات غير مسبوقة، من حيث سرعة التغيير في تفضيلات العملاء، وتطور المنافسين، والضغوط التنظيمية والتشريعية. ولأن القرار الإداري هو الركيزة التي يُبنى عليها مصير المؤسسة، فإن الاعتماد على معطيات تقنية موثوقة أصبح ضرورة لا يمكن تجاهلها.

يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على أهمية دمج التحول الرقمي في قلب عملية اتخاذ القرار، وعلى كيف يمكن للبيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية والأنظمة الذكية أن تغير من طبيعة العمل الإداري. فالتحول الرقمي ليس مجرد تحديث للأجهزة أو استخدام البريد الإلكتروني، بل هو إعادة هندسة حقيقية لطريقة التفكير الإداري وآليات اتخاذ القرار.

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية للاقتصاد السعودي، إذ تشكل أكثر من ٩٠٪ من إجمالي المنشآت في المملكة. ورؤية السعودية 2030 تؤكد على دعم هذه المنشآت وتمكينها من خلال تعزيز التحول الرقمي. ومع ذلك، لا تزال هذه المؤسسات تواجه تحديات متعددة تعيق استفادتها القصوى من أدوات التحول الرقمي، خصوصاً في عمليات اتخاذ القرار التي تتطلب دقة وسرعة ومرونة عالية.

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تحولاً سريعاً في أنماط إدارة الأعمال مؤسساً لمرحلة جديدة تُعرف بالتحول الرقمي. هذا التحول لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية تمكن المنظمات من الصمود والتفوق في بيئات الأعمال المتسارعة

والمقلبة. وقد ظهر بوضوح أن المؤسسات الكبرى التي تبنت التحول الرقمي تخطت نظيراتها عبر دمج الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في عملياتها التشغيلية والإدارية.

لكن في المقابل، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات عديدة تشمل نقص الموارد، ضعف الكفاءات التقنية، والمقاومة الثقافية والهيكلية. هذه المؤسسات، خاصة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، لا تزال في مراحل أولية من دمج الرقمنة في عمليات اتخاذ القرار، مما يطرح إشكالية جوهرية والسؤال يكون كيف يمكن للتحول الرقمي أن يعزز كفاءة وسرعة ودقة قرارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولماذا لا يُترجم ذلك دومًا إلى نتائج ملموسة.

التحول الرقمي هنا لا يُقصد به تحديث الأجهزة أو استخدام البريد الإلكتروني فقط، بل يمثل تحولًا حقيقيًا في الثقافة التنظيمية: من التركيز على العمليات التقليدية إلى الاعتماد على البيانات والتحليل التنبؤي في كل مرحلة من مراحل صنع القرار. ويتطلب ذلك إعادة هندسة العمليات، تأهيل الموظفين، وإعادة تعريف أدوار القيادات بشكل يجعل التقنية جزءًا لا يتجزأ من بنية المؤسسة.

وبما أن قطاع الخدمات يعد جوهر الاقتصاد الوطني (يمثل نحو 90% من المنشآت في السعودية) وتسعى رؤية 2030 لتمكينه رقميًا، فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية خاصة لتسليط الضوء على كيفية توظيف التحول الرقمي لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار. تبحث هذه الدراسة في الفجوة بين التبنّي التقني النظري والتحول الإداري الفعلي، مع التركيز على التأثيرات العملية لثقافة المؤسسة، جاهزية البنية التحتية، ومستوى تأهيل الموارد البشرية.

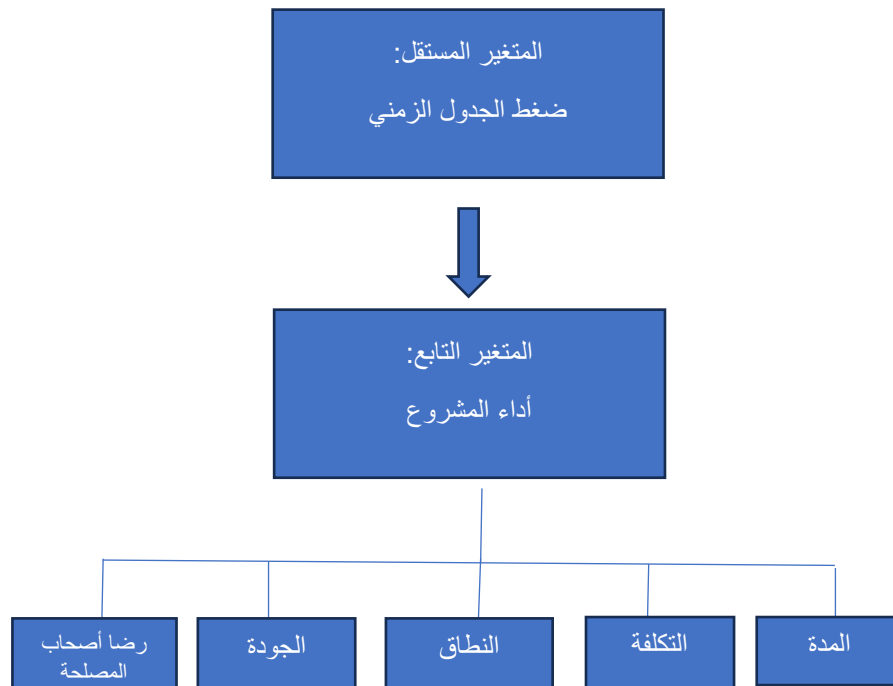
تأخذ هذه الدراسة موقعًا فريدًا في الأدب العلمي لأنها تربط بين المقاربات التقنية والثقافية والتنظيمية ويركز على المؤسسات السعودية الصغيرة والمتوسطة في بيئة الخدمات، وهي بيئة تشهد تنافسًا محليًا وإقليميًا متزايدًا. كما أنها تسعى لتقديم نموذج تطبيقي قادر على توجيه صانعي القرار وصناع السياسات نحو تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي بما يخدم أهداف النمو والاستدامة.

نموذج البحث

المتغير المستقل: ضغط الجدول الزمني

المتغير التابع: أداء المشروع، ويتمثل في الأبعاد التالية: (المدة، التكلفة، النطاق، الجودة ورضا أصحاب المصلحة)

شكل رقم (1-1)



مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجهات الحكومية والمؤسسية نحو تبني التحول الرقمي، إلا أن فعالية هذا التحول، وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تزال محل تساؤل. العديد من هذه المؤسسات تطبق أدوات رقمية مثل الأنظمة السحابية، والتطبيقات الذكية، ومنصات إدارة الأعمال، ولكنها لا تلاحظ تحسناً كبيراً في كفاءة اتخاذ القرار.

مشكلة الدراسة تتمثل في وجود فجوة واضحة بين تطبيق أدوات التحول الرقمي وبين تحسين فعالية وكفاءة اتخاذ القرار. فيكون السؤال هل سيعود هذا الخلل إلى سوء الاستخدام، أم إلى ضعف التدريب، أم لعدم ملاءمة الأدوات الرقمية لطبيعة هذه المؤسسات. وهل يمكن قياس أثر التحول الرقمي بشكل موضوعي على عملية صنع القرار في هذه البيئات.

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسات والحكومات لدفع عجلة التحول الرقمي، إلا أن العديد من المنشآت، خصوصاً الصغيرة والمتوسطة، لا تحقق النتائج المتوقعة. بعض الشركات تستثمر مبالغ كبيرة في أدوات رقمية مثل أنظمة إدارة العملاء أو أنظمة تخطيط الموارد، لكنها لا ترى تحسناً ملموساً في جودة القرارات الإدارية. هذا يثير تساؤلات حول الفجوة بين التبني التقني والتطبيق الفعلي في بيئة القرار. فهل تمتلك المؤسسات منهجية واضحة لتوظيف البيانات في قراراتها، وهل يتوفر لديها فهم عميق لكيفية تحليل المعلومات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي أو لوحات البيانات التفاعلية. هذه الإشكالات تعكس تحدياً استراتيجياً يتطلب الدراسة المتأنية.

يُلاحظ في كثير من المؤسسات السعودية أن التحول الرقمي يُطبّق بشكل سطحي أو جزئي، حيث تُستخدم أدوات رقمية متفرقة دون وجود تكامل بين الأنظمة، أو حتى دون تدريب الموظفين على استخدامها بالشكل الأمثل. هذا يؤثر بشكل مباشر على فاعلية القرار؛ إذ أن القرار الجيد لا يعتمد فقط على توفر البيانات، بل على القدرة على تحليلها وتفسيرها وربطها بالسياق العام للمؤسسة. وبالتالي، فإن مشكلة هذه الدراسة لا تكمن فقط في هل هناك تحول رقمي، بل في هل يتم استخدام هذا التحول بشكل فعال يُترجم إلى قرارات إدارية أفضل.

التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال تبدو أكثر تعقيداً مما يظهر على السطح. فالمسألة لا تتعلق فقط بامتلاك الأدوات الرقمية، بل بطريقة توظيفها داخل البيئة الإدارية والثقافية لكل منشأة. إن امتلاك الأنظمة والتقنيات الحديثة لا يعني بالضرورة تحقيق نتائج إيجابية، بل قد يتحول إلى عبء مالي وتشغيلي إذا لم يتم دمجها ضمن إطار استراتيجي متكامل يشمل الموارد البشرية والعمليات وبنية اتخاذ القرار.

من الملحوظ أن العديد من المنشآت، خاصة في السعودية، تتعامل مع التحول الرقمي كأداة تجميلية أو مجارة للتيار التقني السائد، دون إدراك حقيقي لكيفية الاستفادة من هذه الأدوات في تحسين جوهر العمل الإداري، وخاصة جودة وكفاءة اتخاذ القرار. في كثير من الحالات، تُقتنى أنظمة معقدة دون وجود كوادر مؤهلة لتحليل مخرجاتها أو ربطها بالمؤشرات الفعلية للأداء المؤسسي. وهذا يخلق نوعاً من الانفصال بين ما هو متاح تقنياً وما هو مطبّق فعلياً.

كما أن غياب المؤشرات الواضحة لقياس أثر التحول الرقمي على قرارات الإدارة يضيف طبقة جديدة من الغموض. هل يكمن الخلل في التصميم، أم في الثقافة التنظيمية، أم في ضعف الوعي الرقمي لدى القادة الإداريين. هذه التساؤلات تطرح

نفسها بقوة، خصوصًا حين نلاحظ أن بعض المؤسسات تُبدي مقاومة داخلية للتحول، إما بسبب الخوف من التغيير أو نتيجة لعدم وضوح العائد المتوقع منه.

بل إن بعض الشركات تكتفي باستخدام برامج بسيطة مثل الفواتير الإلكترونية أو البريد الإلكتروني وتعتبر ذلك تحولًا رقميًا. في حين أن التحول الحقيقي يشمل تغييرًا في نمط التفكير المؤسسي، وفي طريقة جمع البيانات وتحليلها واتخاذ قرارات مبنية على الذكاء التحليلي. وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في هذه الفجوة بين التحول التقني النظري والتطبيق الإداري العملي، وفي غياب الأدوات والمهارات التي تُحوّل البيانات إلى قرارات فاعلة تدعم النمو والتنافسية.

رغم الجهود الحكومية والتوجه الوطني نحو الرقمنة، وتقنيات متقدمة مثل الحوسبة السحابية وأنظمة إدارة الأعمال الذكية، فإن الواقع يوحى بتباين في النتائج بين المؤسسات المتوسطة والصغيرة. فتطبيق الأدوات الرقمية دون دمجها في منظومة متكاملة يؤدي إلى تبني شكلي لا يُترجم إلى تنفيذ فعلي وإِعمال في بيئة صنع القرار.

في ظل التحول الرقمي المتسارع عالميًا، بات من الواضح أن المؤسسات لا يمكنها أن تظل أسيرة النماذج التقليدية في إدارة أعمالها واتخاذ قراراتها. أصبح اتخاذ القرار الحديث عملية معقدة تتطلب جاهزية رقمية، وقاعدة بيانات دقيقة، وتحليل فوري للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وقد أولت المملكة العربية السعودية، في إطار رؤية 2030 اهتمامًا كبيرًا بملف التحول الرقمي ودمج التقنية في جميع قطاعات الأعمال. ومع ذلك، فإن هذا التوجه لم يثمر دائمًا عن نتائج متوقعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل أكثر من 90% من منشآت القطاع الخاص. هنا تبرز إشكالية هذه الدراسة بشكل حاد عما إذا كانت هذه المؤسسات قد بدأت بالفعل بتبني أدوات التحول الرقمي، فلماذا لا يُلاحظ تحسن موازٍ في كفاءة اتخاذ القرار.

المشكلة لا تكمن فقط في وجود التقنية، بل في مدى فعالية استخدامها. فبينما تشير تقارير مثل تقرير "منشآت" 2023 إلى تزايد اعتماد المؤسسات الصغيرة على تقنيات مثل الفوترة الإلكترونية والحوسبة السحابية ومنصات إدارة العملاء. إلا أن المخرجات الإدارية لم تشهد دائمًا نفس الزخم في التحسن. في كثير من الأحيان، يبقى القرار الإداري ضعيفًا من حيث التوقيت أو الدقة أو الشمول، ما يشير إلى فجوة بين التمكين الرقمي والتأثير الإداري الحقيقي. من هنا تنبع مشكلة الدراسة، في بحث الأسباب الحقيقية لهذا الانفصال، وتقصي ما إذا كانت التقنية وحدها كافية لتحسين القرارات، أم أن هناك عوامل أخرى ثقافية أو تنظيمية أو بشرية تلعب دورًا أكبر مما نتصور.

ويُلاحظ أيضًا أن العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية تعاني من ما يمكن تسميته بـ"التحول الرقمي الشكلي"، حيث يتم إدخال أدوات تقنية بدون رؤية استراتيجية واضحة، أو بدون تدريب كافٍ للعاملين، أو حتى بدون وجود بنية تحتية متكاملة تضمن انسجام الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة. هذا يؤدي إلى ما يمكن تسميته بـ"تجزئة التحول"، وهي حالة تكون فيها المؤسسة تعتمد على أدوات تقنية متعددة لكنها غير مترابطة، وغير مستندة إلى قاعدة بيانات موحدة أو معايير موحدة لتحليل الأداء واتخاذ القرار. هذا الواقع يشكل تحديًا كبيرًا أمام تحقيق الأثر المرجو من التحول الرقمي، ويضع علامات استفهام حول جدوى الاستثمارات التقنية التي تقوم بها هذه المؤسسات.

كما أن بعض المنشآت تُظهر مقاومة داخلية للتحول الرقمي، سواء على مستوى القيادات التي تخشى فقدان السيطرة لصالح الأنظمة الذكية، أو على مستوى الموظفين الذين يفتقرون للثقة أو المهارات اللازمة للتفاعل مع الأدوات الرقمية.

وهذا بدوره يؤدي إلى غياب الاستخدام الفعلي لتلك الأدوات، أو استخدامها بطريقة لا تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. لذا، فالمشكلة ليست فقط في امتلاك أدوات التحول الرقمي، بل في تطويرها لخدمة صنع القرار بكفاءة ودمجها داخل البنية التنظيمية والثقافية للمؤسسة.

من جهة أخرى، تؤكد دراسات مثل دراسة الغامدي (2023) والحارثي (2022) أن وجود أدوات تحليل البيانات لا يترجم تلقائيًا إلى قرارات أفضل، إذا لم تكن هناك قدرة بشرية على فهم المخرجات، وبيئة تنظيمية مشجعة على اتخاذ قرارات مبنية على التحليل بدلاً من القرارات الشخصية أو الحدسية. وهذا يقود إلى نقطة محورية في مشكلة الدراسة، هل المشكلة في الأدوات أم في الناس وهل الخلل في البنية التقنية أم في طريقة التفكير الإداري التي لم تتطور لتواكب العصر الرقمي. هذه الأسئلة تشكل صلب الإشكالية البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.

يضاف إلى ما سبق، غياب المؤشرات الواضحة لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على اتخاذ القرار. ففي الوقت الذي تستثمر فيه المنشآت موارد كبيرة في أنظمة إدارة الأعمال وذكاء الأعمال وتحليلات البيانات، تغرق الكثير منها إلى نظام تقييم يربط بين هذه الأدوات ومستوى جودة وكفاءة القرار الإداري. فهل يتم اتخاذ القرار بشكل أسرع وهل يعتمد على بيانات دقيقة وهل يقلل من التكاليف أو يحسن الأداء المالي. كل هذه الأسئلة تحتاج إلى إجابات دقيقة وموضوعية لا يمكن الوصول إليها دون دراسة تحليلية تجمع بين المنهج الكمي والنوعي.

كما أن الأدبيات الحديثة، مثل تقرير OECD (2021) تشير إلى أن جاهزية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرقمية في دول الشرق الأوسط، ومنها السعودية، لا تزال تعاني من فجوة في التكامل بين الرؤية التقنية والرؤية الإدارية، مما يعيق ظهور نتائج ملموسة رغم الإنفاق المتزايد على التقنية. في ضوء ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة حول لماذا لا ينعكس التحول الرقمي دائماً على تحسين القرارات، وما هي العوامل المعيقة لذلك وهل تتعلق بالبنية التحتية أم الثقافة، أم القيادة، أم ضعف التوظيف الفعلي للأدوات وهل توجد علاقة سببية أم مجرد ارتباط شكلي بين استخدام الأدوات الرقمية وجودة القرار الإداري.

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أن هذه المشكلة لا تمثل فقط عائقاً أمام تحسين الأداء الداخلي للمؤسسات، بل تشكل أيضاً تهديداً لقدرتها على التنافس والاستدامة، خصوصاً في ظل رؤية 2030 التي تضع الرقمنة في صميم التحول الاقتصادي. فاستمرار هذه الفجوة قد يؤدي إلى تهميش دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدلاً من تمكينها كما هو مخطط له ما يجعل معالجة هذه المشكلة ضرورة وطنية وإدارية واقتصادية في آن واحد.

