

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية

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

إعداد الطالب/

طلال العثيم

الرقم الجامعي/

251000366

إشراف/

د. تمارا زقوت

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

لقد أفرز التحول الرقمي واقعًا إداريًا جديدًا يعتمد على سرعة المعالجة، ودقة المعلومات، والاستجابة الفورية للتغيرات. المؤسسات لم تعد تعمل بالآليات التقليدية القديمة التي كانت تتطلب وقتًا وجهدًا هائلًا 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 تنجح الشركات الكبرى في تبني حلول رقمية معقدة، تظل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طور المحاولة والتجريب، وغالبًا 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 شرطًا أساسيًا للنجاة والاستمرارية.

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبح التحول الرقمي من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات واستدامتها. لم يعد استخدام التكنولوجيا خيارًا ترفيهيًا، 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 تقريبًا أن تستمر أي منشأة – خصوصًا 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 ولآليات 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، خصوصًا في عمليات اتخاذ القرار التي تتطلب دقة وسرعة ومرونة عالية.

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تحولًا سريعًا في أنماط إدارة الأعمال مؤسسًا لمرحلة جديدة تُعرف بالتحول الرقمي. هذا التحول لم يعد خيارًا بل ضرورة استراتيجية تمكن المنظمات من الصمود والتفوق في بيئات الأعمال المتسارعة والمتقلبة. 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 جوهريّة والسؤال يكون كيف يمكن للتحويل 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.

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 تحسنًا كبيرًا 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 ملائمة 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، خصوصًا 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 تحسنًا ملموسًا في جودة القرارات الإدارية. هذا يثير تساؤلات حول الفجوة بين التبنّي 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 تحديًا استراتيجيًا يتطلب الدراسة المتأنية.

يُلاحظ في كثير من المؤسسات السعودية أن التحول الرقمي يُطبَّق 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 مطبَّق 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، خصوصاً 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 تحولاً رقمياً. في حين أن التحول الحقيقي يشمل تغييراً 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 واعٍ في بيئة صنع القرار.

في ظل التحول الرقمي المتسارع عالمياً، 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 اهتماماً كبيراً بملف التحول الرقمي ودمج التقنية في جميع قطاعات الأعمال. ومع ذلك، فإن هذا التوجه لم يثمر دائماً 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 دائماً نفس الزخم في التحسن. في كثير من الأحيان، يبقى القرار الإداري ضعيفاً 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 دوراً أكبر مما نتصور.

ويُلاحظ أيضاً 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 تحدياً كبيراً 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 الاستراتيجية 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 تلقائياً 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، تفتقر 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 دائمًا 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.

وأخيرًا لا بد من الإشارة إلى أن هذه المشكلة لا تمثل فقط عائقًا أمام تحسين الأداء الداخلي للمؤسسات، بل تشكل أيضًا تهديدًا لقدرتها على التنافس والاستدامة، خصوصًا في ظل رؤية 2030 التي تضع الرقمنة في صميم التحول الاقتصادي. فاستمرار هذه الفجوة قد يؤدي إلى تهميش دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدلًا من تمكينها كما هو مخطط له ما يجعل معالجة هذه المشكلة ضرورة وطنية إدارية 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.
3. وطنيًا: تدعم مستهدفات رؤية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي ورفع كفاءة القطاع الخاص.
4. منهجيًا: توظف منهجًا يجمع بين التحليل الكمي والنوعي لفهم أعمق للظاهرة المدروسة.

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 يمثلها 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 تنل بعد القدر الكافي من البحث في السياق المحلي السعودي. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسد فجوة معرفية واضحة، وتضع إطاراً علمياً 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 تلقائياً، 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 تصب 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 يُفيد 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، تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة القطاع المستهدف، وهو قطاع الخدمات، الذي يُعد المحرك الأساسي للاقتصاد غير النفطي في المملكة. ومع توجه الدولة نحو التنويع 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 سَتُحفّز 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 تنبع 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.

