

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة العمليات في المنشآت
الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات بالمملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

بشائر محمد عبدالله بن محفوظ

٢٥١٠٠٠٣٥٠

إشراف/

أ.د. / الفيصّل عبد الحميد

أ.د. / فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

٣	مقدمة:
٣	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٦	أهداف الدراسة:
٧	تساؤلات الدراسة:
٩	فروض الدراسة:
٩	الدراسات السابقة:
١٠	الفجوة البحثية:
١٧	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٩	المنهجية وطرق البحث:
٢١	مجتمع الدراسة وعينتها:
٢١	أدوات جمع البيانات:
٢١	طرق تحليل البيانات:
٢٢	حدود الدراسة:
٢٣	المراجع :

مقدمة:

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات جذرية نتيجة التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية تشكل المحرك الأساسي لعملية التغيير في بيئات الأعمال المعاصرة. ولم يعد التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا فحسب، بل بات ضرورة حتمية للمؤسسات الساعية إلى تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والمرونة في مواجهة التغيرات المتسارعة (Nazara et al., 2024).

لقد أدى هذا التوجه العالمي نحو الرقمنة إلى إعادة تشكيل النماذج التشغيلية التقليدية، من خلال الاعتماد على حلول ذكية مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة، وغيرها من التطبيقات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، وتبسيط الإجراءات. وتبرز أهمية هذه التحولات بشكل خاص في المؤسسات التي تسعى إلى الاستدامة والابتكار، لا سيما في ظل بيئة تنافسية متزايدة التعقيد (Nath et al., 2025؛ Vishwakarma & Murthy, 2024).

وتشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية في الاقتصادات الوطنية، حيث تسهم في تنمية القطاعات الإنتاجية والخدمية، وخلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار المحلي. إلا أن هذه المنشآت، وبخاصة في قطاع الخدمات، تواجه تحديات متزايدة في مجالات التحول الرقمي، نتيجة محدودية الموارد، وضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات التقنية اللازمة لتنفيذ هذا النوع من التحولات (Chen et al., 2023).

في المملكة العربية السعودية، يمثل دعم التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة أحد المحاور الاستراتيجية لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، حيث أطلقت الدولة عددًا من المبادرات الداعمة للرقمنة وتمكين المؤسسات من تبني نماذج أعمال ذكية. ومع ذلك، لا تزال العديد من المنشآت الخدمية تعاني من فجوات في تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال ينعكس على كفاءة عملياتها التشغيلية، ما يستدعي إجراء دراسات ميدانية متخصصة لتشخيص الواقع وتقديم حلول عملية.

وعليه، جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوعًا حيويًا يتمثل في تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التقنيات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية للموظفين) على كفاءة إدارة العمليات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على قطاع الخدمات في المملكة. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى الربط بين البعدين التكنولوجي والتشغيلي، بهدف تقديم رؤية شاملة حول كيف يمكن للتحول الرقمي أن يعزز الأداء الداخلي للمنشآت.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الرقمية والضغط التنافسية المتزايدة، أصبح التحول الرقمي ضرورة لا خيارًا، تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية وتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن إدماج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات يساهم في تسريع سير العمل، تقليل التكاليف التشغيلية، ورفع مستوى الدقة والفعالية في إدارة العمليات (Lei, 2025؛ Nazara et al., 2024).

وتُعد كفاءة إدارة العمليات أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الأداء المؤسسي الفعّال، خصوصًا في المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات في الموارد، وتعمل في بيئات تنافسية تتطلب سرعة الاستجابة ومرونة التنفيذ، وقد أظهرت دراسات مثل (Chen et al., 2023؛ Vishwakarma & Murthy, 2024) أن التحول الرقمي يعزز من فعالية توزيع الموارد، ويحسن الإنتاجية، ويقلل الفاقد الزمني والمادي، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة.