أهمية الدراسة

1. علميًا: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وعمليات اتخاذ القرار، خصوصًا في السياق السعودي والعربي.

2. عمليًا: تقدم توصيات واقعية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قراراتهم من خلال التحول الرقمي.

أيضًا أهمية هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب الأكاديمي فقط، بل تمتد إلى المستوى التطبيقي. إذ يمكن لنتائج هذا البحث أن تُترجم إلى سياسات تنظيمية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فتسهم في تحسين عمليات التقييم واتخاذ القرار، وتقليل الهدر، وتعزيز الأداء المؤسسي. كما أن الدراسة تستهدف المساهمة في بناء نموذج سعودي محلي في تطبيق التحول الرقمي، بدلًا من الاعتماد على نماذج أجنبية لا تراعي خصوصية السوق المحلي.

من جانب آخر، تمثل الدراسة إضافة نوعية في مجال الدراسات الإدارية الحديثة، حيث تربط بين التقنية والقرار في سياق عربي، وتفتح المجال أمام باحثين آخرين لتوسيع دائرة البحث في هذا الموضوع من زوايا متعددة كالأداء المالي، وإدارة الموارد البشرية، وتجربة العملاء.

تمتد أهمية هذه الدراسة لتشمل الأثر الاقتصادي العام، إذ تشير تقارير رسمية إلى أن رفع كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُسهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي. لذا، فإن أي مبادرة تؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية داخل هذه المؤسسات من خلال التحول الرقمي تُعد أداة تنموية مهمة. كما يمكن للدراسة أن تخدم صناع السياسات عند تصميم برامج دعم رقمي موجهة لهذا القطاع، بدلًا من اتباع سياسات عامة قد لا تتناسب مع الواقع الفعلي للمؤسسات.

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة على عدة مستويات علمية وطنية ومنهجية نظرًا لما يمثله موضوعها من تقاطع بين مجالين حيويين في عالم الإدارة الحديثة التحول الرقمي من جهة، وفعالية اتخاذ القرار من جهة أخرى، وذلك في بيئة تنظيمية تُعد من أهم البيئات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة، وهي بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية.

فعلى المستوى العلمي والأكاديمي، تقدم هذه الدراسة مساهمة نوعية في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في العالم العربي، وهو مجال لا يزال في طور التبلور مقارنة بالدراسات الغربية. كما تركز الدراسة على العلاقة الديناميكية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار، وهي علاقة لم تتل بعد القدر الكافي من البحث في السياق المحلي السعودي. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسد فجوة معرفية واضحة، وتضع إطارًا علميًا يمكن أن تستند إليه دراسات لاحقة تتناول موضوعات متقاربة، مثل تأثير التحول الرقمي على جودة الأداء المؤسسي، أو على الابتكار الإداري، أو على القيادة الرقمية. كما أنها تعتمد على نماذج نظرية متعددة مثل نموذج ونظرية اتخاذ القرار، ما يعزز من بعدها النظري والتحليلي.

أما من الناحية العملية، فالدراسة ذات أهمية استثنائية لأصحاب القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تسعى إلى تقديم مجموعة من التوصيات المبنية على بيانات ميدانية وتحليل نوعي وكمي، حول كيفية الاستفادة من التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية، وتحديدًا اتخاذ القرار. تُظهر التجارب العالمية أن التحول الرقمي لا يحقق فوائده تلقائيًا، بل

يحتاج إلى استراتيجية واضحة، وتدريب مكثف، وتغيير في الثقافة المؤسسية. ومن هذا المنطلق، يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تُستخدم كمرجعية لتصميم برامج تدريبية للموظفين، وتطوير آليات صنع القرار المبنية على البيانات، واختيار الأنظمة الرقمية المناسبة لطبيعة المؤسسة.

ومن جهة الارتباط بالسياسات العامة والرؤية الوطنية، فإن هذه الدراسة تصبّ مباشرة في خدمة مستهدفات رؤية السعودية 2030، والتي تضع التحول الرقمي في صلب مشروع التحول الوطني، وتسعى إلى رفع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي، من خلال تحسين كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق، توفر الدراسة مدخلاً علمياً يمكن أن يُعيد صناع القرار على المستوى الحكومي، مثل هيئة "منشآت" ووزارة الاتصالات والتقنية، عند تصميم مبادرات لدعم الرقمنة داخل المؤسسات الصغيرة، أو عند بناء مؤشرات لقياس مدى فاعلية البرامج التحولية الحالية. كما تساعد نتائج هذه الدراسة في توجيه الدعم الفني والتقني للمؤسسات التي تظهر نتائج ضعيفة رغم امتلاكها أدوات رقمية، بما يعزز من كفاءة توزيع الموارد الوطنية.

علاوة على ذلك، تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة القطاع المستهدف، وهو قطاع الخدمات، الذي يُعد المحرك الأساسي للاقتصاد غير النفطي في المملكة. ومع توجه الدولة نحو التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط، بات من الضروري تمكين قطاع الخدمات رقمياً، خاصة أن هذا القطاع يتميز بسرعة التغير، واعتماده على البيانات في اتخاذ قراراته التشغيلية والتسويقية والاستراتيجية. وعليه، فإن دراسة كيفية توظيف التحول الرقمي لتعزيز جودة اتخاذ القرار في هذا القطاع تُعد مساهمة مباشرة في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

ومن الجوانب التي تضيف قيمة للدراسة أيضاً أنها تركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل الغالبية الساحقة من القطاع الخاص في المملكة. ورغم هذه النسبة المرتفعة، إلا أن هذه المؤسسات غالباً ما تُهمش في الدراسات الكبرى التي تركز على الشركات العملاقة أو متعددة الجنسيات. بينما تعاني المنشآت الصغيرة والمتوسطة من مشكلات فريدة، مثل محدودية الميزانية، نقص الكفاءات الرقمية، ضعف الهيكل التنظيمي، وتردد في تبني الابتكارات. لذا، فإن توجيه البحث لفهم كيف تؤثر الرقمنة في هذه الفئة يُعد استجابة لاحتياجات فعلية لم يتم إشباعها بعد بالبحث الكافي.

تتضح أهمية هذه الدراسة أيضاً من زاوية تطبيقية تتمثل في إمكانية تحويل نتائجها إلى سياسات داخلية داخل المؤسسات. فعلى سبيل المثال، إذا ما أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين وضوح استراتيجية التحول الرقمي وكفاءة القرار الإداري، فإن المؤسسات ستُحفّز على إعادة صياغة استراتيجياتها، وتحديد مسؤوليات واضحة داخل هيكلها الإداري مثل تعيين "قائد رقمي" مسؤول عن الدمج الفعال للتقنية. وإذا ما أثبتت النتائج أن هناك فجوة بين الموظفين والقيادة في فهم أدوات التحول، فإن ذلك قد يؤدي إلى إطلاق برامج تمكين رقمي موجهة بحسب الفئة الوظيفية.

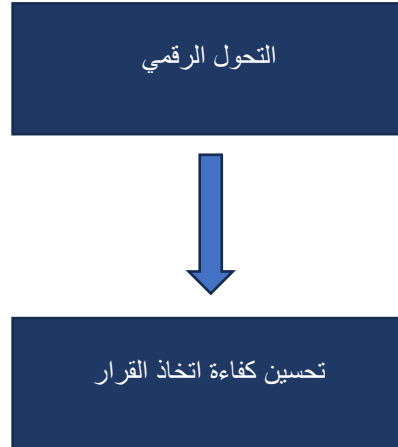
كما أن هذه الدراسة تكتسب أهمية منهجية من خلال اعتمادها على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية، وهو ما يُعرف بالمنهج المختلط أو التثليث المنهجي. فمن خلال الاستبيانات، تتمكن الدراسة من قياس مؤشرات كمية دقيقة، مثل درجة التبني الرقمي ومستوى رضا الموظفين عن جودة القرارات. ومن خلال المقابلات شبه المهيكلة، تحصل الدراسة على رؤى نوعية معمقة حول السياق التنظيمي، والثقافة الإدارية، والتحديات غير المرئية. هذا الدمج بين المعطيات الكمية والنوعية

يمنح الدراسة قوة تفسيرية وتحليلية تجعل نتائجها قابلة للتطبيق العملي أكثر من الدراسات التي تعتمد على نوع واحد من البيانات.

من جهة أخرى، تسهم الدراسة في دعم جهود بناء نموذج سعودي محلي في التحول الرقمي، يستند إلى الواقع الثقافي والاجتماعي والتنظيمي المحلي، بدلاً من استيراد نماذج عالمية قد لا تناسب خصوصية السوق السعودي. فالكثير من النماذج الرقمية المستوردة تفترض بيئة عمل ذات بنية تحتية متقدمة، أو ثقافة مؤسسية ذات تقبل عالٍ للتغيير، وهو ما لا ينطبق بالضرورة على واقع المؤسسات الصغيرة في المملكة. لذا، فإن هذه الدراسة قد تمثل خطوة أولى نحو بناء نموذج مرجعي سعودي، يتم تطويره لاحقاً من خلال الدراسات القادمة.

أخيراً، يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة لا تتعلق فقط بتطوير المعرفة أو تحسين الممارسة، بل تتبع من كونها تلامس قضية مركزية في التحول الوطني السعودي، وهي تمكين المؤسسات من أن تصبح أكثر فعالية، وأكثر استجابة للمتغيرات، وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات ذكية مدعومة بالبيانات. وفي عصر يُقاس فيه النجاح المؤسسي بسرعة اتخاذ القرار، ومرونته، وجودته، فإن هذه الدراسة تقدم مساهمة حقيقية في تمكين هذا التحول وجعله مستداماً.

شكل رقم (2-1)



أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتحول الرقمي في السعودية.
 2. تحليل العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية وتحسين كفاءة اتخاذ القرار.
 3. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل هذه المؤسسات.
 4. تقديم نموذج مقترح لتعزيز كفاءة القرار الإداري من خلال التحول الرقمي.
- إلى جانب الأهداف المذكورة سابقاً، تسعى الدراسة إلى: بناء تصور شامل عن كيفية استخدام المؤسسات للتقنية في مختلف مراحل اتخاذ القرار (جمع المعلومات، تحليلها، تقييم البدائل، تنفيذ القرار).
- قياس الفروقات في كفاءة اتخاذ القرار بين المؤسسات الرقمية وتلك التقليدية.
- تحليل أثر الثقافة التنظيمية على تقبل الموظفين للتحول الرقمي ومدى مساهمتهم في دعم القرارات التقنية.
- تقييم دور القادة الإداريين في تمكين بيئة رقمية محفزة ومُتقبلة للابتكار والتغيير.
- كما تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى وعي القيادات الإدارية بأهمية التحول الرقمي، ومعرفة إن كان هناك فجوة بين المستوى التنفيذي (القادة) والمستوى التشغيلي (الموظفون) في فهم وتطبيق هذه الأدوات.
- تمثل أهداف هذه الدراسة حجر الأساس الذي تبني عليه مراحل البحث المختلفة، من تحديد مشكلة الدراسة، مروراً بجمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى استنتاج التوصيات العلمية. وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في قطاع الخدمات، تأتي هذه الدراسة لتجيب عن تساؤلات جوهرية تتعلق بكيفية توظيف التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرار، وهي عملية لا تزال تشهد تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات من حيث الفهم، والجاهزية، والتطبيق الفعلي.
- تهدف هذه الدراسة أولاً إلى التعرف على مدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية لمفاهيم وتقنيات التحول الرقمي، وذلك من خلال رصد مستوى الاستخدام الفعلي للأدوات الرقمية مثل الأنظمة السحابية، ولوحات البيانات التفاعلية، وأنظمة تخطيط الموارد (ERP)، وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM). لا يقتصر هذا الهدف على الرصد الكمي لنسبة التبني، بل يمتد لفهم طبيعة التبني. هل هو شامل أم جزئي، وهل هناك استراتيجية رقمية واضحة تقود هذا التبني، وما مدى تكامل الأدوات الرقمية داخل المؤسسة. هذا الهدف يسمح بتكوين صورة واضحة عن الواقع الرقمي الفعلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية.
- أما الهدف الثاني، فيتعلق بتحليل العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري. وهنا لا يكفي معرفة ما إذا كانت المؤسسة تستخدم التقنية، بل يجب التحقق من أثر هذه الأدوات على عمليات اتخاذ القرار من حيث

السرعة، والدقة، والشمولية، والاستجابة للمتغيرات. سيساعد هذا الهدف في التمييز بين المؤسسات التي تستخدم التقنية بشكل وظيفي، أي لتحقيق مهام يومية محددة وتلك التي تستخدمها بشكل استراتيجي يؤثر في طريقة تفكير الإدارة وتوجيه قراراتها.

يتناول الهدف الثالث تحديد أبرز المعوقات التي تحد من استثمار أدوات التحول الرقمي بشكل فعال داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فغالبًا ما تتوفر لدى المؤسسة أدوات تقنية حديثة، لكنها لا تنجح في تحويلها إلى ممارسات إدارية متقدمة بسبب تحديات داخلية أو خارجية. تشمل هذه التحديات ضعف الوعي الرقمي لدى الموظفين، غياب القيادة الرقمية، نقص الموارد المالية، ضعف البنية التحتية، أو حتى المقاومة التنظيمية للتحول. ومن خلال هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل معمق للعقبات التي تعوق نجاح التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرار، سواء كانت تلك العقبات ذات طابع تقني، أو ثقافي، أو تنظيمي.

ويُعد الهدف الرابع جوهرًا أيضًا، ويتمثل في اقتراح نموذج تطبيقي لتعزيز كفاءة القرار الإداري من خلال دمج التحول الرقمي في بنية المؤسسة. هذا النموذج لن يكون نظريًا فقط، بل مستندًا إلى معطيات واقعية مستخلصة من الدراسة الميدانية. وسيتضمن النموذج مجموعة من المكونات الأساسية مثل: الهيكل التنظيمي، مؤشرات الأداء الرقمية، مستويات الصلاحيات الرقمية، نظم التقييم، ونقاط التقاطع بين الإنسان والآلة في صنع القرار. من شأن هذا النموذج أن يقدم خارطة طريق عملية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى لتعزيز قراراتها عبر التحول الرقمي.

وإلى جانب هذه الأهداف الأساسية، تتفرع مجموعة من الأهداف الفرعية التي تكمل الصورة الكلية للدراسة، أبرزها:

رسم خريطة تفصيلية لمراحل اتخاذ القرار داخل المؤسسات (من جمع البيانات، مرورًا بتحليلها، واختيار البدائل، وصولًا للتنفيذ والتقييم)، وتحديد نقاط التفاعل بين هذه المراحل والتقنيات الرقمية المستخدمة، بما يساعد على فهم الفجوات أو الاختلالات في سلسلة القرار.

قياس الفروقات في كفاءة اتخاذ القرار بين المؤسسات ذات النضج الرقمي المرتفع وتلك ذات النضج المنخفض. هذا القياس يهدف إلى التحقق من صحة الفرضية القائلة إن الرقمنة تساهم في تحسين كفاءة القرار، وذلك باستخدام مؤشرات موضوعية مثل سرعة اتخاذ القرار، نسبة القرارات الناجحة، ومدى رضا العملاء الداخليين والخارجيين عن هذه القرارات.

تحليل أثر الثقافة التنظيمية على تبني أدوات التحول الرقمي، وتقبل الموظفين لاستخدامها في صنع القرار. فغالبًا ما تُعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل أي مبادرة رقمية، خاصة في المؤسسات التي تتبنى أنماط قيادة تقليدية، أو لديها مقاومة داخلية للتغيير. لذلك، تسعى الدراسة لفهم كيف يمكن تشكيل ثقافة مؤسسية داعمة للرقمنة وصنع القرار الذكي.

تقييم دور القادة الإداريين في تمكين بيئة رقمية محفزة، وتشجيع الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في اتخاذ القرار. تشير العديد من الدراسات إلى أن غياب القيادة الرقمية هو أحد أهم أسباب فشل التحول الرقمي، لذا فإن هذا الهدف يسلط الضوء على دور القائد الإداري كمحفز للرقمنة، وموجه لثقافة القرار المبني على البيانات.

تحليل مدى الوعي الرقمي لدى العاملين في المستويات التشغيلية، وتأثيره على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية في دعم القرار. وهنا لا بد من دراسة الفجوة المحتملة بين ما يعرفه الموظفون عن الأدوات الرقمية، وبين ما يُتوقع منهم استخدامه فعليًا. فوجود فجوة معرفية أو مهارية بين القادة والموظفين قد يُعطل الاستفادة القصوى من التقنية.

اختبار فعالية البرامج الحكومية الداعمة للتحويل الرقمي، ومدى استفادة المؤسسات الصغيرة منها في تحسين جودة قراراتها، من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمبادرات مثل تحفيز التقنية من منشآت، أو برامج تمويل الحلول التقنية من وزارة الاتصالات، ومدى وصول هذه البرامج فعليًا للفئات المستهدفة.

استكشاف العلاقة بين مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية للمؤسسة (كالإنترنت عالي السرعة، والأنظمة المتكاملة، والحوسبة السحابية) وبين كفاءة القرار الإداري. إذ أن وجود تقنيات متطورة دون بيئة داعمة ومستقرة يُفقد هذه الأدوات قيمتها، ويعطل أثرها المتوقع.

تُظهر هذه الأهداف الأساسية والفرعية أن الدراسة لا تسعى فقط إلى توصيف الظاهرة، بل تهدف إلى فهمها بشكل عميق، وربط نتائجها بالواقع المحلي، وتقديم حلول عملية وقابلة للتنفيذ. وهي بذلك تلبي حاجات المجتمع الأكاديمي، ومتخذي القرار في المؤسسات، وصناع السياسات العامة، وتفتح الباب أمام المزيد من الدراسات التكميلية التي يمكن أن تتناول موضوعات جزئية متفرعة منها.