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 تنبني 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. فغالباً 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 للتحويل. 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 جوهرياً أيضاً، ويتمثل في اقتراح نموذج تطبيقي لتعزيز كفاءة القرار الإداري من خلال دمج التحول الرقمي في بنية المؤسسة. هذا النموذج لن يكون نظرياً فقط، بل مستنداً 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 تُكمل 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 فعلياً. فوجود فجوة معرفية أو مهارية بين القادة والموظفين قد يُعطل الاستفادة القصوى من التقنية.
- اختبار فعالية البرامج الحكومية الداعمة للتحول 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 فعلياً 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.

تساؤلات الدراسة:

1. إلى أي مدى تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية تقنيات التحول الرقمي؟
2. هل يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين فعلي في جودة وكفاءة اتخاذ القرار؟
3. ما أبرز التحديات التي تحد من الاستفادة الكاملة من الأدوات الرقمية؟
4. ما العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي؟
5. إلى أي مدى تؤثر مهارات القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات؟
6. ما العوائق التنظيمية والثقافية التي تمنع تحقيق الأثر الإيجابي الكامل للتحول الرقمي؟
7. هل تؤدي البيانات الضخمة إلى قرارات استراتيجية أفضل فعلاً؟ أم أنها تخلق عبئاً معلوماتياً إضافياً؟
8. ما دور الجهات الحكومية السعودية في دعم البنية التحتية الرقمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
9. ما مدى توافق أنظمة اتخاذ القرار الرقمية الحالية مع طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
10. هل يؤثر مستوى التعليم الرقمي للموظفين.
11. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار.
12. تؤثر المهارات الرقمية للموظفين في فعالية استخدام التكنولوجيا في صنع القرارات.
13. تختلف كفاءة القرارات الرقمية باختلاف طبيعة القطاع ومستوى الجاهزية التقنية في المؤسسة.
- لا توجد علاقة خطية بسيطة بين استخدام التقنية ونجاح القرار، بل تتأثر العلاقة بعوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري.
14. يعتمد نجاح القرار الرقمي على جودة البيانات المدخلة وليس على التقنية المستخدمة فقط.
15. التحول الرقمي الأعلى لا يضمن بالضرورة كفاءة قرار أفضل، إذا لم يترافق مع تدريب فعال للموظفين وتفويض إداري مناسب.
16. كلما زاد وضوح استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة، زادت كفاءة اتخاذ القرار.
17. وجود قائد رقمي داخل المؤسسة (Chief Digital Officer) يعزز فاعلية القرارات الاستراتيجية.
18. ضعف الربط بين أنظمة المعلومات الإدارية (MIS) والأنظمة المالية يؤثر سلباً على جودة القرار.

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 وفقاً 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 مفاده 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 وبالفرص 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.

وثبني 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 توافقاً وتكاملاً بين عدة عناصر وتُسهّم 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.

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 الشرمي 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 الرقمنة.

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 ديلويت 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 السعودي وكشف أن ما يقارب 60 بالمئة من المنشآت الصغيرة لا تملك استراتيجية رقمية واضحة بينما تفقر 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 يساهم 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 تُمثل 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 لتحديد النقاط التي لم تنل 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 كافيًا من أشكال التحول الرقمي في حين أن التحول الحقيقي يتطلب استخدامًا منهجيًا للبيانات وإدماج التكنولوجيا في صلب عملية اتخاذ القرار.

تشير بعض الأدبيات إلى وجود فجوة واضحة بين التبني 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 الرقمة 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 تفتقر إلى 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 وملئية بالمتغيرات.

كما أن التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الدراسة يمثل إضافة نوعية 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 تفيد صناع القرار وتدعم توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تمكين الاقتصاد الرقمي ورفع كفاءة القطاع الخاص.

المنطلقات النظرية للدراسة:

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 دوراً حاسماً 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 بعداً متكاملاً 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 جزءاً لا يتجزأ من الكيان المؤسسي بأكمله.