ورغم إدراك كثير من المؤسسات لأهمية التحول الرقمي، إلا أن العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة خصوصًا في الدول النامية لا تزال تواجه صعوبات في التبني الفعلي للتقنيات الرقمية، إما بسبب ضعف البنية التحتية، أو نقص المهارات الرقمية لدى العاملين، أو محدودية الدعم الإداري والتنظيمي (Dubey & Ranjan, 2024؛ Nath et al., 2025).

وعلى الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي، إلا أن معظمها ركز على بيئات صناعية أو شركات كبيرة في سياقات آسيوية مثل الصين والهند (Liu, 2024)؛ (Supriadi & Mulyani, 2024)، بينما تندر الدراسات التطبيقية التي تستهدف قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وبوجه خاص المنشآت الصغيرة والمتوسطة، رغم أنها تمثل شريحة كبيرة من الاقتصاد الوطني. وهذا ما يشكل فجوة بحثية واضحة في الأدبيات.

بناءً على ما سبق، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (التقنيات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية للموظفين) وكفاءة إدارة العمليات التشغيلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

أهمية نظرية

- تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل قطاع الخدمات.
- تقدم إطارًا نظريًا حديثًا لقياس أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة العمليات باستخدام أبعاد محددة (التقنيات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية للموظفين).
- تعد من الدراسات القليلة التي تدمج بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية في البيئة السعودية، ما يعزز من أصالة الموضوع.

- تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لفحص متغيرات إضافية مثل الابتكار التشغيلي أو رضا العملاء في ظل التحول الرقمي..

الأهمية التطبيقية:

- تساعد الدراسة أصحاب القرار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة على فهم أهمية التحول الرقمي كوسيلة لتحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر.
- تقدم توصيات عملية لتطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الموظفين في القطاع الخدمي.
- تساهم في دعم الجهود الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من خلال تعزيز التحول الرقمي في المنشآت الاقتصادية.
- تمكّن رواد الأعمال ومديري المنشآت من اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات لتحسين الكفاءة التشغيلية.
- تساعد صانعي السياسات في تصميم مبادرات دعم موجهة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في رحلتها نحو الرقمنة.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية للموظفين) على تحسين كفاءة إدارة العمليات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وتتبع العديد من الاهداف فرعية:
- قياس مستوى استخدام التقنيات الرقمية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بقطاع الخدمات، ومدى تأثيرها على كفاءة تنفيذ العمليات التشغيلية.

- تحليل مدى توفر وتطور البنية التحتية الرقمية في هذه المنشآت، ودورها في تسهيل العمليات وتحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- دراسة أثر كفاءة المهارات الرقمية لدى الموظفين على القدرة التشغيلية للمنشآت، وسرعة التكيف مع نظم العمل الرقمية.
- التعرف على العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي مجتمعة وكفاءة إدارة العمليات التشغيلية من حيث الجودة، السرعة، والدقة.
- استكشاف أبرز التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تطبيق مبادرات التحول الرقمي وانعكاسها على كفاءة العمليات.
- اقتراح توصيات عملية للمنشآت الخدمية الصغيرة والمتوسطة لتعزيز كفاءة إدارة العمليات من خلال تبني ممارسات التحول الرقمي بشكل فعال.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما دور التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية للموظفين) في تحسين كفاءة إدارة العمليات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بقطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية؟، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

١. إلى أي مدى تساهم التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخدمية؟
٢. ما أثر البنية التحتية الرقمية المتوفرة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تحسين جودة العمليات وسرعتها؟

٣. كيف تؤثر المهارات الرقمية للموظفين على فاعلية تنفيذ العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية؟

٤. ما العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي بشكل عام ومستوى كفاءة إدارة العمليات في

المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

٥. ما أبرز التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تطبيق مبادرات التحول

الرقمي، وكيف تؤثر على كفاءة العمليات؟

٦. ما أهم الاستراتيجيات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول الرقمي لتحسين كفاءة

إدارة العمليات؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات

الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية للموظفين) وتحسين كفاءة إدارة العمليات في المنشآت

الصغيرة والمتوسطة بقطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة

من الفرضيات الفرعية التالية:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الرقمية وتحسين كفاءة إدارة العمليات

في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخدمية.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر البنية التحتية الرقمية وتحسين كفاءة إدارة العمليات

في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الرقمية للموظفين وتحسين كفاءة إدارة العمليات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة..