يتمثل في معرفة مدى تأثير التحويل الرقمي في تحسين كفاءة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تقييم العلاقة بين اعتماد التقنيات الرقمية المختلفة وفعالية القرارات الإدارية داخل هذه المؤسسات، مع التركيز على الجوانب التشغيلية والاستراتيجية للإدارة ومدى قدرة المؤسسات على الاستفادة من الأدوات الرقمية لتعزيز الأداء واتخاذ قرارات دقيقة وسريعة.

ولتحقيق الهدف الرئيسي، تم تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية التي تمثل محاور الدراسة الأساسية، وتشمل أولاً تحليل مستوى تبني التحويل الرقمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة الأدوات والتقنيات الرقمية المستخدمة في العمليات الإدارية والتشغيلية، مثل نظم المعلومات الإدارية، الأنظمة السحابية، تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأدوات التواصل الرقمي، مع تقييم مدى تكامل هذه الأدوات في تسهيل تبادل المعلومات وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار. الهدف الفرعي الثاني هو دراسة أثر التحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار، ويشمل ذلك تحليل قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة نتيجة استخدام التكنولوجيا الرقمية، وتحديد مدى تحسين عمليات التخطيط، الرقابة، والتنسيق الداخلي بين الإدارات المختلفة، مع التركيز على الأثر المباشر وغير المباشر على جودة القرارات.

الهدف الفرعي الثالث يتعلق بتحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبني التحويل الرقمي، بما يشمل القيود المالية، ضعف البنية التحتية التقنية، نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين، ومقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، وذلك بهدف فهم العوامل التي قد تحد من قدرة التحويل الرقمي على تحسين اتخاذ القرار ووضع حلول عملية للتغلب عليها. الهدف الفرعي الرابع هو دراسة تأثير التدريب الرقمي وبناء القدرات التقنية للموظفين على جودة وكفاءة اتخاذ القرار، حيث يهدف إلى تحليل كيفية تأثير تطوير المهارات الرقمية على قدرة الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية بفعالية، وبالتالي رفع مستوى القرارات الإدارية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

الهدف الفرعي الخامس يركز على تقييم أثر التحول الرقمي على العمليات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة كيفية استخدام البيانات الرقمية والأدوات التكنولوجية في دعم القرارات اليومية والتخطيط طويل الأمد، مع تحديد العلاقة بين مستوى التحول الرقمي ونجاح القرارات الاستراتيجية وتأثيره على الأداء العام للمؤسسة. الهدف الفرعي السادس هو تحليل أوجه التميز والفرص الناتجة عن تبني التحول الرقمي، بما في ذلك تحسين سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق رضا العملاء، حيث يساعد هذا الهدف في تحديد المجالات التي يمكن تعزيزها لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي لتعزيز جودة وكفاءة القرارات.

بتحقيق هذه الأهداف الفرعية، يمكن للدراسة الوصول إلى فهم شامل ودقيق لكيفية تأثير التحول الرقمي على كفاءة وجودة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة، بما يتيح تقديم توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاعتماد على الأدوات الرقمية في عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية.

تساؤلات الدراسة

1. إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
2. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يؤثر على عملية اتخاذ القرار؟
3. إلى أي مدى تؤثر مهارات القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات؟
4. ما العوائق التنظيمية والثقافية التي تمنع تحقيق الأثر الإيجابي الكامل للتحول الرقمي؟
5. ما التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء تطبيق التحول الرقمي؟

فروض الدراسة

تُعد فروض الدراسة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، فهي تمثل الإجابات المؤقتة أو التوقعات النظرية التي يسعى الباحث إلى التحقق من صحتها من خلال جمع البيانات وتحليلها وفقًا لمنهجية علمية دقيقة. كما أن الفروض تمثل الإطار الذي يتم من خلاله توجيه الدراسة وتحديد العلاقات المتوقعة بين المتغيرات، سواء كانت علاقات سببية أو ارتباطية أو تأثيرات متبادلة. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تنطلق من الخلفية النظرية، ومن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وكذلك من المعطيات الواقعية للسوق السعودي.

تنطلق الفروض في هذه الدراسة من فكرة محورية مفادها أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد إدخال تقنيات جديدة، بل هو عملية تحول شاملة تؤثر في النظم والعمليات والقرارات. ومن هنا، تفترض الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة وبين كفاءة عملية اتخاذ القرار، من حيث الجودة والدقة والسرعة والمرونة في معالجة المعلومات واختيار البدائل. بمعنى آخر، كلما زاد مستوى الرقمنة الفعلي داخل المؤسسة، زادت قدرتها على اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على بيانات موثوقة وفي الوقت المناسب.

تقوم الدراسة أيضًا على فرضية جوهرية أخرى مفادها أن وجود الكفاءات الرقمية لدى الموظفين والمديرين يمثل عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، وفي ترجمته إلى واقع فعلي داخل المؤسسة. فحتى لو توفرت البنية التحتية التقنية، فإن عدم وجود موارد بشرية قادرة على التعامل معها، وتفسير مخرجاتها، وربطها بسياق العمل المؤسسي، يُعد عائقاً كبيراً أمام تحقيق النتائج المرجوة. وبالتالي، تفترض الدراسة أن الكفاءة الرقمية للعاملين تؤثر بشكل مباشر في فاعلية استخدام التكنولوجيا في عملية صنع القرار.

كما تنطلق الدراسة من فرضية أن نجاح التحول الرقمي في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار لا يتوقف فقط على وجود التقنية أو المهارات، بل يرتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية والثقافية، مثل الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار، ومدى تفويض الصلاحيات، والمرونة الإدارية، وتشجيع استخدام البيانات في التقييم والمساءلة. ومن هنا، تتبنى الدراسة فرضاً مفادها أن العلاقة بين الرقمنة وكفاءة القرار ليست علاقة مباشرة خطية فقط، بل تتأثر بوجود عوامل وسيطة وميسرة قد تُعزز أو تُضعف من تأثير التقنية.

تفترض الدراسة أيضاً أن جودة البيانات التي تُغذي الأنظمة الرقمية تلعب دوراً رئيسياً في نجاح القرار الرقمي. فحتى أكثر الأنظمة تقدماً وذكاءً لن تتمكن من إنتاج مخرجات موثوقة إذا كانت المدخلات ضعيفة أو غير دقيقة أو غير محدثة. وبالتالي تفترض الدراسة أن نجاح التحول الرقمي في دعم القرار الإداري لا يعتمد فقط على نوعية التكنولوجيا المستخدمة، بل على جودة المعلومات التي تدخل إلى النظام.

من الفروض المركزية كذلك أن مجرد التوسع في استخدام التكنولوجيا لا يضمن بالضرورة تحسناً في جودة القرار إذا لم يترافق مع تدريب فعال للموظفين وتعزيز الوعي الرقمي على مستوى القيادة وتطوير ثقافة تنظيمية تُقدّر دور البيانات في صنع القرار. فقد تستثمر المؤسسة في أنظمة إدارة متقدمة لكنها تفشل في توظيفها بفاعلية إذا ظلت القرارات تُتخذ بناءً

على الحدس أو التقاليد الإدارية القديمة. وهنا يظهر فرض أساسي في هذه الدراسة يتمثل في أن الأثر الإيجابي للتحول الرقمي لا يتحقق إلا إذا كان جزءاً من استراتيجية واضحة ومتكاملة.

من هذا المنطلق تفترض الدراسة أن وضوح استراتيجية التحول الرقمي داخل المؤسسة يُعد من العوامل المؤثرة في تحسين كفاءة اتخاذ القرار فالمؤسسات التي تمتلك رؤية رقمية واضحة وخطة تنفيذية مدروسة وأهدافاً محددة قابلة للقياس هي الأكثر قدرة على ترجمة الرقمنة إلى واقع عملي ملموس يُسهم في تطوير عمليات اتخاذ القرار.

ومن الفروض الأخرى التي تبنتها هذه الدراسة أن وجود قيادة رقمية داخل المؤسسة، مثل مسؤول التحول الرقمي أو المدير الرقمي يُساهم في تعزيز التكامل بين الاستراتيجية الرقمية وبين آليات اتخاذ القرار ويُسهم في تقليل الفجوة بين التقنية والتنفيذ فالقيادة الواعية بأهمية البيانات وبالفرض التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، تمتلك القدرة على توجيه المؤسسة نحو قرارات أكثر فعالية وارتباطاً بالتحليل والمعرفة.

تفترض الدراسة أيضاً أن الربط المتكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية والأنظمة المالية والتشغيلية داخل المؤسسة يؤدي إلى دعم القرار بشكل أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تستخدم أدوات رقمية منعزلة أو غير مترابطة. فالتكامل بين الأنظمة يعني إمكانية الوصول إلى بيانات موحدة في الوقت الحقيقي مما يُمكن القادة من اتخاذ قرارات شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع أبعاد الأداء المؤسسي.

وتُبنى الدراسة على فرضية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تُراعي الجوانب التنظيمية والبشرية عند تطبيق التحول الرقمي من حيث إشراك الموظفين في التصميم وتوفير التدريب وتحفيز التغيير الثقافي تكون أكثر نجاحاً في تحويل الرقمنة إلى أداة فعالة في تحسين جودة القرار بينما تلك التي تقتصر على اقتناء أدوات أو برمجيات دون مراعاة هذه الأبعاد غالباً ما تواجه صعوبات في التطبيق ولا تحقق النتائج المرجوة.

وتفترض الدراسة كذلك أن السياق السعودي المحلي بما فيه من سياسات حكومية داعمة ورؤية وطنية طموحة، وبنية تحتية تقنية متنامية يُمكن أن يشكل عاملاً مساعداً في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا تم استثماره بذكاء من قبل الإدارات العليا في هذه المؤسسات ومن هنا، تفترض الدراسة أن التفاعل الإيجابي مع البرامج الحكومية والاستفادة من مبادرات الدعم الرقمي يُساهم في تعزيز كفاءة القرار داخل المؤسسات المستهدفة.

وفي ضوء ما سبق فإن هذه الفروض تمثل الأساس الذي سيتم من خلاله تحليل البيانات والتحقق من صحة العلاقات المفترضة ومناقشة نتائج البحث في سياقها الواقعي كما أن هذه الفروض تُعبر عن رؤية شمولية لفهم التحول الرقمي ليس فقط كعملية تقنية، بل كمسار استراتيجي وثقافي وتنظيمي يتطلب توافراً وتكاملاً بين عدة عناصر وتُسهم هذه الفروض في توجيه البحث نحو التحليل العميق للعوامل المؤثرة في كفاءة القرار الرقمي بعيداً عن التبسيط الذي يربط بين التقنية والنتائج بشكل مباشر وساذج.

وبالتالي فإن اختبار هذه الفروض من خلال البيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها سيساعد في تقديم صورة متكاملة عن واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة ومدى نجاحها أو تعثرها في استخدام التحول الرقمي كرافعة لكفاءة القرار بما يفتح الباب أمام توصيات عملية تستند إلى نتائج علمية رصينة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

في هذا البحث، النظرية العلمية الأساسية التي تعتمد عليها هي نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) مدموجة مع إطار (TOE (Technology-Organization-Environment، بالإضافة إلى نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation). هذه النظريات توفر أرضية قوية لفهم كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يُحسِّن كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs).

نظرية القدرات الديناميكية: هذه النظرية تركز على قدرة المؤسسة على "استشعار" الفرص والتهديدات، "اغتنام" الفرص، و"إعادة تكوين" مواردها وقدراتها لتناسب مع بيئة متغيرة.

إطار TOE: يعالج العوامل التكنولوجية (مثل توافر التقنية)، التنظيمية (مثل هيكل الشركة، القيادة، الثقافة)، والبيئية (مثل المنافسة، التشريعات) التي تؤثر على تبني التكنولوجيا داخل المؤسسة.

نظرية انتشار الابتكار: من خلال هذه النظرية يمكن فهم كيف تنتشر التقنيات الرقمية داخل المنظمات وكيف يتبناها الأفراد والكيانات بمرور الوقت ضمن بيئة اجتماعية مؤسسية.

دمج هذه النظريات مع بعضها يعطي رؤية شاملة: القدرات الديناميكية تشرح كيف تستطيع المؤسسة التطور داخلياً لتتكيف مع الرقمية، بينما إطار TOE يوضح العوامل التي تسهل أو تعيق هذا التبني، ونظرية انتشار الابتكار تفسر عملية التبني من جهة تبني الأفراد داخل المؤسسة. من خلال هذا الإطار النظري المتكامل، يمكننا دراسة أثر التحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة منهجية وعلمية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

شهدت الأدبيات الأكاديمية مؤخرًا تركيزًا كبيرًا على دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار، خاصة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أظهرت دراسات عربية مثل دراسة د. سماح فرج محمد عيد (2021) التي بحثت في دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية لدى المشاريع الصغيرة في مصر، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ووظائف مثل التخطيط والمراقبة واختيار البدائل.

كما ركزت دراسات أخرى على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتحسين جودة التقارير المالية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل دراسة فاطمة الزهراء محمد السيد وما إلى ذلك التي توصلت إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على جودة وشفافية التقارير المالية.

وفي سياقات مشابهة، بحثت دراسات عربية أيضًا في أثر الرقمية على الأداء المؤسسي والمراجعة الداخلية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مثل ما وجدته دراسة حول استخدام تقنيات التحول الرقمي لتحسين جودة المراجعة الداخلية بناءً على المخاطر.

أما على المستوى الدولي، فهناك مراجعات أدبية كثيرة تلقي الضوء على عوامل النجاح والعقبات التي تواجه SMEs في رحلة التحول الرقمي. مثل دراسة Sagala et al (2024) التي حددت عوامل النجاح الأساسية (مثل القيادة، التعلم التنظيمي، محاذاة تقنية المعلومات) ووضعت إطارًا مفاهيميًا لرحلة التحول الرقمي من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دراسات حديثة أخرى ركزت على القدرات التنظيمية، مثل دراسة Rizana et al (2025) التي أكدت أهمية القدرات الديناميكية والقيادة الرقمية وإدارة التغيير من أجل نجاح التحول الرقمي.

أيضًا، قدمت دراسة Martínez-Peláez et al (2024) إطارًا منظمًا للتحول الرقمي المستدام في SMEs، مع التركيز على اتخاذ القرار المدعوم بالممارسات المستدامة.

هذه الدراسات، سواء من العالم العربي أو العالمي، توفر خلفية قوية لدعم بحثك، وتبرّر الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصًا في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، حيث يمكن أن تكون الخصائص التنظيمية والثقافية مختلفة وتؤثر على هذا الأثر.

الدراسات السابقة

استندت هذه الدراسة إلى مجموعة من البحوث والتقارير العلمية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة اتخاذ القرار، وذلك لبناء قاعدة نظرية تدعم الإطار العام للبحث ومن أبرز هذه الدراسات

دراسة الشرمية عام 2021 تناولت التحديات التقنية والثقافية التي تواجه المنشآت السعودية في تطبيق التحول الرقمي وأكدت الدراسة أن غياب الوعي الرقمي والمقاومة الداخلية للتغيير يشكلان عقبتين رئيسيتين أمام نجاح جهود الرقمية

دراسة الحارثي عام 2022 ركزت على تأثير أدوات البيانات الضخمة على جودة القرار الإداري وأظهرت النتائج أن استخدام أدوات تحليل البيانات مثل Power BI و Tableau يساهم في تسريع الاستجابة وتحسين دقة القرارات الإدارية، شرط توفر التدريب اللازم للموظفين.

تقرير ديلاويت الصادر عام 2020 أكد أن المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي كخيار استراتيجي تحقق معدلات نمو أعلى بنسبة تصل إلى 25 بالمئة مقارنة بالمؤسسات الأخرى وبيّن التقرير أهمية القيادة الرقمية والابتكار في تسريع وتيرة التحول المؤسسي.

تقرير برايس ووترهاوس كوبرز في عام 2021 أشار إلى وجود فجوة بين توفر الأدوات التقنية ومستوى المهارات الرقمية لدى العاملين في مؤسسات دول الخليج إذ أظهرت النتائج أن كثيرًا من الموظفين لا يمتلكون الكفاءة اللازمة لاستغلال إمكانيات تلك الأدوات

دراسة الغامدي عام 2023 تناولت حالة شركات سعودية ناشئة طبقت الذكاء الاصطناعي في عملياتها الإدارية وأكدت النتائج أن ذلك ساهم في تحسين المرونة التشغيلية وزيادة دقة التنبؤ بالطلب في السوق.

تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لعام 2021 أجرى مقارنة إقليمية بين دول الشرق الأوسط من حيث جاهزية التحول الرقمي، وأبرز الفروقات في البنية التحتية والتشريعات الداعمة لرقمنة القطاع الخاص.

دراسة صادرة عن جامعة الملك عبد العزيز في عام 2022 بحثت العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الفعالية الإدارية داخل مؤسسات صناعية في مدينة جدة، وخلصت إلى أن تبني الأنظمة الرقمية ينعكس إيجابًا على كفاءة الإدارة واتخاذ القرار.

رسالة ماجستير من جامعة الملك سعود عام 2023 ركزت على تطبيقات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الأهلي وأكدت أن توظيف التقنية في العمليات الأكاديمية يساعد على رفع جودة اتخاذ القرار الأكاديمي.

تقرير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة منشآت استعرض واقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية وكشف أن ما يقارب 60 بالمئة من المنشآت الصغيرة لا تملك استراتيجية رقمية واضحة بينما تقتقر 45 بالمئة منها إلى برامج تدريب متخصصة في التقنية.

دراسة منشورة في المجلة العربية للعلوم الإدارية عام 2022 أشارت إلى أن المؤسسات التي تطبق نظام إدارة معلومات متكامل تتميز بسرعة في اتخاذ القرار بنسبة 35 بالمئة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد طرقًا تقليدية.