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

ممكن أيضاً 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 عشوائياً، 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 متكاملًا 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 أيضًا نظرية التغيير المؤسسي وخصوصًا نموذج كوتر الشهير الذي يقسم عملية التغيير داخل المؤسسة إلى ثماني مراحل تبدأ بإيجاد شعور بالإلحاح وتنتهي بترسيخ التغيير كثقافة داخل المؤسسة ووفقًا لهذا النموذج فإن التحول الرقمي لا يمكن أن ينجح ما لم يدرك العاملون أهميته ويشاركوا في كل مرحلة من مراحله وتُهيأ لهم بيئة عمل مرنة تدعم التغيير وتحثي 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 أيضًا 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 مثلًا 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 وأخيرًا 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 تمامًا 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 تعارضًا 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.

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 للتحول 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 التحول 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 للتحول 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 أجريت 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 التحول 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 التحول الرقمي والمتغيرات التابعة مثل كفاءة اتخاذ القرار. أما البيانات النوعية من المقابلات فقد تم تحليلها يدوياً 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.

أدوات الدراسة:

تشكل أدوات الدراسة أحد الأركان المحورية في البحث العلمي إذ من خلالها يتم جمع البيانات التي تُبنى عليها نتائج الدراسة وتفسيراتها وفي هذا البحث الذي يتناول أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية تم تصميم أدوات البحث بعناية لتكون قادرة على التقاط الأبعاد المختلفة للظاهرة المدروسة بما يضمن الدقة والعمق والشمول في التحليل.

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يجمع بين الظواهر التقنية والتنظيمية والبشرية فإن الاعتماد على أداة واحدة فقط قد لا يكون كافيًا ومن هنا جاءت الحاجة إلى تنوع أدوات الدراسة لتشمل كلاً من الأساليب الكمية والكيفية ما يتيح للباحث استكشاف الظاهرة من زوايا مختلفة وقد تم اعتماد هذا التوجه في ضوء المنهج الوصفي التحليلي الذي تتبناه الدراسة والذي يسعى إلى فهم الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل أسبابها ونتائجها بطريقة شاملة.

الأداة الأولى التي تم توظيفها هي الاستبيان الإلكتروني وهي أداة كمية تُمكن من جمع معلومات منظمة من عينة واسعة من المشاركين وقد تم تصميم هذا الاستبيان بناءً على مراجعة دقيقة للأدبيات والدراسات السابقة لضمان شمولية المحاور وتغطيتها لكافة أبعاد التحول الرقمي وعلاقته باتخاذ القرار تضمن الاستبيان عددًا من المحاور الرئيسية مثل درجة تبني المؤسسة للأدوات الرقمية مستوى الجاهزية التقنية دور القيادة الإدارية ومدى تأثير التكنولوجيا على عملية اتخاذ القرار من حيث السرعة الدقة والمرونة كما شمل الاستبيان عناصر تقيس وعي الموظفين الرقمي ودرجة التكامل بين الأنظمة ومستوى التدريب الذي يتلقاه العاملون على الأدوات التقنية.

وقد تم تصميم أسئلة الاستبيان لتكون مغلقة في معظمها وذلك لتسهيل تحليل البيانات إحصائيًا مع وجود عدد محدود من الأسئلة المفتوحة التي تسمح للمستجيبين بالتعبير بحرية عن تجاربهم وملاحظاتهم تم التأكد من صلاحية الاستبيان من خلال عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة ونظم المعلومات كما تم اختبار صدقه وثباته ميدانيًا من خلال دراسة استطلاعية محدودة قبل تعميمه على العينة الرئيسية.