الدراسات السابقة:

دراسة (Nazara et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والروبوتات) على تحسين كفاءة إدارة العمليات في بيئة الأعمال المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الصناعية ذات الصلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق التقنيات الرقمية يُسهم في تسريع سير العمل، وخفض التكاليف، وتحسين دقة العمليات، وتعزيز الابتكار المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في البنية التحتية التكنولوجية وتطوير رأس المال البشري، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات استدامة تدعم النمو طويل المدى..

(Supriadi & Mulyani, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقنيات التحول الرقمي، بأبعادها المتمثلة في (الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة) على عملية اتخاذ القرار التشغيلي في مجال إدارة العمليات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل شامل للدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه التقنيات الرقمية في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، ودعم الابتكار في القطاعات الصناعية المختلفة. كما أكدت النتائج على أهمية تكامل هذه التقنيات مع ممارسات إدارة العمليات القائمة، مع الإشارة إلى التحديات

الأخلاقية والتنظيمية المصاحبة لاستخدامها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أجنادات بحثية مستقبلية لتعميق الفهم حول التحول الرقمي في إدارة العمليات، وتوفير إرشادات عملية للمنظمات لمواجهة التحديات واستثمار الفرص في العصر الرقمي..

(Dubey & Ranjan, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (كفاءة العمليات، تفاعل العملاء، والأداء المالي) على إدارة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالتطبيق على شركة Zivame الهندية العاملة في قطاع التجزئة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع صانعي القرار الرئيسيين في الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis). وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحقيق تحسينات تشغيلية ملموسة تمثلت في تقليص وقت تنفيذ الطلبات وزيادة دوران المخزون، إلى جانب ارتفاع معدلات رضا العملاء وتكرار الشراء عقب تطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) والأدوات الرقمية الأخرى. كما واجهت الشركة تحديات تمثلت في مقاومة الموظفين للتغيير وارتفاع التكاليف الأولية، وتم التغلب عليها من خلال برامج تدريبية مستهدفة. وأظهرت التحليلات المالية تحسناً ملحوظاً في العائد على الاستثمار (ROI) من ٣١٪ في عام ٢٠٢٠ إلى ٤٤٪ في عام ٢٠٢٣. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة لاستراتيجيات التحول الرقمي المدروسة لتعزيز تنافسيتها وتحقيق النجاح المستدام..

(Liu, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي، بأبعاده المتمثلة في (الاستثمار الرقمي، والدخل الرقمي الإضافي) على كفاءة إدارة العمليات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمقاطعة قوانغدونغ

الصينية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال تحليل التباين والانحدار المتعدد لتحليل العلاقة بين مستوى الرقمنة وكفاءة العمليات والأنشطة الرئيسة والمساندة. وتكوّنت العينة من شركات صغيرة ومتوسطة تطبق التحول الرقمي في مجالات مثل إدارة المخزون، وإدارة علاقات العملاء، مع وجود ضعف نسبي في تطبيق نظم دعم العملاء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقمنة وكفاءة الإدارة التشغيلية، وكان لاستثمار الشركات في التحول الرقمي التأثير الأكبر مقارنة ببقية الأبعاد. وأوصت الدراسة بتقديم دعم نظري وعملي لتوجيه عملية التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع تحديد توجهات بحثية مستقبلية لتعميق الفهم في هذا المجال.