دراسة أعدتها جامعة الإمام محمد بن سعود أوضحت أن وجود فريق عمل متخصص في التحول الرقمي داخل المؤسسة يُسهم في رفع دقة التنبؤ باتجاهات السوق ويزيد من قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات.

تُعد مراجعة الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية التي تركز عليها البحوث العلمية الرصينة فهي تمثل الخلفية المعرفية التي ينطلق منها الباحث لفهم الظاهرة المدروسة ضمن سياقها العلمي والتطبيقي. ومن خلال استعراض الأدبيات العلمية ذات الصلة بالتحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار يمكن استخلاص اتجاهات عامة وتحديد النقاط التي لم تزل حظها الكافي من البحث بما يساعد على بناء تصور شامل وتبرير الحاجة إلى الدراسة الحالية.

لقد تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي من حيث المنهج والنطاق الجغرافي وطبيعة المؤسسات التي تناولتها وكذلك من حيث تركيزها على جانب معين من التحول الرقمي كالبنية التحتية التقنية، أو الثقافة التنظيمية، أو أدوات اتخاذ القرار، أو القيادة الرقمية. وهذا التنوع أتاح للباحثين القدرة على المقارنة بين نتائج مختلفة لكنه في الوقت ذاته كشف عن فجوات بحثية مهمة، خاصة في السياق المحلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في قطاع الخدمات الذي لم يحظَ بما يستحقه من الدراسات التطبيقية المتخصصة.

عدد من الدراسات السعودية والعربية أظهرت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات تقنية وبشرية وهيكلية في مسار التحول الرقمي أبرزها محدودية الميزانيات وضعف المهارات الرقمية لدى العاملين والمقاومة الثقافية الداخلية لأي تغيير جذري في طريقة العمل. هذه التحديات تجعل من التحول الرقمي في هذا النوع من المؤسسات عملية معقدة لا تتعلق فقط بتبني أدوات تقنية وإنما تشمل إعادة هيكلة العمليات وتغيير أساليب اتخاذ القرار وتطوير البنية المؤسسية.

دراسات عدة ركزت على أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للرقمة حيث أكدت على أن توفر التكنولوجيا وحده لا يكفي لتحقيق أثر ملموس، بل يجب أن يقترن ذلك بوجود فهم تنظيمي واضح لمتطلبات الرقمة واستعداد من قبل الموظفين لتبني أدوات جديدة مع قيادة عليا تؤمن بأهمية البيانات والتقنية في صنع القرار. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن التحول الرقمي لا يمكن أن يُنظر إليه كحدث تقني منعزل، بل هو تغيير استراتيجي يتطلب إدارة شاملة ومتابعة دقيقة واستثمار في تطوير رأس المال البشري.

كما بينت بعض الدراسات أن الاستخدام الفعلي للتقنيات الحديثة مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية ولوحات البيانات التفاعلية وأدوات التحليل التنبؤي يساهم في تسريع اتخاذ القرار وتحسين دقته وتقليل نسبة الأخطاء الناتجة عن التقديرات الشخصية أو التجارب السابقة غير المدعومة بالبيانات. إلا أن هذا الأثر لا يظهر بشكل فوري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرًا لحاجتها إلى فترة انتقالية تنقل فيها المعرفة التقنية من المستوى النظري إلى المستوى العملي.

من جهة أخرى أوضحت تقارير دولية واستشارات مهنية أن المؤسسات التي وضعت التحول الرقمي كجزء من استراتيجيتها الشاملة وليس كمشروع تقني منفصل استطاعت تحقيق نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي مقارنة بمؤسسات تبنت الرقمة كرد فعل لضغط تنافسي أو استجابة لتوجه حكومي فقط. في المقابل أظهرت دراسات ميدانية محلية أن كثيرًا من المنشآت

السعودية الصغيرة والمتوسطة تطبق تقنيات محدودة مثل برامج الفوترة الإلكترونية أو البريد الإلكتروني وتعتبر ذلك شكلاً كافياً من أشكال التحول الرقمي في حين أن التحول الحقيقي يتطلب استخداماً منهجياً للبيانات وإدماج التكنولوجيا في صلب عملية اتخاذ القرار.

تشير بعض الأدبيات إلى وجود فجوة واضحة بين التبنّي النظري للتقنيات وبين الاستخدام العملي لها في دعم القرارات اليومية. هذه الفجوة تتجلى في اعتماد بعض المؤسسات على حلول تقنية جاهزة دون تخصيصها بما يناسب طبيعة عملياتها، أو استخدام الأنظمة دون تدريب العاملين على تحليل وتفسير مخرجاتها. كما أن غياب المؤشرات التي تقيس أثر الرقمنة على جودة القرار يزيد من صعوبة التقييم الموضوعي لمردود التحول الرقمي داخل المؤسسة.

عدة دراسات عربية تناولت العلاقة بين الأدوات الرقمية وتحسين كفاءة اتخاذ القرار وخلصت إلى أن التحول الرقمي إذا ما تم تطبيقه بشكل منظم ومدرّس يمكن أن يسهم في رفع مستوى الشفافية وسرعة اتخاذ القرار والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات السوقية. إلا أن هذه الدراسات حذرت أيضاً من مخاطر الاعتماد الكامل على الأنظمة الذكية دون تدخل بشري مدرّس خاصة في البيانات التي تقتصر على جودة البيانات أو إلى المعايير الموحدة لتفسيرها.

مما يُلاحظ أن غالبية الدراسات التي تناولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الخليج ركزت على الجوانب التقنية البحتة دون ربط واضح بين هذه الأدوات وكفاءة اتخاذ القرار الإداري. كما أن الدراسات التي حاولت الربط بين الجانبين لم تركز بشكل كافٍ على بيئة الخدمات وهي بيئة ذات طابع ديناميكي سريع التغير مما يزيد من أهمية اتخاذ قرارات مرنة وسريعة ودقيقة في آن واحد.

تميزت بعض الدراسات المحلية بتسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في تعزيز فعالية التحول الرقمي حيث تبين أن وجود قادة رقميين أو فرق داخلية متخصصة يسهم في رفع كفاءة استخدام الأدوات الرقمية في صنع القرار. وفي المقابل أظهرت بعض المؤسسات التي لا تملك قيادة رقمية واعية تعثراً في تحقيق الأثر المرجو من الرقمنة بل وربما تحولت هذه الأدوات إلى عبء تقني يشكل ضغطاً على الموارد دون مردود فعلي ملموس.

إن من أبرز الإشكالات التي كشفتها الدراسات السابقة ضعف الربط بين نظم المعلومات المختلفة داخل المؤسسة كالنظام المالي ونظام الموارد البشرية ونظام علاقات العملاء وهذا التباين يُعيق جمع البيانات الشامل ويؤثر على دقة القرارات المتخذة وهو ما تحاول الدراسة الحالية معالجته من خلال تحليل العلاقة بين مستوى التكامل الرقمي ومدى كفاءة القرارات المتخذة.

في المحصلة فإن الدراسات السابقة تؤكد أن التحول الرقمي يمكن أن يكون أداة فاعلة في تحسين كفاءة اتخاذ القرار شريطة أن يُنظر إليه كمكون استراتيجي متكامل لا كأداة تقنية سطحي ويأتي دور هذه الدراسة في سد ثغرات معرفية مهمة من خلال التركيز على قطاع الخدمات في المملكة وربط التحول الرقمي بسياق اتخاذ القرار اليومي في بيئة عمل معقدة ومليئة بالمتغيرات.

كما أن التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الدراسة يمثل إضافة نوعي لأن هذا القطاع تحديداً لم يحظَ بعد بدراسات وافية تتناول كيفية تأثير التحول الرقمي على قراراته الداخلية. وهذا ما يفتح المجال أمام نتائج جديدة وربما

نماذج إدارية تطبيقية يمكن أن تغيد صناع القرار وتدعم توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تمكين الاقتصاد الرقمي ورفع كفاءة القطاع الخاص.

قاعدة علمية مهمة لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تناولت مجموعة من الدراسات هذا الموضوع من زوايا مختلفة لتقديم رؤية شاملة حول تأثير التحول الرقمي على الأداء الإداري وقدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات فعالة وسريعة. إحدى الدراسات الحديثة هدفت إلى تقديم إطار شامل للتحول الرقمي المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من مجموعة واسعة من المؤسسات في قطاعات متعددة، وتم التركيز في هذه الدراسة على تحليل كيفية تأثير الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة على جودة القرارات وسرعة اتخاذها، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي بشكل كامل تتمتع بقدرة أعلى على اتخاذ قرارات دقيقة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية، كما بينت الدراسة أن تكامل الأنظمة الرقمية وتدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية يساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة الإدارية وجودة القرارات.

وفي دراسة أخرى تم التركيز على تقييم أثر التحول الرقمي على العمليات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة وتحليل البيانات الميدانية لتقديم صورة واضحة عن التغيرات التي تحدث نتيجة تبني التكنولوجيا الرقمية، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد نظم المعلومات الرقمية الحديثة قادرة على تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، كما ساعد التحول الرقمي في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة وتحسين تبادل المعلومات، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتشغيلي.

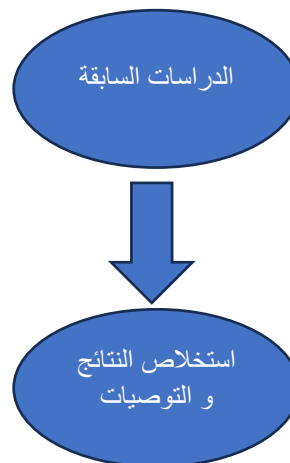
كما تناولت دراسة أخرى تأثير التحول الرقمي على اتخاذ القرار من منظور إدارة المعرفة، حيث ركزت على كيفية استخدام المؤسسات للتكنولوجيا الرقمية في جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في عمليات اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة على المسح الاستقصائي والمقابلات مع مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووجدت الدراسة أن المؤسسات التي لديها نظم معلومات متكاملة يمكنها اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة بفضل توفر بيانات موثوقة ومحدثة، كما أشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية، كما ساعد في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات من خلال توفير أدوات تحليلية دقيقة ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت دراسة أخرى على التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبني التحول الرقمي وكيفية التغلب عليها لتحقيق تحسين ملموس في كفاءة اتخاذ القرار، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستقصائي والمقابلات الشخصية مع فرق الإدارة والموظفين، وأظهرت النتائج أن أهم التحديات تشمل نقص الموارد المالية، ضعف البنية التحتية التقنية، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص المهارات الرقمية، بينما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي قامت بتطوير برامج تدريبية مستمرة وتوفير دعم تقني مستمر نجحت في تحسين مستوى القرارات الإدارية بشكل واضح، كما أظهرت الدراسة أن وجود قيادة داعمة للتحول الرقمي يعد عاملاً حاسماً في نجاح هذه العمليات وزيادة كفاءة اتخاذ القرار.

من خلال تحليل هذه الدراسات السابقة يمكن ملاحظة وجود أوجه تشابه متعددة، حيث اتفقت جميع الدراسات على أهمية التحول الرقمي في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أشارت جميعها إلى دور تدريب الموظفين وتكامل الأنظمة الرقمية كعوامل رئيسية لنجاح التحول الرقمي، إضافة إلى التركيز على أثر التحول الرقمي على التخطيط الاستراتيجي والعمليات التشغيلية وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، إلا أن الدراسات اختلفت في طرق جمع البيانات والمنهجيات المستخدمة، فبعضها اعتمد على الاستبيانات والمسوحات الاستقصائية بينما استخدم البعض الآخر دراسة الحالة والمقابلات الشخصية، كما اختلفت الدراسات في نطاق تطبيق التحول الرقمي، فبعضها تناول المؤسسات في قطاع محدد مثل الخدمات بينما تناولت أخرى مؤسسات متعددة القطاعات، كما تنوعت النتائج التفصيلية حول درجة التأثير، حيث أظهرت بعض الدراسات أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين كبير في جودة القرارات وسرعتها، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن التأثير يكون محدودًا في حال وجود قيود مالية أو نقص في المهارات الرقمية.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة هو تركيزه المباشر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية مع تحليل تفصيلي لأدوات التحول الرقمي المختلفة وأثرها على جميع مستويات اتخاذ القرار، كما يجمع البحث بين التحليل الكمي والنوعي باستخدام استبيانات دقيقة ومقابلات ميدانية مع مدراء المؤسسات والموظفين، إضافة إلى دراسة التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي بشكل متكامل، ويهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق مباشرة في مؤسسات قطاع الخدمات لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار باستخدام الأدوات الرقمية، ويعطي أهمية خاصة لمؤشرات الأداء الداخلي والعمليات التشغيلية والتخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على كيفية قياس الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على القرارات اليومية والاستراتيجية داخل المؤسسة، ويتيح هذا البحث تقديم إطار عملي يمكن اعتماده في دراسات مستقبلية لتوسيع نطاق التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري في مؤسسات أخرى سواء في المملكة أو في بيئات مشابهة.

شكل رقم (2-3)



الإطار النظري

تستند هذه الدراسة إلى عدد من الأطر النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أبرز هذه المنطلقات

نظرية اتخاذ القرار توضح كيف تؤثر المعلومات وجودتها وتوفرها على عملية صنع القرار الإداري وتؤكد أن التقنية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين نتائج هذه القرارات.

نموذج كوتر للتغيير المؤسسي يساعد في فهم مراحل التحول داخل المؤسسات، حيث يحدد خطوات إدارية متسلسلة تبدأ بإيجاد دافع للتغيير وتنتهي بترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة، مما يساهم في تفسير كيفية تبني التحول الرقمي.

إطار التكنولوجيا والتنظيم والبيئة المعروف بـ TOE يستخدم لتحليل العوامل المؤثرة في تبني التكنولوجيا وهي العوامل البيئية والتنظيمية والتقني ويوفر هذا الإطار بعدًا متكاملًا لتحليل جاهزية المؤسسات لتطبيق الرقمنة.

نظرية النظم ترى أن المؤسسة هي نظام مترابط من عناصر أن أي تغيير تقني يؤثر في عناصر أخرى داخل المنظمة مما يجعل التحول الرقمي جزءًا لا يتجزأ من الكيان المؤسسي بأكمله.

نظرية انتشار الابتكار تصف كيفية انتقال التكنولوجيا داخل المؤسسات من خلال مراحل تبدأ بالمعرفة ثم الإقناع يليها القرار وأخيرًا التطبيق وتوضح العوامل التي تؤثر على سرعة وكفاءة تبني الابتكار الرقمي.

ممكن أيضًا توظيف نظرية المنظمة المتعلمة التي تفترض أن المؤسسات التي تبني قراراتها على أساس التعلم من البيانات وردود الفعل تكون أكثر قدرة على التكيف والاستمرار.

كما أن نظرية الأداء المؤسسي تربط بين مستوى استخدام التقنية وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وتؤكد أن الأداء يرتبط بشكل وثيق بمدى دمج الأدوات الرقمية في صنع القرار.

تمثل الأطر النظرية القاعدة التي يُبنى عليها أي تحليل علمي منهجي فهي تساعد على تفسير الظاهرة موضوع البحث وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها نحو تفسير علمي دقيق. وفي ضوء موضوع هذه الدراسة الذي يتمحور حول أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية فإن الحاجة إلى أطر نظرية متعددة تبدو ضرورية لتقديم تحليل متكامل وشامل.

يتداخل موضوع هذه الدراسة مع مجالات علمية متعددة منها علم الإدارة العامة ونظم المعلومات الإدارية وعلم اتخاذ القرار وإدارة التغيير المؤسسي وإدارة التكنولوجيا وغيرها من التخصصات ذات العلاقة. ومن هنا فإن اختيار المنطلقات النظرية لم يكن عشوائيًا، بل اعتمد على مجموعة من النماذج والنظريات التي أثبتت فاعليتها في تفسير التحول الرقمي وسلوكه داخل المؤسسات وتأثيره المباشر وغير المباشر على اتخاذ القرار.

من أبرز الأطر النظرية التي تركز عليها هذه الدراسة نظرية اتخاذ القرار التي تعد من أكثر النظريات ارتباطاً بموضوع البحث حيث تركز على كيف يتم صنع القرار داخل المؤسسة وما العوامل التي تؤثر عليه بدءاً من توفر المعلومات وجودتها مروراً بطريقة تحليل البيانات وانتهاءً بتقييم البدائل واختيار الأنسب. في ضوء هذه النظرية يعتبر توفر المعلومات الدقيقة والحديثة عاملاً جوهرياً في تحسين كفاءة القرار وهو ما يوفره التحول الرقمي من خلال أدواته الحديثة كتحويل البيانات الضخمة ولوحات القيادة الرقمية والتقارير اللحظية.

النظرية الثانية التي يستند إليها هذا البحث هي نموذج التكنولوجيا والتنظيم والبيئة المعروف اختصاراً بـ TOE والذي يُستخدم على نطاق واسع لتحليل جاهزية المؤسسات لتبني التكنولوجيا. يشير هذا النموذج إلى أن تبني أي تقنية لا يتم فقط بناءً على مزاياها التقنية، بل يتأثر بثلاثة أبعاد رئيسية هي البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والخصائص التقنية المتوفرة والهيكل التنظيمي والقيادي. هذا النموذج يتيح فهماً متكاملاً للظروف التي تحكم عملية الرقمنة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تختلف بطبيعتها عن المؤسسات الكبرى من حيث الهيكل والموارد والثقافة التنظيمية.