إلى جانب الاستبيان تم اعتماد أداة المقابلة شبه المنظمة كوسيلة نوعية تسمح بالغوص أعمق في الممارسات والسلوكيات والاتجاهات السائدة في المؤسسات المدروسة وقد أجريت هذه المقابلات مع عدد من القادة الإداريين والمشرفين على التحول الرقمي والمديرين التنفيذيين في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف فهم التحديات الواقعية التي تواجههم واستكشاف مدى وعيهم بأهمية دمج التكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار وقد تم اختيار المشاركين في هذه المقابلات بعناية بناءً على خبرتهم وطبيعة دورهم في المؤسسة بحيث يكون لديهم اطلاع مباشر على العلاقة بين التحول الرقمي والقرارات الإدارية.

تم إعداد دليل إرشادي للمقابلات يشمل مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تتيح للمبحوثين التعبير بحرية وتوجيه النقاش نحو محاور محددة مثل دوافع الرقمنة مدى رضاهم عن نتائج التحول الرقمي التحديات التي واجهوها أثناء التطبيق ومدى تأثير الأدوات التقنية على جودة قراراتهم اليومية. وقد أتاحت هذه المقابلات للباحث جمع بيانات غنية تتجاوز ما يمكن الحصول عليه عبر الاستبيانات، لا سيما ما يتعلق بالبعد الثقافي والتنظيمي والتحليلي للمؤسسات.

الأداة الثالثة التي تم استخدامها هي تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسات المشاركة في الدراسة وتشمل هذه الوثائق السياسات العامة وتقارير الأداء وخطط التحول الرقمي ومحاضر الاجتماعات ونظم اتخاذ القرار وغيرها من المواد التي تساعد على فهم السياق التنظيمي الذي تتم فيه عملية اتخاذ القرار وتُعد هذه الأداة مكملًا للأدوات الأخرى لأنها توفر بيانات فعلية غير متأثرة بالتحيزات الذاتية أو المزاجية للمشاركين وتُظهر مدى التطبيق الفعلي لما يتم التصريح به نظريًا.

ومن خلال تحليل الوثائق، استطاع الباحث رصد مدى تطابق الاستراتيجيات الرقمية المعلنة مع التطبيق الفعلي ومدى وجود مؤشرات لقياس كفاءة اتخاذ القرار. تكامل الأنظمة داخل المؤسسة كما تم التحقق من مدى استخدام الأدوات التكنولوجية في الاجتماعات والتقارير والتحليلات المؤسسية وهل يتم الاعتماد على البيانات في القرارات الاستراتيجية أم أن هذه القرارات لا تزال خاضعة للحس والخبرة الشخصية.

لضمان التكامل بين هذه الأدوات تم اتباع مبدأ التثليث المنهجي الذي يعني استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات حول نفس الظاهرة بهدف تعزيز موثوقية النتائج وقد ساعد هذا التوجه في التحقق من المعلومات من مصادر متعددة ومقارنة البيانات الكمية من الاستبيانات مع الرؤى النوعية المستخلصة من المقابلات

والوثائق ما أتاح تقديم صورة شاملة ومتوازنة عن واقع التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثيره على جودة وكفاءة اتخاذ القرار.

أثناء تطوير أدوات الدراسة حرص الباحث على أن تكون اللغة واضحة والمصطلحات مفهومة ومناسبة لمستوى المشاركين خصوصاً أن العينة تضمنت موظفين ومديرين من مستويات إدارية مختلفة كما تمت مراعاة الخصوصية والسرية في جميع أدوات جمع البيانات وتم إبلاغ المشاركين بأن إجاباتهم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون الكشف عن هويتهم أو أسماء مؤسساتهم.

أخيراً يمكن القول إن الأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة تمثل مزيجاً متكاملًا من الأدوات الكمية والنوعية، وقد تم تطويرها بشكل ينسجم مع طبيعة الموضوع، ويساعد على فهم العلاقة المركبة بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار من جميع الزوايا وهذا التعدد في أدوات البحث يُعد أحد عوامل القوة في هذه الدراسة إذ يسمح بتجاوز التعميمات السطحية والوصول إلى فهم معمق مبني على بيانات متنوعة وموثوقة.