(Vishwakarma & Murthy, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (إدارة الموارد، تحسين سير العمل، وكفاءة العمليات) على كفاءة الأداء التشغيلي في قطاع الخدمات اللوجستية، وذلك بالتطبيق على شركة Prakash Roadlines. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، من خلال إجراء استبيانات منظمة ومقابلات مع الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة لجمع البيانات الأولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام أدوات رقمية مثل أنظمة إدارة الأسطول، وبرمجيات تحسين المسارات، وإدارة المخزون الرقمية، وتحليلات البيانات قد أسهم في تحسين كفاءة استهلاك الوقود، وتقليل أوقات التوقف، وزيادة سرعة العمليات اللوجستية، وتعزيز رضا العملاء والتواصل بين الأقسام. كما كشفت الدراسة عن عدد من المعوقات التي تحول دون الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، مثل ضعف تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات، ومحدودية مهارات الموظفين، ومقاومة التغيير، ونقص الدعم

الفني. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل الداخلي، وتكثيف برامج التدريب التقني، وتحسين البنية التحتية الرقمية لضمان تحقيق أقصى استفادة من مبادرات التحول الرقمي..

دراسة (Lei, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الأنظمة الذكية، تحليل البيانات، العمليات المؤتمتة) على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق تقنيات التحول الرقمي، واقتراح استراتيجيات استجابة فعّالة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني التقنيات الرقمية المتقدمة يساهم في تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز الابتكار في نماذج الأعمال. كما بيّنت الدراسة أن التحول الرقمي يواجه تحديات متعددة تشمل تحديث البنية التكنولوجية، وإدارة التغيير، والتحول في الثقافة المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الدقيق والاستجابة الاستراتيجية لتحقيق التطوير التشغيلي المستدام وضمان قدرة المؤسسات على مواجهة متطلبات البيئة الرقمية.

(Chen et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (كفاءة تخصيص رأس المال والعمالة) على كفاءة الأداء التشغيلي في الشركات المدرجة في السوق الصيني خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠٢٠. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على نموذج التأثيرات الثابتة (Panel Fixed Effect Model)، بالإضافة إلى إجراء اختبارات المتانة وتحليل آليات التأثير وتحليل التباين لفهم العلاقة الجوهرية بين التحول الرقمي وأداء الشركات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي معنوي على أداء الشركات، حيث يساهم ارتفاع مستوى الرقمنة في تحسين كفاءة التشغيل، ولا سيما من خلال تعزيز كفاءة توزيع الموارد بين رأس المال والعمالة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم

التحول الرقمي في المؤسسات من خلال سياسات تنظيمية وتشجيعية تُسهم في رفع الكفاءة وتعزيز التنافسية في السوق.

(Nath et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (تبني التكنولوجيا الرقمية، كفاءة الموظفين الرقمية، دعم القيادة، استراتيجيات رقمية متمحورة حول العميل، وتوافر البنية التحتية الرقمية) على كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الخدمية في بنغلاديش. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان موجه إلى ٢١٨ موظفًا يعملون في شركات خدمية، وتم تحليل البيانات للكشف عن مدى ارتباط هذه الأبعاد بكفاءة التشغيل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توافر البنية التحتية الرقمية يُعد العامل الأهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث أظهر ارتباطًا إيجابيًا ومعنويًا قويًا. كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط معتدل لكل من تبني التكنولوجيا الرقمية ومهارات الموظفين الرقمية، بينما كان تأثير دعم القيادة والمبادرات المرتكزة على العميل غير مباشر. وأوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في بنية تحتية رقمية قوية، إلى جانب تطوير مهارات العاملين وتعزيز القيادة الفعالة لضمان نجاح التحول الرقمي. وتوفر هذه النتائج رؤى عملية مهمة للمديرين وصانعي السياسات في الشركات الخدمية، وتفتح آفاقًا لبحوث مستقبلية في هذا المجال.