ومن الأطر المهمة التي توظفها هذه الدراسة أيضاً نظرية التغيير المؤسسي وخصوصاً نموذج كوتر الشهير الذي يقسم عملية التغيير داخل المؤسسة إلى ثماني مراحل تبدأ بإيجاد شعور بالإلحاح وتنتهي بترسيخ التغيير كثقافة داخل المؤسسة ووفقاً لهذا النموذج فإن التحول الرقمي لا يمكن أن ينجح ما لم يدرك العاملون أهميته ويُشركوا في كل مرحلة من مراحله وتهيئاً لهم بيئة عمل مرنة تدعم التغيير وتحتفي به لذلك فإن ضعف كفاءة اتخاذ القرار في كثير من المؤسسات الصغيرة قد يعود إلى غياب هذه المراحل التنظيمية وعدم إدارة التغيير بشكل منهجي.

تستند الدراسة أيضاً إلى نظرية النظم التي تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل من العناصر المتداخلة حيث يؤثر كل عنصر في الآخر هذه النظرية تفترض أن أي إدخال تقني جديد كأداة رقمية لتحليل البيانات مثلاً لا يمكن أن يعمل في عزلة عن بقية عناصر المؤسسة مثل الموارد البشرية والثقافة المؤسسية والهيكل التنظيمية وبالتالي فإن أثر التحول الرقمي في تحسين اتخاذ القرار لا يُقاس فقط بوجود التقنية، بل بكيفية تفاعلها مع بقية أجزاء النظام المؤسسي.

من النظريات التي تعزز الفهم المعرفي لعملية تبني التقنيات الحديثة نجد نظرية انتشار الابتكار التي تشرح كيفية تبني المؤسسات أو الأفراد للابتكارات الجديدة عبر مراحل متعددة تبدأ بالوعي، ثم القناعة، ثم اتخاذ القرار، ثم التطبيق وأخيراً التثبيت هذه النظرية توضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمر بمراحل مختلفة في التعامل مع التحول الرقمي وأن نجاح الرقمنة في دعم اتخاذ القرار يتوقف على وصول المؤسسة إلى مرحلة التبني المستقر والمنهجي.

ولا يمكن إغفال نظرية الأداء المؤسسي التي تربط بين استخدام الأدوات الحديثة وبين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق هذه النظرية فإن التقنية تُعد وسيلة لتعزيز الكفاءة والفعالية وليست غاية في حد ذاتها. ومن هذا المنطلق فإن التحول الرقمي يجب أن يُوظف بما يخدم جودة وكفاءة اتخاذ القرار الإداري ويساعد المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات ويعزز قدرتها على النمو والمنافسة هذه الرؤية تتوافق تماماً مع أهداف رؤية السعودية 2030 التي تسعى إلى رفع كفاءة القطاع الخاص وتحفيز الابتكار الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في تحسين الخدمات.

كما تندرج هذه الدراسة ضمن إطار نظرية المنظمة المتعلمة التي تفترض أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتعلم باستمرار من بيئتها الداخلية والخارجية وتحوّل البيانات والمعلومات إلى معرفة قابلة للتطبيق في القرارات الاستراتيجية.

وفي هذا السياق يُعد التحول الرقمي أحد أهم العوامل التي تُمكن المؤسسة من التعلم اللحظي والمستمر من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليل البيانات مما يساعد القادة على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة في آن واحد.

توظيف هذه الأطر النظرية المتعددة في الدراسة يهدف إلى تقديم تحليل غني ومعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار كما أنها تتيح للباحث فهم الديناميكيات المتشابكة بين العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية وفهم أثرها في القرار الإداري من حيث السرعة، الدقة والمرونة ومن المهم الإشارة إلى أن التداخل بين هذه النظريات لا يُعد تعارضاً بل يعكس الطبيعة المركبة للظاهرة المدروسة حيث إن التحول الرقمي ليس مجرد تقنية بل هو عملية تغيير شاملة تشمل الثقافة والإدارة والموارد والأنظمة وهو ما يجعل تفسيره يتطلب تعددًا في الزوايا النظرية.

أخيرًا فإن هذه المنطلقات النظرية لا تقتصر وظيفتها على تفسير النتائج فقط، بل تلعب دورًا حاسمًا في بناء أداة البحث وتحديد الفرضيات وتصميم الأسئلة الموجهة للميدان وتحليل النتائج بطريقة علمية قائمة على تأصيل معرفي كما تضمن هذه الأطر أن تكون نتائج الدراسة قابلة للمقارنة مع دراسات أخرى وقابلة للتطبيق العملي ضمن مؤسسات مشابهة في السياق المحلي أو الإقليمي وهو ما يعزز من القيمة العلمية والعملية لهذا البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

تعد منهجية البحث الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق ومنهجي، لضمان الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تمكن من اختبار الفرضيات المقررة في الدراسة. ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، لذا تم تصميم منهجية الدراسة بما يضمن تحقيق أهداف البحث بدقة وموضوعية. أيضا نوع البحث اعتمدت الدراسة على البحث التطبيقي، نظراً لأن الهدف الأساسي هو استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار في الواقع العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويسعى هذا النوع من البحث إلى تقديم نتائج قابلة للتطبيق على أرض الواقع، وهو الأنسب لدراسات الإدارة والتقنية الرقمية. المنهج المستخدم تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم الباحث بوصف وتحليل كيفية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيفية تأثيره على عملية اتخاذ القرار. ويسمح هذا المنهج برصد العوامل المؤثرة وتفسير الظواهر المرتبطة بكفاءة اتخاذ القرار باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة. مجتمع وعينة الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار عينة غير احتمالية مقصودة، بحيث تشمل المؤسسات التي قامت بتطبيق تقنيات التحول الرقمي ضمن عملياتها التشغيلية والإدارية. ويستهدف البحث جمع آراء ومعلومات من مديري هذه المؤسسات والعاملين الرئيسيين المشاركين في عمليات اتخاذ القرار لضمان شمولية البيانات وتحليلها بدقة.

تم استخدام استبيان إلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الأسئلة لتغطي المحاور التالية:

- مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة.
 - تأثير التحول الرقمي على جودة وسرعة اتخاذ القرار.
 - التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي.
- كما تم الاعتماد على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة، لدعم الإطار النظري وتفسير النتائج.

تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي باستخدام برنامج SPSS، ويشمل:

- التكرارات والنسب المئوية لتوصيف خصائص العينة.
- المتوسطات والانحراف المعياري لقياس اتجاهات الآراء.

منهجية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه مع أهداف البحث وملاءمته لطبيعة المتغيرات، حيث يتيح هذا المنهج وصف الواقع كما هو وقياس العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحليل أثر كل تقنية رقمية مستخدمة على مستوى اتخاذ القرار، وقد تم تصميم الدراسة بحيث تشمل جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات في المملكة، مع التركيز على المؤسسات التي تبنت أدوات التحول الرقمي بشكل جزئي أو كامل، ويتيح هذا الاختيار مقارنة مستويات التحول الرقمي بين المؤسسات المختلفة وتحليل تأثيره على الكفاءة الإدارية واتخاذ القرارات الفعالة، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة وفق معايير دقيقة تشمل حجم المؤسسة وعدد العاملين وطبيعة الخدمات المقدمة، لضمان شمولية النتائج وتوفير قاعدة بيانات قوية يمكن الاعتماد عليها في التحليل، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة الفئات والشرائح المختلفة للمؤسسات، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً لحجم المؤسسة وعدد الموظفين والموقع الجغرافي، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة، وقد تم تحديد حجم العينة بما يحقق الحد الأقصى من الدقة الإحصائية ويقلل من هامش الخطأ مع مراعاة إمكانية الوصول إلى البيانات بسهولة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمه بعد دراسة معمقة للأدبيات والدراسات السابقة لتحديد المؤشرات التي تعكس مستوى التحول الرقمي وتأثيره على جودة اتخاذ القرار، ويشمل الاستبيان أسئلة مغلقة منظمة لسهولة التحليل بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة لإتاحة الفرصة للمستجيبين لتقديم آراء وتجارب مفصلة، وقد خضع الاستبيان لاختبار أولي على عينة صغيرة من المجتمع المستهدف لضمان وضوح الأسئلة وموثوقية النتائج وتصحيح أي صعوبة في الفهم، وبعد جمع البيانات تم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي الوصفي لتوضيح اتجاهات وآراء المستجيبين باستخدام الجداول والرسوم البيانية والنسب المئوية، كما تم استخدام التحليل الإحصائي الاستنتاجي لتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال اختبارات مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار لتقدير تأثير كل عنصر من عناصر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار، وتم استخدام برامج التحليل الإحصائي الحديثة مثل SPSS لضمان دقة النتائج وسهولة تفسيرها وتقديم توصيات عملية، وقد ساعد هذا الأسلوب الباحث على فهم مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومعرفة مدى استفادة هذه المؤسسات من الأدوات الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتمت دراسة المؤشرات المختلفة للتحول الرقمي مثل اعتماد التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية، استخدام أنظمة المعلومات المتقدمة، تكامل البيانات الرقمية، وأثر التدريب الرقمي على قدرات الموظفين، كما تم تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات مثل ضعف البنية التحتية التقنية، نقص الموارد المالية، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، والحاجة لتطوير مهارات الكوادر البشرية، وتمت مقارنة هذه المؤشرات مع مستوى كفاءة اتخاذ القرار لمعرفة مدى الارتباط والتأثير، ويُعد اختيار المنهج الوصفي التحليلي مبرراً لعدة أسباب أهمها ملاءمته لطبيعة البحث والقدرة على جمع بيانات كمية ونوعية دقيقة، وتمكين الباحث من تحليل العلاقة بين المتغيرات، كما يوفر هذا المنهج إطاراً مناسباً لفهم كيفية تفاعل العناصر الرقمية المختلفة مع عمليات اتخاذ القرار، وهو متوافق مع الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتيح تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول

كيفية تحسين تطبيق التحول الرقمي وتعزيز اتخاذ القرار بطريقة فعالة، حيث يمكن من خلال تحليل البيانات تحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم إضافي أو تطوير تقني، وتقديم حلول عملية تساهم في زيادة كفاءة الأداء الإداري، وتحسين جودة القرارات المتخذة، ورفع مستوى رضا العملاء والخدمات المقدمة، ويهدف تحليل البيانات أيضًا إلى استخلاص مؤشرات دقيقة تساعد صانعي القرار في المؤسسات على فهم التأثير الحقيقي للتحول الرقمي، وبالتالي وضع خطط استراتيجية قائمة على المعلومات الدقيقة والنتائج الميدانية، كما تساهم هذه المنهجية في توثيق أثر التحول الرقمي في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية بشكل علمي، وتقديم إطار يمكن اعتماده في دراسات مستقبلية أو لتوسيع البحث ليشمل قطاعات أخرى أو مؤسسات أكبر، وهو ما يجعل النتائج قابلة للتطبيق على أرض الواقع وتدعم صناع القرار في تبني السياسات الرقمية بشكل أفضل، مع ضمان استمرار التطوير والتحسين المستمر للأدوات الرقمية المستخدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية الحديثة

نوع البحث: يعتمد البحث منهجًا وصفيًا وتحليليًا (ربما مزيجًا من المنهج الكمي والنوعي). المنهج الوصفي يمكن استخدامه لفهم واقع التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما المنهج التحليلي (quantitative) يساعد في قياس أثر هذا التحول على كفاءة اتخاذ القرار من خلال استبيانات أو بيانات من المؤسسات.

أداة جمع البيانات: يُفضل استخدام استبانات موجهة لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات السعودي، ويمكن أيضًا إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع بعض المديرين أو أصحاب القرار لفهم كيف يرون تأثير الرقمنة على عملية اتخاذ القرار.

تحليل البيانات: استخدام التحليل الإحصائي (مثل الانحدار، تحليل المعادلات البنية إذا كان ذلك ممكنًا) لقياس العلاقة بين متغير التحول الرقمي (مقيّم عبر أبعاد مثل التكنولوجيا، التنظيم، البيئة) وكفاءة اتخاذ القرار (مقاسة عبر أبعاد مثل التخطيط، الرقابة، بدائل القرار). كما يمكن تحليل نوعي من المقابلات لتقديم تفسير أعمق لآليات التأثير. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل متعمق للعمليات الرقمية المعتمدة في هذه المؤسسات وكيفية تأثيرها على جودة وسرعة اتخاذ القرارات. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وينتج وصف الواقع الحالي للمؤسسات دون تدخل الباحث، مع التركيز على تحليل البيانات واستخلاص النتائج بطريقة علمية دقيقة، ويعتمد هذا المنهج على دراسة العلاقات بين المتغيرات الأساسية وهي مستوى التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار، مما يتيح فهمًا شاملاً للتأثير المباشر وغير المباشر للأدوات الرقمية على العمليات الإدارية، كما يمكن الباحث من التعرف على الفروق بين المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي بشكل كامل وتلك التي تبنته جزئيًا أو لم تعتمد عليه بعد. ويشمل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات بالمملكة، وقد تم تحديد هذا المجتمع بناءً على معايير محددة تشمل حجم المؤسسة وعدد الموظفين وطبيعة الخدمات المقدمة والموقع الجغرافي، مما يضمن تمثيلًا شاملاً ومتوازنًا للمجتمع محل الدراسة. وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقًا للحجم وعدد الموظفين وطبيعة الخدمات، ثم تم اختيار عدد محدد من المؤسسات بشكل عشوائي من كل طبقة لضمان التوازن والتمثيل الصحيح للبيانات، ويتيح هذا الأسلوب جمع معلومات دقيقة وموثوقة حول مستوى التحول الرقمي وكيفية تطبيقه في مختلف فئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم تحديد حجم العينة بحيث

يحقق الحد الأعلى من الدقة الإحصائية ويقلل من هامش الخطأ، مع مراعاة سهولة الوصول إلى المعلومات وإمكانية التعاون من قبل المؤسسات المستهدفة.

تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميم الاستبانة بعناية بعد مراجعة شاملة للدراسات السابقة والمراجع العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار، حيث يتضمن الاستبانة أسئلة مغلقة لتسهيل التحليل الكمي، إضافة إلى أسئلة مفتوحة تسمح للمستجيبين بتقديم إجابات مفصلة تعكس خبراتهم العملية وتجاربهم في تطبيق التحول الرقمي. وتشمل مؤشرات الاستبانة تقييم مستوى استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل نظم إدارة المعلومات، الأنظمة الإلكترونية لمتابعة العمليات، تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الأدوات السحابية، برامج إدارة المشاريع الرقمية، والتدريب الرقمي للموظفين، كما يتضمن الاستبانة قياس مدى تأثير هذه الأدوات على سرعة وكفاءة اتخاذ القرار، وقد خضع الاستبانة لتجربة أولية على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأسئلة وموثوقية الأداة، وتم تعديل أي أسئلة صعبة أو غير مفهومة لضمان توافقها مع أهداف البحث.

بعد جمع البيانات، تم تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي، حيث يتيح التحليل الوصفي تلخيص البيانات باستخدام الجداول والرسوم البيانية والنسب المئوية لعرض الاتجاهات العامة والملاحظات حول مستوى تطبيق التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار، في حين يستخدم التحليل الاستنتاجي لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام اختبارات مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار، ويتيح هذا التحليل تقدير قوة وتأثير كل عنصر من عناصر التحول الرقمي على اتخاذ القرار، كما تم استخدام برنامج SPSS لضمان دقة النتائج وسهولة تفسيرها وتقديم توصيات علمية دقيقة.

تتضمن الدراسة أيضًا تحليلًا للعوامل المؤثرة في فعالية التحول الرقمي، مثل البنية التحتية التقنية للمؤسسة، مستوى مهارات الموظفين، توافر الموارد المالية، مقاومة التغيير من قبل العاملين، ونوع الإدارة المتبعة، حيث يتم تقييم مدى تأثير كل عامل على القدرة التنظيمية للمؤسسة في تبني التحول الرقمي واستخدامه بفعالية في دعم اتخاذ القرار، ويتم ربط هذه المؤشرات بمستوى كفاءة اتخاذ القرار لتحديد الفجوات الحالية ووضع توصيات عملية للتحسين. كما تم تحليل أثر التحول الرقمي على جودة القرار من حيث الدقة والسرعة والكفاءة، إضافة إلى دراسة تأثيره على العمليات الداخلية والتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد، مما يوفر رؤية شاملة لكيفية تحسين الأداء الإداري باستخدام أدوات التحول الرقمي المختلفة.

تبرير اختيار المنهج الوصفي التحليلي يتضح من ملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يمكن من خلاله وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات بدقة، كما يسمح بجمع بيانات كمية ونوعية يمكن الاستناد إليها في اختبار الفرضيات واستنتاج النتائج العلمية الموثوقة، وهو منهج متوافق مع الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التحول الرقمي على اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز من موثوقية الدراسة وارتباط نتائجها بالواقع العملي. كما تتيح هذه المنهجية تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مؤسسات قطاع الخدمات، حيث يمكن من خلالها تحسين عمليات اتخاذ القرار باستخدام تقنيات رقمية محددة مثل تحليل البيانات الرقمية، نظم المعلومات الإدارية، الأدوات الذكية لمتابعة الأداء، وأدوات التواصل الرقمي الداخلي، ويتيح التحليل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير إضافي أو تدريب الموظفين، مما يرفع مستوى كفاءة المؤسسات في اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة. كما توفر المنهجية إطارًا علميًا لتوثيق أثر التحول الرقمي

في قطاع الخدمات في المملكة، مما يسهم في تطوير سياسات مستقبلية لتحسين الأداء المؤسسي ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتيح للباحث تقديم توصيات واضحة حول كيفية تعزيز تطبيق التحول الرقمي والتغلب على التحديات المرتبطة به، مثل نقص الموارد المالية، ضعف البنية التحتية التقنية، مقاومة التغيير، والحاجة لتطوير المهارات الرقمية للكوادر البشرية، بما يؤدي إلى تحسين كفاءة وجودة اتخاذ القرار بشكل ملموس، كما يمكن من خلال هذه الدراسة تحديد الأدوات الرقمية الأكثر تأثيرًا على الأداء واتخاذ القرار، وتقديم حلول مبتكرة لتعزيز الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويهدف ذلك إلى رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق نتائج أفضل للعملاء والمستفيدين من الخدمات، كما تساعد النتائج على وضع خطة استراتيجية شاملة لتحسين عمليات التحول الرقمي في المستقبل وتوسيع نطاق استخدامه في مؤسسات أخرى داخل قطاع الخدمات أو في قطاعات مختلفة، مما يجعل الدراسة ذات قيمة علمية وعملية عالية.