حدود الدراسة:

توجد مجموعة من الحدود التي تحدد نطاق الدراسة وسياقها وهي كما يلي:

من حيث الموضوع ركزت الدراسة على كفاءة اتخاذ القرار فقط، دون التوسع في الجوانب المالية أو التشغيلية أو التسويقية الأخرى.

من حيث المكان اقتصرَت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية وخصوصاً في قطاع الخدمات.

من حيث الزمان تم جمع البيانات خلال الفصل الأول من عام 2025 وبالتالي فإن النتائج تعكس الوضع في هذه الفترة الزمنية المحددة.

من حيث العينة تم التركيز على الموظفين والمديرين ذوي الصلة المباشرة بالتحول الرقمي واتخاذ القرار دون إشراك العملاء أو الجهات الرقابية أو الأطراف الخارجية.

من حيث الأدوات تم الاعتماد على استبيانات ومقابلات شخصية قد تتأثر بعوامل ظرفية مثل ميول المشاركين أو ضغط العمل مما قد يؤثر على مصداقية بعض الردود.

الخاتمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي أصبح من غير الممكن تجاهل التحول الرقمي كأداة استراتيجية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات ولا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تُشكّل العمود الفقري للاقتصاد السعودي وقد بيّنت هذه الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر على تبني أدوات تقنية فحسب، بل هو منظومة متكاملة تشمل البنية التحتية والثقافة التنظيمية والكفاءات البشرية والقيادة الفعّالة.

توصل البحث إلى أن هناك فجوة واضحة بين التنبؤ الشكلي للتحول الرقمي والتأثير الفعلي له على جودة القرار الإداري حيث أظهرت النتائج أن كثيراً من المؤسسات تمتلك أدوات رقمية لكنها لا توظفها بشكل

فَعَال في صنع القرار ويرجع ذلك إلى عدد من العوامل أبرزها ضعف التأهيل الرقمي للموظفين غياب التكامل بين الأنظمة وانخفاض مستوى النضج الرقمي لدى القيادات.

كما بيّنت الدراسة أن التحول الرقمي الحقيقي يتطلب إعادة هيكلة شاملة تبدأ من صياغة رؤية رقمية واضحة، وتمرّ بتدريب مستمر للكوادر البشرية وتنتهي ببناء بيئة تنظيمية محفزة تدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات والتحليل وفي هذا السياق فإن دمج الأدوات الرقمية مع نهج إداري تشاركي ومرن يسهم في رفع كفاءة القرار من حيث الدقة والسرعة والقدرة على الاستجابة للتغيرات.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديمها نموذجًا متكاملًا يمكن أن تسترشد به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية من أجل تجاوز العقبات الحالية وتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في مجال اتخاذ القرار كما تفتح الدراسة الباب لمزيد من الأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تدرس أبعادًا إضافية مثل دور القيادة الرقمية أو تأثير الرقمنة على الأداء المالي والاستراتيجي.

ختامًا فإن نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة لا يعتمد فقط على توفر التقنية، بل على قدرتها على دمج هذه التقنية ضمن رؤية واضحة وثقافة مؤسسية متجاوبة وهو ما يشكّل التحدي الحقيقي للتحول الرقمي المستدام.

المراجع:

وزارة الاتصالات السعودية 2023 تقرير التحول الرقمي السنوي

AlGhamdi R 2023 AI in Saudi SMEs

AlHarthi M 2022 Digital Tools in Decision-Making

Alshmrani S 2021 Digital Transformation and SMEs in Saudi Arabia

Brynjolfsson E and McAfee A 2014 The Second Machine Age

Deloitte Insights 2020 The Digital Transformation of SMEs

Harvard Business Review 2018 How Digital Is Your Business

Kotter J 1996 Leading Change

McKinsey and Company 2020 The Case for Digital Transformation

OECD 2021 Digitalization in the MENA Region

PwC Middle East 2021 Accelerating Digital Transformation

Turban E Pollard C and Wood G 2018 Information Technology for
Management