دراسة (احمد، ٢٠٢٣)

هدف البحث إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - جامعة المنصورة. وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٩٩ مفردة وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصي منه عن طريق المقابلة الشخصية أو باستخدام الاستقصاء عبر الإنترنت Online Survey والذي تم تصميمه على محرك

البحث Google Drive وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق برنامج (Warp PLS.7) وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على كل من التعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسط التعلم التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسة وفقا للنوع، بينما توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للتحول الرقمي وفقا للعمر، في حين لا توجد فروق معنوية بين إدراكهم للتعلم التنظيمي والابتكار الرقمي وفقا للعمر، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود فروق معنوية بشأن إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة .

دراسة (شيهاني، ٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى تأثير التحول الرقمي على فعالية عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك، باعتباره ضرورة استراتيجية لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية، ولإبراز أهمية عمليات إدارة المعرفة بالتركيز على توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة وتوزيعها ونشرها، عبر دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في قسم الاستكشاف للمؤسسة، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان خاص بدراسة وتحليل واقع التحول الرقمي ومساهمته في تفعيل عمليات إدارة المعرفة. من خلال تحليل الاستبيان توصلنا إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن التحول الرقمي يساعد في تعزيز وتمكين عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك من خلال تسهيل وتحسين عملية تدفق المعلومات والمعرفة وتوفير الأدوات والتقنيات الملائمة لذلك.

دراسة (خطيب و الشوابكة، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق) في التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغييرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجيات الأعمال رقمياً) في ظل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، في الجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال الاستناد إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة الحكومية منها والخاصة، ذات التعليم التقليدي والمفتوح على حد سواء، والبالغ عددها (18) جامعة. وقد مثلت وحدة المعاينة من القادة والمدراء من مستوى الإدارة "العليا والوسطى" في الجامعات الفلسطينية، والبالغ عددهم (313). من خلال توزيع استبانة إلكترونية بنيت وفق مقياس ليكرت السباعي، بطريقة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، وقد استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات (SPSS) وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي، إضافة إلى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية جاءت مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التحول الرقمي وفي التجديد الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المعدل "إدارة علاقات العملاء الإلكترونية" قد عمل وبشكل ملحوظ على تحسين أثر القدرات الديناميكية في التحول الرقمي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن وجود أثر إيجابي للتجديد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية. كما أفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أبرزها: اقتراح الدراسة نهجاً للقدرات الديناميكية في قطاع الجامعات الفلسطينية،

يرتكز على "التكامل في الحلول بمنظور شامل وليس جزئي، إضافة إلى تفعيل المواطنة الوظيفية من خلال تكوين مجموعات المعرفة وحلقات الجودة، إضافة إلى الاستناد إلى منظور العدسات الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي (منظور النظم الاجتماعية التقنية، ومنظور نموذج الأعمال الإلكترونية الديناميكية)، وفي مجال إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أوصت الدراسة بتحويل تجربة العملاء إلى تجربة أكثر رقمية من خلال الاستناد إلى نظم الآلة المتعلمة، وتطبيقات ومنصات برمجيات الولاء، والويب الدلالي.

الفجوة البحثية

تشارك معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (Nazara et al. (2024 و Supriadi & Mulyani (2024)، في التأكيد على أن التحول الرقمي يمثل عنصرًا جوهريًا في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع العمليات، وخفض التكاليف. وتتفق هذه النتائج مع توجه الدراسة الحالية، التي تهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة العمليات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. إلا أن معظم هذه الدراسات كانت ذات طابع نظري أو تحليل لمراجعات الأدبيات دون تطبيق مباشر في بيئة خليجية أو عربية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال دراسة ميدانية تطبيقية في المملكة العربية السعودية.

تركزت غالبية الدراسات السابقة على بيانات آسيوية محددة مثل الصين (Liu, 2024) ؛ Chen et al. (2023)، والهند (Dubey & Ranjan, 2024)، أو دول مثل بنغلاديش (Nath et al., 2025)، وهو ما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم التام على بيئة الأعمال السعودية التي تتمتع

بخصوصية اقتصادية وتنظيمية وثقافية. وبالتالي، تظهر الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية تراعي خصوصية قطاع الخدمات في المملكة، وتتناول واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة فيها.

اختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التحول الرقمي، فبعضها ركز على التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة (Nazara et al., 2024)؛ Supriadi & Mulyani, 2024)، بينما اختارت دراسات أخرى أبعادًا تنظيمية مثل دعم القيادة والبنية التحتية الرقمية ومهارات الموظفين (Nath et al., 2025). أما الدراسة الحالية، فهي تسعى إلى دمج الأبعاد التقنية والتنظيمية معًا (التقنيات الرقمية، البنية التحتية، والمهارات الرقمية)، مما يمنحها شمولية واتساقًا مع طبيعة القطاع الخدمي.

استخدمت بعض الدراسات مناهج وصفية تحليلية أو نوعية (مثل دراسة Dubey & Ranjan, 2024)، بينما اعتمدت دراسات أخرى على التحليل الإحصائي المتقدم مثل الانحدار وتحليل المسار (Liu, 2024؛ Chen et al., 2023؛ أحمد، ٢٠٢٣). في المقابل، تستهدف الدراسة الحالية المزج بين التحليل الكمي وتطبيق أدوات إحصائية لقياس العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية بشكل دقيق، مع التركيز على المنشآت الخدمية الصغيرة والمتوسطة كميدان تطبيقي واقعي. رغم أن بعض الدراسات مثل (Vishwakarma & Murthy, 2024) تناولت قطاع الخدمات، إلا أنها لم تركز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة كفئة مستقلة، والتي تُعد مكونًا أساسيًا في الاقتصاد السعودي وفق رؤية ٢٠٣٠. وتُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تسعى إلى قياس أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في هذا القطاع تحديدًا داخل المملكة، ما يجعلها تملأ فجوة بحثية واضحة لم تغطيها الدراسات السابقة بالشكل الكافي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)

اصطلاحاً: يشير التحول الرقمي إلى عملية متكاملة تسعى من خلالها المؤسسات إلى إدخال التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها ووظائفها التشغيلية والإدارية، بهدف تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور، وهو لا يقتصر على مجرد إدخال التكنولوجيا، بل يشمل إعادة تصميم النماذج التشغيلية والثقافة التنظيمية والعمليات بما يتماشى مع إمكانيات التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، والتحليلات التنبؤية (Vishwakarma & Murthy, 2024)

ويرى (Nazara et al. (2024 أن التحول الرقمي يمثل تحولاً استراتيجياً شاملاً في طريقة تفكير المؤسسات في إدارة مواردها وأنشطتها، إذ يتيح لها ليس فقط تحسين الكفاءة، بل التوسع في فرص الابتكار وتقديم نماذج أعمال جديدة تعزز من قدرتها التنافسية على المدى الطويل، كما يؤكد Nath et al. (2025) أن التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى البنية التحتية الرقمية، ومهارات الموظفين، ودعم القيادة لجهود التغيير الرقمي.

إجرائياً: في هذه الدراسة، يُقاس التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً مكوناً من ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. التقنيات الرقمية: مدى استخدام المنشأة لأدوات مثل أنظمة تخطيط الموارد ERP ، وأنظمة

إدارة علاقات العملاء CRM ، ومنصات الذكاء الاصطناعي، والأتمتة.

٢. البنية التحتية الرقمية: درجة توفر الشبكات، البرمجيات، والأجهزة الرقمية الداعمة للعمل.

٣. المهارات الرقمية للموظفين :مدى قدرة الموظفين على التعامل بكفاءة مع الأنظمة الرقمية المستخدمة في العمليات اليومية.