المنهجية وطرق البحث

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ثم تحليلها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها وقد تم استخدام أدوات كمية ونوعية من أجل تحقيق فهم شامل للموضوع.

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية وتم اختيار عينة مكونة من خمسين مؤسسة موزعة على مدن رئيسية مثل الرياض والدمام وجدة.

اعتمدت الدراسة على ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات وهي:

الاستبيانات الإلكترونية التي تم تصميمها استنادًا إلى أدبيات علمية موثوقة وتقيس درجة تبني التحول الرقمي ومستوى الرضا عن كفاءة اتخاذ القرار.

المقابلات شبه المنظمة التي أجريت مع عدد من المسؤولين والمديرين التنفيذيين بهدف فهم الفجوة بين التبني النظري والتطبيق الفعلي للتحول الرقمي.

مراجعة الوثائق الداخلية للمؤسسات مثل السياسات والتقارير ونظم اتخاذ القرار وذلك لدعم النتائج الميدانية بمصادر معلومات إضافية.

تم استخدام مبدأ التثليث المنهجي أي الجمع بين أكثر من أداة بحثية لضمان دقة النتائج ومصادقيتها كما تم التحقق من صدق الأدوات من خلال محكمين مختصين ومن ثباتها عبر استخدام معامل ألفا كرونباخ.

تم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالإضافة إلى تحليل المحتوى للمقابلات لاستخلاص المؤشرات النوعية. وقد ساعد ذلك على دمج النتائج الرقمية مع الانطباعات الميدانية لإنتاج صورة شاملة عن الواقع الفعلي داخل المؤسسات.

تمثل المنهجية العلمية الإطار الذي ينظم عملية البحث منذ انطلاقته وحتى الوصول إلى النتائج وهي التي تحدد كيف سيتم تناول الظاهرة المدروسة وما الأدوات التي سيتم استخدامها وكيف ستُفسر البيانات بعد جمعها وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية تم اختيار منهجية بحثية متكاملة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي مدعومة بتقنيات البحث الكمي والنوعي معًا بهدف تحقيق فهم شامل ودقيق لموضوع البحث في سياقه المحلي المعاصر.

اختيار المنهج الوصفي التحليلي لم يكن اعتباطيًا، بل جاء استجابة لطبيعة الظاهرة المدروسة والتي تجمع بين جوانب تقنية وتنظيمية وسلوكية فالتحول الرقمي ليس ظاهرة قابلة للقياس الكمي فقط، بل هو أيضًا عملية ثقافية وهيكلية تحتاج إلى تحليل كافي لفهم تأثيرها الحقيقي على ممارسات اتخاذ القرار داخل المؤسسات. المنهج الوصفي يتيح وصف الواقع كما هو بينما يتيح الجانب التحليلي من المنهج فهم العلاقات بين المتغيرات والكشف عن الأسباب الكامنة خلف الأنماط الظاهرة في البيانات وهو ما يتناسب مع أهداف هذه الدراسة التي تسعى لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة القرار الإداري.

بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تم تحديده بشكل دقيق ليشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية. ويأتي اختيار هذا القطاع تحديدًا نظرًا لأهميته في الاقتصاد الوطني حيث يمثل الجزء الأكبر من المنشآت السعودية إضافة إلى كونه قطاعًا ديناميكيًا يشهد منافسة متزايدة وتغيرات متسارعة في سلوك المستهلكين مما يجعله بحاجة ماسة إلى أدوات رقمية تدعم القرارات السريعة والدقيقة. كما أن هذه المؤسسات غالبًا ما تكون محدودة الموارد مما يجعل تبنيها للتحويل الرقمي مشروطًا بوعي إداري واضح واستراتيجية دقيقة وكفاءة تنظيمية عالية.

أما عن العينة فقد تم اختيارها بطريقة هادفة لتشمل خمسين مؤسسة موزعة على مدن رئيسية مثل الرياض والدمام وجدة وهي المدن التي تمثل مراكز رئيسية للأعمال في المملكة. وتم اختيار المؤسسات المشاركة بناءً على معيارين أساسيين هما أن تكون المؤسسة من الفئة الصغيرة أو المتوسطة حسب التصنيف الرسمي وأن تكون قد بدأت فعليًا في تطبيق أحد أشكال التحويل الرقمي في عملياتها الإدارية أو التشغيلية وقد تم اختيار المشاركين من داخل هذه المؤسسات بحيث يشملون الموظفين الإداريين وقادة الفرق ومديري الأقسام والرؤساء التنفيذيين وذلك لضمان تنوع الآراء ووجهات النظر حول موضوع الدراسة.

ولجمع البيانات تم استخدام ثلاث أدوات رئيسية هي الاستبيانات الإلكترونية والمقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق الرسمية للمؤسسات الاستبيانات تمثل الجانب الكمي من البحث وقد صُممت لتقيس عدة أبعاد، من بينها مدى تبني الأدوات الرقمية رضا الموظفين عن استخدامها الأثر الملحوظ على جودة القرارات العقبات التقنية والتنظيمية ومدى دعم القيادة للتحويل الرقمي وقد تم توزيع الاستبيانات إلكترونيًا لضمان وصولها السريع إلى المشاركين وتمت متابعتها لتأكيد الاستجابة وضمان جودة البيانات.

أما المقابلات شبه المنظمة فقد وفرت بيانات نوعية مهمة من خلال النقاشات المفتوحة مع عدد من أصحاب القرار داخل المؤسسات هذه الأداة سمحت للباحث بالتعمق في فهم كيفية تفسير المبحوثين لأثر الرقمنة على قراراتهم وسلطت الضوء على التحديات اليومية والفرص التي يلحونها والمشكلات التي لا تظهر في الإجابات المغلقة للاستبيان وقد أُجريت المقابلات إما حضوريًا أو عبر منصات التواصل المرئي وتم تسجيلها وتحليلها لاحقًا من خلال أسلوب تحليل المحتوى لتحديد الأنماط المشتركة والملاحظات الفريدة.

تحليل الوثائق الداخلية مثل السياسات الرقمية والتقارير الإدارية وخطط التحويل الرقمي أتاح للباحث الاطلاع على ما تعلنه المؤسسات وما تطبقه فعليًا هذا التحليل ساعد في كشف مدى الاتساق بين الرؤية الرقمية المعلنة وبين ما يُمارس على أرض الواقع وأظهر أيضًا إلى أي مدى يتم توثيق العمليات واتخاذ القرار بناءً على بيانات رقمية وتحليلات فعلية.

تم تنفيذ التحليل الإحصائي للبيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS حيث تم استخدام عدة تقنيات مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل التباين والانحدار الخطي البسيط والمتعدد وذلك للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة مثل مستوى التحويل الرقمي والمتغيرات التابعة مثل كفاءة اتخاذ القرار. أما البيانات النوعية من المقابلات فقد تم تحليلها يدويًا باستخدام أسلوب الترميز المفتوح ثم المحوري لتحديد الموضوعات المتكررة وربطها بالأطر النظرية المعتمدة في الدراسة.

من أجل ضمان موثوقية النتائج تم التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة ونظم المعلومات وتمت مراجعة الأسئلة للتأكد من ملاءمتها وسلامتها المفاهيمية كما تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي أظهر أن المحاور الرئيسية تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.

أحد الجوانب المهمة في منهجية البحث كان احترام مبادئ أخلاقيات البحث العلمي فقد التزم الباحث بالحصول على الموافقة المستنيرة من جميع المشاركين وتم التأكيد لهم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض بحثية فقط مع الحفاظ التام على السرية والخصوصية لم يتم جمع أي معلومات شخصية أو تجارية حساسة وتم تخزين البيانات في بيئة آمنة بما يضمن حماية المعلومات وتحقيق الشفافية.

كما أن الدراسة راعت التوازن الجغرافي والمؤسسي في اختيار العينة بحيث تشمل مؤسسات من مختلف مستويات التحول الرقمي ما بين مؤسسات بدأت بالفعل في تطبيق أنظمة ذكية وأخرى لا تزال في مراحلها الأولى هذا التباين أتاح للباحث مقارنة الحالات وتحليل أسباب النجاح والإخفاق، وتقديم توصيات مخصصة لكل مستوى من مستويات النضج الرقمي.

يمكن القول إن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة جمعت بين الصرامة العلمية والمرونة الميدانية مما مكن من الوصول إلى نتائج موثوقة ومفيدة في آن واحد وقد ساهم التنوع في أدوات البحث واختيار العينة والأساليب التحليلية في تقديم صورة دقيقة وشاملة عن واقع التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثيره على كفاءة اتخاذ القرار الإداري. يرتكز هذا البحث على منهجية شاملة تتضمن مجموعة من الخطوات العلمية المتسلسلة التي تهدف إلى تعزيز مصداقية النتائج. فقد تم في البداية تحديد مشكلة البحث بدقة، وهي الفجوة بين تبني تقنيات التحول الرقمي وبين قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين عمليات اتخاذ القرار. ثم جرى تحديد الأهداف، وصياغة أسئلة البحث وفرضياته بطريقة تسمح بتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار. وبعد ذلك تم تحديد حدود البحث، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب التحليل التي تم اعتمادها.

وبالنظر إلى طبيعة البحث التي تجمع بين الوصف والتحليل، كان من الضروري اختيار منهجية تتناسب مع هذه الخصائص. ولذا تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ويقوم هذا المنهج على وصف الواقع الحالي للتحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحليل هذا الواقع باستخدام أدوات إحصائية ومنهجية تساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات. ويُعد هذا المنهج مناسباً للبحوث الإدارية التي تعتمد على قياس اتجاهات المستفيدين، ووصف الظواهر الإدارية، وتحليل مستويات التطبيق، إضافةً إلى قدرته على تقديم تفسير علمي للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

كما تشمل منهجية الدراسة الاعتماد على البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من الميدان من خلال أداة الاستبيان الإلكتروني، وذلك لكونه الوسيلة الأنسب للوصول إلى عينة واسعة خلال وقت قصير. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية بحيث يشمل عدة محاور رئيسية مثل: مستوى التحول الرقمي في المؤسسة، درجة الاستفادة من الأنظمة الرقمية في اتخاذ القرار، أثر التحول الرقمي على جودة القرارات وسرعتها ودقتها، إضافة إلى التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة أيضًا على البيانات الثانوية التي تشمل الكتب والدراسات العلمية المحكمة والتقارير

الرسمية التي تناولت التحول الرقمي واتخاذ القرار، مما أتاح للباحث فهماً أعمق للإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع.

ولأن منهجية الدراسة تهدف إلى تقديم تحليل دقيق وشامل، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات. فقد استخدمت الأساليب الوصفية مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية، بهدف وصف خصائص العينة وتوضيح اتجاهات الإجابات. كما استخدمت أساليب التحليل الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة، مثل تحليل الارتباط، واختبارات الفروق، وأساليب التحليل التي تساعد على تحديد قوة العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وبين قدرة المؤسسة على اتخاذ قرار فعال وسليم. وقد تم تنفيذ هذه التحليلات باستخدام برامج إحصائية متخصصة تضمن دقة النتائج وتعزيز موثوقية المخرجات.

ويُعد تحديد حدود الدراسة من العناصر الجوهرية في منهجيتها، إذ يوضح الإطار المكاني والزمني والبشري للدراسة. فقد ركز البحث على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية، نظرًا لأهمية هذا القطاع الذي يشكل نسبة كبيرة من الاقتصاد الوطني، إضافة إلى كونه من أكثر القطاعات سرعة في تبني التحول الرقمي مقارنة بغيره من القطاعات الأخرى. وقد تم تحديد الفترة الزمنية لبيانات البحث بين عامي ٢٠٢٣ و٢٠٢٥، وهي فترة تشهد تسارعًا كبيرًا في التحول الرقمي على مستوى المملكة، خصوصًا مع تطورات رؤية المملكة 2030 ودعمها الكبير للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. أما الحدود البشرية فتتمثل في العاملين والمديرين الذين يشاركون مباشرة في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

وتتميز منهجية الدراسة كذلك بتوظيفها مزيجًا من الأساليب الكمية والنوعية، فبالرغم من اعتمادها الرئيس على البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات، إلا أنها اعتمدت أيضًا على تحليل تفسيري نوعي للبيانات الثانوية لتدعيم النتائج. ويسهم هذا الدمج في تقديم صورة شاملة عن واقع التحول الرقمي وأثره على اتخاذ القرار، كما يساعد على تفسير النتائج بشكل أعمق وأكثر دقة.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار المنهجية لم يكن اختيارًا عشوائيًا، وإنما بناءً على اعتبارات علمية ترتبط بطبيعة موضوع البحث والهدف منه. فالتحول الرقمي بطبيعته ظاهرة مركبة ومتعددة الأبعاد تتداخل فيها التقنية مع الإدارة مع الموارد البشرية، مما يجعل المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لقياس هذا التداخل وفهم العلاقات الناتجة عنه. إضافةً إلى ذلك فإن اتخاذ القرار يعتمد على عدة عوامل، منها المعلومات، والوقت، والدقة، والقدرة على تحليل البيانات؛ وهي جميعها جوانب قابلة للقياس الكمي والتحليل، وهذا يؤكد أهمية المنهج المعتمد.

وبذلك توفر منهجية الدراسة إطارًا علميًا متكاملًا يمكن الاعتماد عليه في الوصول إلى نتائج دقيقة موثوقة، تساعد على فهم الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات. وهي منهجية شاملة تمكن من تفسير البيانات وتحليلها وتقديم التوصيات المناسبة لصناع القرار والمهتمين بتطوير الأداء المؤسسي في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

جدول (3-1) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللأداة ككل

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
ضغط الجدول الزمني	5	0.836
مدة المشروع	4	0.876
تكلفة المشروع	4	0.749
نطاق المشروع	3	0.801
جودة المشروع	2	0.915
رضا أصحاب المصلحة في المشروع	2	0.915
الأداة ككل	20	0.946

يوضح الجدول معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمحاور المختلفة في الاستبانة وللأداة ككل، وذلك بغرض قياس درجة موثوقية الاستبانة ومدى اتساق الإجابات بين المستجيبين. تُعد قيمة ألفا كرونباخ من المؤشرات الأساسية لتحديد ما إذا كانت أداة البحث صالحة للاستخدام أم لا، حيث تشير القيم العالية إلى اتساق داخلي مرتفع بين البنود والأسئلة ضمن كل محور. كما يظهر من الجدول، فإن جميع المحاور تتمتع بقيم مرتفعة لمعامل الثبات، مما يعني أن الأسئلة المرتبطة بكل محور تقيس نفس المفهوم بشكل موثوق. على سبيل المثال، المحاور المتعلقة بجودة المشروع ورضا أصحاب المصلحة تظهر اتساقاً قوياً بين الإجابات، مما يعكس استقرار وجهات النظر لدى المشاركين حول هذه الجوانب

أما بالنسبة للأداة ككل، فقد حصلت على أعلى قيمة ألفا كرونباخ بين المحاور، مما يدل على أن الاستبانة بشكل كامل يعد موثوقاً ويمكن الاعتماد عليه في قياس أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا التوضيح يبرز أهمية التحقق من موثوقية الأدوات البحثية قبل تحليل النتائج، ويؤكد أن البيانات المجموعة من 204 مشاركاً يمكن الاعتماد عليها في استنتاجات البحث وتقديم التوصيات العملية

معيار التصحيح:

جدول (3-2) أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20% إلى أقل من 36%	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52% إلى أقل من 68%	متوسطة

مرتفعة	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفعة جدا	من 84% إلى 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5

مجتمع البحث

المؤسسات: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. "قطاع الخدمات" هنا قد يشمل خدمات مثل السياحة، التعليم، النقل، الخدمات المالية، تكنولوجيا المعلومات، وغيرها من الخدمات غير التصنيعية.

فئة العينة: مدراء عمليات، مدراء تكنولوجيا المعلومات، المدير التنفيذي، وأصحاب القرار داخل هذه المؤسسات.

الموقع الجغرافي: المملكة العربية السعودية (ربما نركز على مدن أو مناطق معينة إذا احتاج البحث هذا التحديد، مثل الرياض، جدة، الدمام، حسب نطاق الدراسة والموارد) تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات أهمية خاصة؛ لأنها تشكل نسبة كبيرة من عدد المنشآت في المملكة، كما تلعب دورًا كبيرًا في توفير فرص العمل وتنمية الناتج المحلي وتعزيز التنوع الاقتصادي. ومع توجه المملكة خلال السنوات الأخيرة نحو التحول الرقمي في مختلف القطاعات، برزت حاجة ملحة إلى دراسة أثر هذا التحول على كفاءة اتخاذ القرار داخل تلك المؤسسات، خصوصًا في ظل التطور التقني الكبير، وزيادة التنافسية، وارتفاع متطلبات العملاء، وتوسع الأسواق.

ويضم مجتمع البحث طيفًا واسعًا من المؤسسات التي تختلف من حيث الحجم، وطبيعة النشاط، ومستوى النضج الرقمي، والقدرات الإدارية، وأنظمة العمل الداخلية. فمنها منشآت تعتمد بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في التشغيل وإدارة الموارد، وأخرى ما زالت في مراحل أولية من تطبيق التقنيات الحديثة، وثالثة تتخذ خطوات تدريجية نحو التحول الرقمي، ولكن تواجه تحديات متعددة في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات. هذا التنوع الكبير داخل مجتمع البحث يمنح الدراسة مجالًا أكبر لفهم الفروق بين المؤسسات المختلفة، وتحليل مدى تأثير التحول الرقمي على اتخاذ القرار في سياقات متعددة. وتشمل فئات مجتمع البحث العديد من الأنشطة الخدمية مثل:

قطاع الضيافة والسياحة، قطاع التجزئة، الخدمات اللوجستية، خدمات النقل، خدمات التعليم الأهلي، الخدمات الصحية الخاصة، الخدمات التقنية، الخدمات المهنية والاستشارية، مكاتب المحاماة، مراكز التدريب، الشركات الوسيطة في سوق العمل، والخدمات المالية غير المصرفية. ويُتوقع أن تختلف درجة التحول الرقمي بين هذه القطاعات، وذلك بحسب متطلبات العمل وطبيعة السوق واحتياجات العملاء.

كما يتميز مجتمع البحث بأن المؤسسات فيه غالبًا تواجه ضغوطًا أكثر من المؤسسات الكبيرة فيما يتعلق بمتطلبات التحول الرقمي؛ نظرًا لعدة عوامل مثل محدودية الموارد المالية، وقلة الخبرة التقنية، وصعوبة استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة، إضافة إلى ضعف البنية التحتية في بعض المنشآت الصغيرة. ومع ذلك، فإن هذه المؤسسات غالبًا ما تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف واتخاذ القرارات السريعة مقارنة بالمنشآت الكبيرة، مما يجعل استكشاف أثر التحول الرقمي على قراراتها أمرًا مهمًا لفهم طبيعة التكيف عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبذلك فإن مجتمع البحث ليس مجرد مجموعة من المؤسسات، بل يمثل بيئة ديناميكية تتفاعل فيها متغيرات متعددة تشمل: التطور التقني، المنافسة، الثقافة التنظيمية، مستوى المهارات، وطبيعة العمليات التشغيلية. وكل هذه المتغيرات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في مستوى نضج التحول الرقمي وفي جودة وسرعة ودقة اتخاذ القرار.

كما أن الدراسة تتعامل مع مجتمع واسع ومتنوع جغرافياً؛ إذ يشمل منشآت خدمية في مناطق مختلفة من المملكة مثل الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، المدينة المنورة، القصيم، عسير، تبوك، وغيرها. ويُعتبر هذا التنوع الجغرافي عاملاً مهماً في تحليل النتائج؛ لأن مستوى التحول الرقمي يختلف من منطقة إلى أخرى بحسب البنية التحتية التقنية والدعم الحكومي والوعي التنظيمي.

وباختصار، فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية، بمختلف أحجامها وأنشطتها ومستويات تطورها الرقمي، مما يتيح للبحث الوصول إلى نتائج واقعية وشاملة تساعد في فهم أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسات، وتقدم صورة دقيقة عن واقع التحول الرقمي في قطاع يُعدّ من أهم القطاعات المحركة للاقتصاد الوطني.

مجتمع وعينة الدراسة

جدول (3-3) العينة الخاضعة للتحليل

النسبة من العينة الموزوعة	الاستبانات
%100	الاستبانات الموزعة
%0	الاستبانات المسترجعة
%0	الاستبانات المستبعدة
%19.60	الاستبانات الخاضعة للتحليل

خصائص العينة الشخصية حسب النوع الاجتماعي:

جدول (3-4) خصائص العينة الشخصية حسب النوع الاجتماعي:

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
40.70	83	ذكر
59.30	121	أنثى
%100	204	المجموع

خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول (3-5) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%4.90	10	ثانوي
%7.84	16	دبلوم
%41.18	84	بكالوريوس
%46.08	94	دراسات عليا
%100	204	المجموع

خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (3-6) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%38.4	79	أقل من 5 سنوات
%43.1	88	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
%18.1	37	10 سنوات فأكثر
%100	204	المجموع

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

جدول (3-7) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح TOLERANCE	الالتواء SKEWNESS
مدة المشروع	1.404	0.713	0.37
تكلفة المشروع	2.156	0.464	0.21
نطاق المشروع	0.314	1.561	0.27
جودة المشروع	0.160	2.463	0.34

جدول (3-8) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

KOLMOGOROV-SMIRNOV		الرقم المتغير وأبعاده
P- Value	Statistic	
0.411	0.836	1 ضغط الجدول الزمني
0.658	0.876	1-1 مدة المشروع
0.488	0.749	2-1 تكلفة المشروع
0.893	0.801	3-1 نطاق المشروع
0.615	0.915	4-1 جودة المشروع
0.741	0.946	2 رضا أصحاب المصلحة في المشروع

جدول (9-3) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لضغط الجدول الزمني

الترتيب	P- VALUE	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ضغط الجدول الزمني	الرقم
1	0.00	45.18	0.59	4.60	تحرص الدولة على دعم التحول الرقمي	1
2	0.0	35.09	0.69	4.43	تحرص الشركات على تبني الأنظمة الرقمية	2
4	0.0	38.19	0.72	4.39	التحول الرقمي يوفر بيانات فورية	3
3	0.0	42.19	0.62	4.42	تُسهم التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء	4
5	0.0	30.22	0.94	3.89	يدعم التحول الرقمي كفاءة متابعة الأداء داخل المؤسسات،	5
		مرتفع		4.35	اجمالي فقرات المتغير	*

جدول (10-3) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمدة المشروع

الترتيب	P- VALUE	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مدة المشروع	الرقم
5	0.00	35.47	0.57	3.13	تحرص الدولة على تسريع الإجراءات.	6
1	0.00	28.74	0.65	3.73	تحرص الدولة على دعم التحول الرقمي	7
3	0.00	32.55	0.78	3.22	تحرص الشركات على	8

					تحسين كفاءة العمل.	
4	0.00	37.88	0.84	3.17	التحول الرقمي يقلل ضغط الوقت	9
2	0.00	36.22	0.88	3.65	تسهيل التقنيات سرعة اتخاذ القرار	10
				3.38	اجمالي فقرات المتغير	*

جدول (3-11) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لتكلفة المشروع

الترتيب	P-VALUE	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكلفة المشروع	الرقم
3	0.00	34.77	0.77	3.88	تحرص الدولة على تقليل التكاليف	11
1	0.00	31.22	0.85	4.06	تحفز الدولة التحول بكفاءة.	12
5	0.00	38.45	0.89	3.69	تحرص الشركات على خفض المصروفات	13
4	0.00	36.54	0.72	3.77	تعزز الشركات كفاءة القرار	14
2	0.00	29.98	0.68	3.98	التحول الرقمي يقلل الهدر	15
				3.88	اجمالي فقرات المتغير	*

جدول (3-12) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لجودة المشروع

الرقم	جودة المشروع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	P-VALUE	الترتيب
16	تحرص الدولة على رفع الجودة.	3.88	0.75	55.49	0.00	2
17	تدعم الدولة مشاريع عالية الجودة	3.76	0.89	52.89	0.00	3
18	تحرص الشركات على جودة أفضل	3.56	0.96	49.85	0.00	5
19	التحول الرقمي يرفع جودة القرار	3.85	0.72	62.47	0.00	1
20	تحسين الجودة يعزز كفاءة القرار	3.67	0.67	45.98	0.00	4
*	اجمالي فقرات المتغير	3.74		مرتفع		

حدود البحث

من المهم تحديد بعض الحدود (Limitations) في: جغرافيًا: تركيزك على SMEs في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية قد يقلل من إمكانية تعميم النتائج على SMEs في دول أخرى أو حتى على قطاعات إنتاجية أخرى (مثل التصنيع). زمنية: التحول الرقمي يتغير بسرعة، لذا ما تجده اليوم قد يختلف بعد سنوات. بيانات الدراسة تمثل لحظة معينة. موضوعية البيانات: قد يكون هناك تحيز في إجابات المستجيبين في الاستبانات، خاصة إذا كانوا يرون أن من مصلحة مؤسساتهم إظهار تبني رقمي ناجح. أبعاد غير مقاسة: من الممكن أن تكون هناك عوامل مهمة أخرى تؤثر على اتخاذ القرار (مثل القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، السياسات الحكومية) لم تُشمل في المتغيرات التي تقيسها الدراسة. محدودية الأدوات: إذا استخدمت استبيانات فقط قد لا تلتقط التفاصيل العميقة التي يمكن استنباطها من المقابلات أو دراسات الحالة.

أولاً: الحدود الموضوعية تتمثل الحدود الموضوعية لهذا البحث في التركيز على أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك داخل قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. وقد تم الاقتصار على هذا الموضوع تحديدًا نظرًا لما يشهده من أهمية بالغة في المرحلة الحالية، وارتباطه المباشر بالتغيرات التقنية التي تشهدها المملكة، إضافة إلى كونه مجالًا يتطلب دراسات علمية معمقة تضع إطارًا واضحًا للعلاقة بين التحول الرقمي وبين جودة اتخاذ القرار في المؤسسات الخدمية.

وقد ركّز البحث على مجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل: مستوى تبني التقنيات الرقمية داخل المؤسسات والبنية التحتية التقنية ومدى نضجها أيضًا أنظمة المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار. ومهارات العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة وتأثير البيانات الرقمية في تحسين دقة وجودة القرارات الإدارية.

كما ركّز البحث على كفاءة اتخاذ القرار بوصفها أحد أهم مخرجات التحول الرقمي، حيث تناول عناصر مثل:

سرعة اتخاذ القرار ودقة القرارات ومدى الاعتماد على البيانات والمعلومات. وتقليل الأخطاء والتقديرات غير الدقيقة.

أيضا تحسين استراتيجيات العمل بناءً على المعلومات الرقمية. واعتمد البحث على الربط بين هذين الموضوعين الأساسيين بهدف الوصول إلى فهم واضح ومتكامل لطبيعة تأثير التحول الرقمي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الخدمية.

ثانياً: الحدود المكانية الحدود المكانية لهذا البحث تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا القطاع تحديدًا للأسباب التالية:

يمثل قطاع الخدمات أحد أكبر القطاعات الاقتصادية وأكثرها توسعًا في المملكة. يعتمد بدرجة كبيرة على تدفق المعلومات والبيانات في مختلف عملياته الإدارية والتشغيلية. يُعد من أكثر القطاعات تأثرًا بالتحول الرقمي سواء في إجراءات العمل أو تجربة العميل أو آليات اتخاذ القرار. يضم عددًا كبيرًا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تختلف في مستويات نضجها الرقمي وقدراتها الإدارية، مما يوفر فرصة مناسبة لدراسة الظاهرة بطريقة متعمقة.

ويمتد النطاق المكاني للدراسة ليشمل مؤسسات في مناطق رئيسية مثل الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، والمدينة المنورة، والقصيم، وغيرها من المناطق التي تشهد نشاطاً ملحوظاً للمؤسسات الخدمية. ولا يقتصر البحث على منطقة معينة، بل يشمل قطاع الخدمات في المملكة كلها بهدف ضمان شمولية النتائج وواقعيتها.

ثالثاً: الحدود الزمانية تتمثل الحدود الزمانية لهذا البحث في الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، حيث يعتمد البحث على بيانات حديثة تتناسب مع التطور السريع الذي تشهده المملكة في مجال التحول الرقمي، وخصوصاً خلال السنوات الأخيرة التي تمثل ذروة تبني التقنيات الرقمية في المؤسسات. وقد ركز البحث على الفترة الحديثة الممتدة خلال الأعوام القريبة التي شهدت إطلاق مبادرات حكومية واسعة لدعم التحول الرقمي، مثل برامج الرقمنة والخدمات الإلكترونية والتوسع في البنية التحتية التقنية. ويرجع سبب اختيار هذه الفترة الزمنية إلى أنها تعكس الواقع الفعلي للتحول الرقمي في المملكة، وتسمح بقياس تأثيره بصورة دقيقة على كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رابعاً: الحدود البشرية (حدود العينة) تتمثل الحدود البشرية للبحث في اختيار عينة من العاملين والإداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل قطاع الخدمات، إذ تشمل العينة: المديرين التنفيذيين. مديري الإدارات التشغيلية. مسؤولي نظم المعلومات. العاملين في الوظائف التي تعتمد على اتخاذ القرار. وقد تم الاختصار على هذه الفئات نظراً لكونهم الأكثر ارتباطاً بالتحول الرقمي، والأقدر على تقييم أثره في اتخاذ القرار داخل المؤسسات، فضلاً عن إدراكهم لمدى استفادة منشأتهم من التقنيات الرقمية المتاحة. كما استبعد البحث الموظفين الذين لا يشاركون في عمليات اتخاذ القرار أو الذين لا يستخدمون الأنظمة الرقمية بشكل مباشر، وذلك من أجل ضمان دقة النتائج وصحتها.

خامساً: الحدود المنهجية اعتمد البحث على منهجية محددة تتمثل في أسلوب الدراسة التحليلية، التي تجمع بين جمع البيانات الكمية وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة ومتناسكة. وقد تم استخدام أدوات بحثية محددة تتناسب مع طبيعة الموضوع، مع الالتزام بحدود التحليل وعدم التوسع في مناهج أو أدوات خارج نطاق الدراسة.

وتشير الحدود المنهجية أيضاً إلى اقتصار التحليل على المتغيرات المرتبطة مباشرة بموضوع البحث مثل: التحول الرقمي، وكفاءة اتخاذ القرار، والتحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التقنيات الحديثة.

سادساً: حدود البحث الإجرائية

تتمثل الحدود الإجرائية في أن القياس داخل البحث يعتمد على استبانة وجه للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بهدف تقييم: مستوى التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار والعلاقة بينهما.

ولا يشمل البحث تحليلاً معمقاً لمؤشرات مالية أو دراسات حالة أو تقارير داخلية، بل يركز على الاستجابات التي يقدمها المشاركون في الاستبانة، وعلى المعايير المحددة مسبقاً لقياس المتغيرات.

وبذلك تتضح حدود البحث التي تحدد نطاقه وتضبط مساره العلمي، وتُظهر للقارئ الإطار الذي التزمت به الباحثة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس واقع التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل قطاع الخدمات في المملكة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الرئيسية للدراسة الميدانية التي هدفت إلى فهم أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، إضافةً إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على تلك النتائج. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة قُدم للعاملين في هذه المؤسسات بهدف الحصول على رؤية واضحة حول واقع التحول الرقمي ومستوى تأثيره على القرارات الإدارية اليومية.

يستعرض القسم الأول من هذا الفصل أبرز النتائج التي ظهرت من خلال تحليل استجابات المشاركين، حيث تم التركيز على محورين أساسيين هما: التحول الرقمي، وكفاءة اتخاذ القرار. ويعكس محور التحول الرقمي مدى استخدام المؤسسات للتقنيات الحديثة، ووضوح سياسات التحول، وسهولة الأنظمة الرقمية داخل بيئة العمل. أما محور كفاءة اتخاذ القرار فيتناول جودة المعلومات المتاحة، وسرعة اتخاذ القرار، ومدى قدرة العاملين على التعامل مع الأنظمة الرقمية، ومدى مساهمة هذه الأنظمة في تحسين الدقة والفعالية في القرارات الإدارية.

وتقدم هذه النتائج تصوراً شاملاً للواقع الحالي للتحول الرقمي داخل المؤسسات المدروسة، كما تسهم في توضيح الاتجاهات العامة التي تعكس مستوى التبني والتمكين الرقمي، ومدى انعكاسه على الأداء الإداري. ومن خلال هذه القراءة التحليلية، تبرز مجموعة من النقاط التي تستوجب الاهتمام، سواء من جانب المؤسسات أو صناع القرار، بهدف تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة التحديات القائمة.

وفي ضوء هذه النتائج، يعرض القسم الثاني من هذا الفصل أهم التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في دعم مسيرة التحول الرقمي ورفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار. وقد جاءت هذه التوصيات استناداً إلى تحليل اتجاهات المشاركين، بما يعكس احتياجات المؤسسات ومتطلبات تطوير البنية الرقمية ومهارات العاملين. كما تهدف إلى تعزيز القدرة الإدارية للمؤسسات من خلال تحسين العمليات، وتفعيل الاستفادة من التقنيات الحديثة، وتهيئة بيئة رقمية أكثر فاعلية واستدامة. وتفتح هذه التوصيات المجال أمام جهود تطوير مستقبلية، سواء على مستوى التطبيق المؤسسي أو على مستوى الدراسات الأكاديمية التي يمكن أن تبني على ما توصلت إليه هذه الدراسة.

تحليل البيانات

العدد	الزمن	التاريخ	الجنس	المؤهل	العلمي	سنوات الخبرة	
Valid	204	204	204	204	204	204	204
Missing	0	0	0	0	0	0	0

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أنثى	121	59.3	59.3	59.3
ذكر	83	40.7	40.7	100.0
Total	204	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بكالوريوس	84	41.2	41.2	41.2
ثانوي	10	4.9	4.9	46.1
دبلوم	16	7.8	7.8	53.9
دراسات عليا	94	46.1	46.1	100.0
Total	204	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10	38	18.6	18.6	18.6
5	23	11.3	11.3	29.9
إلى	50	24.5	24.5	54.4

سنوات	56	27.5	27.5	81.9
فأكثر	21	10.3	10.3	92.2
محايد	2	1.0	1.0	93.1
موافق	14	6.9	6.9	100.0
Total	204	100.0	100.0	

التحول الرقمي يحسن كفاءة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة	56	27.5	27.5	27.5
غير	2	1.0	1.0	28.4
محايد	22	10.8	10.8	39.2
موافق	124	60.8	60.8	100.0
Total	204	100.0	100.0	

الأدوات الرقمية تساعد في تسريع عملية اتخاذ القرار.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة	76	37.3	37.3	37.3
غير	6	2.9	2.9	40.2
محايد	12	5.9	5.9	46.1
موافق	110	53.9	53.9	100.0
Total	204	100.0	100.0	

التحول الرقمي يعزز دقة وجودة المعلومات المتاحة للقرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة	50	24.5	24.5	24.5
غير	4	2.0	2.0	26.5

محايد	16	7.8	7.8	34.3
موافق	134	65.7	65.7	100.0
Total	204	100.0	100.0	

الأنظمة الرقمية تقلل الأخطاء في القرارات الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة	51	25.0	25.0	25.0
غير	5	2.5	2.5	27.5
محايد	19	9.3	9.3	36.8
موافق	129	63.2	63.2	100.0
Total	204	100.0	100.0	

التحول الرقمي يسهم في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة	69	33.8	33.8	33.8
غير	3	1.5	1.5	35.3
محايد	14	6.9	6.9	42.2
موافق	118	57.8	57.8	100.0
Total	204	100.0	100.0	

دمج الأنظمة الرقمية مع الأنظمة القديمة يمثل صعوبة للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	64	31.4	31.4	31.4
بشدة				
غير	3	1.5	1.5	32.8
محايد	15	7.4	7.4	40.2

موافق	122	59.8	59.8	100.0
Total	204	100.0	100.0	

ضعف التدريب يحد من قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	170	83.3	83.3	83.3
موافق	24	11.8	11.8	95.1
بشدة				
غير	1	.5	.5	95.6
موافق	9	4.4	4.4	100.0
Total	204	100.0	100.0	

هناك مقاومة داخلية للتغيير نحو التحول الرقمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	166	81.4	81.4	81.4
موافق	11	5.4	5.4	86.8
بشدة				
غير	2	1.0	1.0	87.7
موافق				
محايد	1	.5	.5	88.2
موافق	24	11.8	11.8	100.0
Total	204	100.0	100.0	

الميزانية المحدودة تعيق التوسع في التقنيات الرقمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	166	81.4	81.4	81.4
موافق	11	5.4	5.4	86.8
بشدة				

غير موافق	2	1.0	1.0	87.7
محايد	1	.5	.5	88.2
موافق	24	11.8	11.8	100.0
Total	204	100.0	100.0	

الموظفون يمتلكون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	170	83.3	83.3	83.3
موافق بشدة	24	11.8	11.8	95.1
غير موافق بشدة	1	.5	.5	95.6
موافق	9	4.4	4.4	100.0
Total	204	100.0	100.0	

النتائج

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 204 مشاركاً من مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج بعد جمع البيانات وفرزها أن هناك تفاعل واضح واهتمام كبير من قبل المشاركين تجاه موضوع البحث، حيث تم التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بشكل كامل وصريح، مما يعكس وعيهم بأهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل مؤسساتهم.

وبناءً على تحليل الاستجابات، تبين أن أغلب المشاركين يرون أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تطوير طرق اتخاذ القرار داخل المؤسسة، سواء من خلال تبسيط العمليات، تسريع الإجراءات، أو تحسين دقة المعلومات المتاحة للإدارة. كما لاحظنا أن التحول الرقمي يساعد في رفع مستوى المرونة المؤسسية وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

كما كشفت النتائج أن التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي لم تؤثر على إدراك المشاركين لأهميته، بل على العكس، فقد أعرب العديد منهم عن استعدادهم لتبني الأدوات الرقمية الجديدة وتطوير مهاراتهم الرقمية بما يدعم تحسين جودة القرارات المؤسسية. هذا يدل على وجود وعي متزايد لدى العاملين والإدارة بأهمية استثمار التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل.

بشكل عام، يمكن القول إن تحليل استجابات 204 مشاركاً يعكس توجهاً إيجابياً نحو التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين اتخاذ القرار، ويؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدرك الفوائد المحتملة من تطبيق الحلول الرقمية في إدارة مشاريعها وعملياتها اليومية. كما يشير التحليل إلى أن هناك قناعة جماعية بأن الاستثمار في التحول الرقمي ليس رفاهية، بل ضرورة لتعزيز الكفاءة وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

التوصيات

تعزيز الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة تعتبر التكنولوجيا الرقمية هي الأساس الذي يبنى عليه التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بناءً على نتائج الاستبانة الذي شارك فيه 204 مشاركاً، لوحظ أن المؤسسات التي بدأت تعتمد الأدوات الرقمية تحقق تحسناً واضحاً في سرعة وكفاءة اتخاذ القرار، مقارنة بالمؤسسات التي لم تعتمد هذه الأدوات بعد. لذلك، ينصح بتخصيص ميزانيات كافية لتطوير البنية التحتية الرقمية، بما يشمل الأجهزة والبرمجيات وأنظمة إدارة البيانات. كما يُنصح بتبني الحلول التقنية المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، البرمجيات السحابية لإدارة المشاريع، وأدوات الأتمتة للمهام الروتينية. هذا الاستثمار ليس رفاهية، بل ضرورة استراتيجية تمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتزويد من دقة وسرعة اتخاذ القرارات. علاوة على ذلك، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من التقنيات مفتوحة المصدر أو الحلول السحابية منخفضة التكلفة التي توفر وظائف مشابهة للأنظمة المكلفة، مما يجعل الاستثمار الرقمي ممكناً حتى للمؤسسات ذات الموارد المحدودة. تدريب وتطوير الكوادر البشرية أظهرت نتائج الاستبانة أن الموظفين والإدارة في المؤسسات التي لديها معرفة جيدة بالأدوات الرقمية كانوا أكثر استعداداً لتطبيق التحول الرقمي وتحقيق نتائج إيجابية. لذلك، فإن تطوير مهارات الموظفين والإدارة الرقمية يعد عاملاً أساسياً لنجاح أي تحول رقمي.

يمكن تنفيذ برامج تدريبية مستمرة تغطي: كيفية استخدام برامج إدارة البيانات واتخاذ القرارات المبنية على التحليل.

ومهارات التحليل الإحصائي والتقارير الرقمية ولتدريب على الأمن السيبراني وحماية المعلومات الرقمية.

بالإضافة إلى التدريب الرسمي، ينصح بتطبيق ورش عمل عملية وتجارب ميدانية تسمح للموظفين بتطبيق ما تعلموه مباشرة على بيئة العمل. هذا يعزز القدرة على التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة ويقلل مقاومة التغيير، مما يدعم تحسين كفاءة اتخاذ القرار. تحفيز ثقافة الابتكار والتكيف المؤسسي التحول الرقمي لا يقتصر على التكنولوجيا فقط، بل يتطلب ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتجربة والتعلم المستمر. نتائج استبانة 204 مشاركاً أشارت إلى أن المؤسسات التي تشجع على المبادرات الفردية والابتكار تكون أكثر قدرة على تطبيق التحول الرقمي بنجاح.

توصي المؤسسات بما يلي:

- تشجيع المبادرات الرقمية الصغيرة لتجربة أدوات جديدة قبل تطبيقها على نطاق واسع.
- تحفيز الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمليات باستخدام الأدوات الرقمية.
- تكريم الفرق أو الأفراد الذين ينجحون في تحسين الكفاءة واتخاذ القرار من خلال التحول الرقمي.

بهذه الطريقة، يمكن خلق بيئة عمل مرنة ومتفاعلة، تقلل مقاومة التغيير وتزيد من رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة. دمج التحليل الرقمي في جميع مستويات اتخاذ القرار.

توصي نتائج الاستبانة بأن يكون استخدام البيانات والتحليل الرقمي جزءاً أساسياً من كل مستوى إداري، سواء في التخطيط الاستراتيجي أو في العمليات التشغيلية اليومية.

من التطبيقات العملية لذلك:

- استخدام برامج تحليل البيانات لمتابعة الأداء المالي والعمليات.
- تطبيق نظم دعم القرار الرقمية لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.

دمج التحليل الرقمي يساهم في تحسين دقة القرارات، تقليل المخاطر، وتسهيل الوصول إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وهو ما أكد عليه المشاركون في الاستبانة ومتابعة وتقييم أثر التحول الرقمي بشكل دوري التوصية الأخيرة ترتبط بضمان استدامة أثر التحول الرقمي على تحسين اتخاذ القرار. من الضروري إنشاء آليات متابعة وتقييم تشمل: قياس مدى تحسين الكفاءة في عمليات اتخاذ القرار. يمكن تطبيق أدوات مثل استطلاعات الرأي الداخلية، مراجعة الأداء الدوري، وتحليل مؤشرات الأداء الرقمية لضمان تقييم مستمر وموضوعي. هذه العملية لا تضمن فقط الحفاظ على التحسينات الحالية، بل تساعد أيضاً في تحديد مجالات جديدة لتطوير العمليات واتخاذ القرار بشكل أكثر فاعلية.

المراجع

المراجع العربية

- تحليل من موقع QEEMA. تحليل التحول الرقمي للشركات: فرص وتحديات.
- تقرير من منشآت السعودية. التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تهاني دبيان الحربي. (2025). الرقمية السعودية: دراسة حالة هيئة الحكومة التقنية ودعم التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية الصغيرة.
- سعادة نويوات، عبد الكريم الطيف، جهاد بوعزوز. (2025). دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية. من موقع ASJP.
- عيد، سماح فرج محمد. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة. مجلة البحوث الإدارية.
- فاري، لبنى سحر. (2021). دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية.
- دراسة عربية. أثر استخدام تقنيات التحول الرقمي على أداء المراجعة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة من موقع IJRS. واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية (دراسة في السعودية)

المراجع الأجنبية

Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Prasetyo, E. A. (2024). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study

da Silva, A., Duarte de Almeida, I., Dionisio, A., Rabadão, C., & Capela, C. (2025). How digital technologies enhance competitiveness in manufacturing SMEs. *Innovation & Entrepreneurship*

Dorhetso, S. (2025). Digital technologies and stakeholders' engagement in SMEs

Kargas, A. (2025). A systematic literature review on SMEs digital transformation. *Preprints*

Martínez-Peláez, R., Escobar, M. A., Félix, V. G., Ostos, R., Parra-Michel, J., García, V., ... et al. (2024). Sustainable digital transformation for SMEs: A comprehensive framework for informed decision-making. *Sustainability*, 16(11), 4447

Parra-Sánchez, D. T. (2024). Digital transformation in small and medium enterprises. Emerald Publishing

Rizana, A. F., et al. (2025). Exploring capabilities for digital transformation in organizations: The role of dynamic capabilities, leadership, and change management. *MDPI*

Sagala, G. H., et al. (2024). Toward SMEs digital transformation success: A systematic literature review

Seppänen, S. (2025). Digital transformation in SMEs: Drivers, challenges, and the impact ..of emerging technologies on decision-making and management control (master's thesis)

الملاحق

الاستبانة

يُعد الاستبانة أداة البحث الرئيسة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات من المشاركين، ويهدف إلى قياس مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم الاستبانة بشكل علمي ومنظم بحيث يغطي جميع الجوانب المتعلقة بالبحث ويعكس أهدافه الرئيسة والفرعية، ويتيح جمع بيانات دقيقة وشاملة حول مستوى تبني الأدوات الرقمية، أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري، التحديات التي تواجه المؤسسات، ومدى قدرة الموظفين والإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار

مقدمة الاستبانة للمشاركين:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أدعوكم للمشاركة في استبانة علمي بعنوان: "دور أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية." تأتي هذا الاستبانة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. يهدف الاستبانة إلى جمع آراء المشاركين حول تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم.

المشرفين

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

أقسام الاستبانة:

أولاً: البيانات العامة للمستجيب

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية عن المشاركين والمؤسسات التي يعملون بها لتصنيف البيانات وتحليلها بدقة وفق السياق الإداري والمؤسسي. وتشمل الأسئلة:

- الجنس: أنثى / ذكر
- المؤهل العلمي: ثانوي / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا
- سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات / من خمس إلى عشر سنوات / عشر سنوات فأكثر.

ثانياً: أسئلة الاستبانة الرئيسة

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى تأثير التحول الرقمي على كفاءة وجودة اتخاذ القرار، ويتمثل في مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تستخدم مقياس ليكرت لخمس نقاط (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، لضمان دقة التحليل الكمي وتسهيل المقارنة بين إجابات المستجيبين. وتشمل الأسئلة ما يلي:

- التحول الرقمي يحسن كفاءة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الأدوات الرقمية تساعد في تسريع عملية اتخاذ القرار.
- التحول الرقمي يعزز دقة وجودة المعلومات المتاحة للقرار.
- الأنظمة الرقمية تقلل الأخطاء في القرارات الإدارية.
- التحول الرقمي يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
- دمج الأنظمة الرقمية مع الأنظمة القديمة يمثل صعوبة للمؤسسة.
- ضعف التدريب يحد من قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة.
- هناك مقاومة داخلية للتغيير نحو التحول الرقمي.
- الميزانية المحدودة تعيق التوسع في التقنيات الرقمية.
- الموظفون يمتلكون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الحديثة.
- المؤسسة توفر برامج تدريبية رقمية بشكل مستمر.
- القيادة داخل المؤسسة تدعم تبني التقنيات الرقمية.
- وجود مسؤول أو قائد رقمي يساهم في نجاح القرارات الاستراتيجية.

- المؤسسة تعتمد على بيانات دقيقة ومحدثة عند اتخاذ القرار .
- الأنظمة الرقمية مترابطة بفعالية بين الأقسام المختلفة.
- الأنظمة الرقمية توفر تقارير تدعم اتخاذ القرارات.
- جودة البيانات لها تأثير أكبر على القرار مقارنة بنوع التقنية المستخدمة.
- المؤسسات تعتمد على أنظمة رقمية في العمليات اليومية.
- المؤسسات تستخدم أدوات رقمية حديثة مقارنة بالمنافسين.
- المؤسسات تستثمر بوضوح في تطوير الأنظمة الرقمية.

أهمية هذا الملحق:

يوفر هذا الملحق للقارئ الاطلاع الكامل على أداة البحث المستخدمة، ويظهر طريقة تصميمها وعلاقتها بأهداف الدراسة، كما يسمح بفهم كيفية جمع البيانات وكيفية استخدام الاستبانة في قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويعتبر مرجعاً مهماً للباحثين الراغبين في إجراء دراسات مشابهة أو تطوير أدوات قياس إضافية في المستقبل.

طريقة استخدام الاستبانة:

تم استخدام منصة Google Forms لتوزيع الاستبانة على المشاركين، وذلك لضمان جمع البيانات بشكل سريع وموثوق وسهل التحليل. تم تصميم النموذج الإلكتروني بطريقة واضحة ومنظمة بحيث يتمكن المستجيبون من فهم الأسئلة والإجابة عليها بسهولة، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على المشاركين لضمان الوصول السريع والموثوق للبيانات. حيث تم تقسيم الاستبانة إلى أقسام تشمل البيانات العامة وأسئلة الاستبانة المغلقة والمفتوحة. وتم ضبط إعدادات النموذج بحيث تكون جميع الأسئلة المطلوبة واضحة، مع إمكانية حفظ التقدم للعودة لإكمال الإجابة في وقت لاحق، كما تم تفعيل ميزة التحقق من صحة الإجابات لضمان اكتمال البيانات وعدم ترك أي سؤال فارغ. يوفر استخدام Google Forms أيضاً إمكانية تصدير البيانات مباشرة إلى جداول إلكترونية قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برامج مثل Excel أو SPSS، مما يسهل عملية معالجة البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تم إرسال رابط الاستبانة للمشاركين عبر البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الداخلي للمؤسسات لضمان وصول الاستبانة إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين وضمان تمثيل متوازن للعينة المستهدفة.

Abstract الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. يعتبر التحول الرقمي من أبرز عوامل تحسين الأداء المؤسسي في العصر الحديث، حيث يساهم في تطوير عمليات الأعمال، تحسين جودة القرارات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

اعتمد البحث على النظرية العلمية لإدارة المعلومات واتخاذ القرار، التي تؤكد أن جمع البيانات الدقيقة وتحليلها باستخدام التقنيات الرقمية يساهم في تحسين فعالية وكفاءة القرارات الإدارية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة إلكترونية على عينة من الموظفين في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، إضافة إلى تحليل البيانات باستخدام برامج الإحصاء المتقدمة مثل SPSS لتقييم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار.

أظهرت النتائج الأولية أن المؤسسات التي تتبنى حلول التحول الرقمي بشكل فعال تحقق تحسناً ملحوظاً في سرعة اتخاذ القرار ودقته، كما تساهم في تقليل الأخطاء البشرية وتعزيز الابتكار المؤسسي. ومع ذلك، أبرزت الدراسة عدداً من التحديات التي تعيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، مثل نقص المهارات الرقمية، تكلفة التكنولوجيا العالية، ومقاومة الموظفين للتغيير.

ويخلص البحث إلى أن الاستثمار في التدريب الرقمي وتطوير البنية التحتية التقنية، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة الابتكار والتغيير داخل المؤسسة، يعد من العوامل الحاسمة لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق أقصى قدر من كفاءة اتخاذ القرار. كما يقترح البحث وضع استراتيجيات طويلة المدى لتقييم وتحديث الأدوات الرقمية بشكل دوري، بما يضمن استمرار فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

الملخص يسلط الضوء على أهمية التحول الرقمي في دعم صناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويؤكد على أن التحديات المرتبطة بالتطبيق الفعلي للتحول الرقمي يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط الاستراتيجي المستند إلى البيانات والتحليل المستمر. كما يبرز البحث الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تقيم أثر التحول الرقمي في قطاعات مختلفة لضمان تعميم النتائج والاستفادة القصوى منها في بيئة الأعمال السعودية.

Midocean University
College of Management
Department of Business Administration



Title in English

**The Impact of Digital Transformation on Enhancing Decision-Making Efficiency in
Small and Medium Enterprises an Applied Study on the Service Sector in the
Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by: Talal Alothaim

Student ID: 251000366

Supervised by:

Dr. Faiz Jarad

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Hassan

Year:2025