ثانيًا: كفاءة إدارة العمليات (Operational Efficiency)

اصطلاحًا: تشير كفاءة إدارة العمليات إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المختلفة (البشرية، المالية، التقنية) بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهدافها التشغيلية، وذلك من خلال تقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وتحسين الجودة، والحد من الهدر، بما يضمن تحقيق أداء عالي وفعال، وتُعد الكفاءة التشغيلية من أهم مؤشرات النجاح في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لاسيما في ظل الموارد المحدودة (Chen et al., 2023)

ويعرّفها **Liu (2024)** بأنها "القدرة على تحقيق نتائج تشغيلية مرضية من خلال تسخير الأدوات والموارد بأقل تكلفة وأعلى جودة في آنٍ واحد، مدفوعة بالتحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة".
إجرائيًا: في هذه الدراسة، تُقاس كفاءة إدارة العمليات باعتبارها متغيرًا تابعًا، من خلال مجموعة من المؤشرات العملية، تشمل:

١. تقليل التكاليف التشغيلية

٢. تسريع إنجاز العمليات والخدمات

٣. تحسين جودة العمليات وتقليل الأخطاء

٤. رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والتقنية

المنهجية وطرق البحث:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

أدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تعتمد على المنهج الكمي، ولسهولة استخدامها في الوصول إلى شريحة واسعة من العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية. وتُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما تتمتع به من كفاءة في جمع البيانات بطريقة موحدة ومنظمة، تتيح تحليلها إحصائيًا بموضوعية.

وسيتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات السابقة والدراسات الحديثة ذات العلاقة بالتحول الرقمي وكفاءة إدارة العمليات (مثل Nath et al., 2025؛ Liu, 2024؛ Dubey & Ranjan, 2024)، مع مراعاة البيئة السعودية وسياق المنشآت الخدمية، واشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية:

١. البيانات العامة: تتعلق بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين (مثل: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم المنشأة، المجال الخدمي... إلخ).

٢. محور التحول الرقمي : وتم تصميمه لقياس أبعاد المتغير المستقل، وهي:

○ استخدام التقنيات الرقمية.

○ توفر البنية التحتية الرقمية.

○ كفاءة المهارات الرقمية للموظفين.

٣. محور كفاءة إدارة العمليات :ويقيس مؤشرات المتغير التابع، مثل:

وقد تم بناء فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة) لقياس اتجاهات وآراء المبحوثين بدقة ومرونة.

الاساليب الإحصائية المستخدمة:

ستعتمد الدراسة على برنامج SPSS في تحليل البيانات الإحصائية، حيث سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات :

– الإحصاء الوصفي: سيتم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف

المعياري لوصف خصائص العينة وتحليل اتجاهات المشاركين.

– اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات وموثوقية الاستبيان والتأكد من دقة أداة القياس.

- اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحليل تأثير متغيرات الدراسة
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-test): للمقارنة بين مجموعات مختلفة في العينة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق الإحصائية بين المتغيرات وفقاً للخصائص الديموغرافية للمشاركين.
- اختبار الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Test): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة .

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية للموظفين) على كفاءة إدارة العمليات.
- الحدود المكانية: تُجرى هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات.
- الحدود الزمانية: يتم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية ٢٠٢٢-٢٠٢٥م.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بقطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص الموظفين الإداريين والتنفيذيين المعنيين بإدارة العمليات أو التحول الرقمي.

المراجع :

- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (٢٠٢٣). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج ٢، ع ٧، ٦٠٥ - ٦٥٨.
- شيهاني، سهام. (٢٠٢٤). دور التحول الرقمي في عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. مجلة المنهل الاقتصادي، مج ٧، ع ٢، ٤٠١ - ٤٢٠.
- خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (٢٠٢٢). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- Chen, C., Zhang, Y., & Wang, S. (2023). Digital transformation and firm performance: a case study on China's listed companies in 2009–2020. 1. <https://doi.org/10.1007/s44265-023-00018-x>
- Dubey, A., & Ranjan, R. (2024). Assessing the Impact of Digital Transformation on Business Operations: A Case Study Analysis. Economic Sciences, 20(2), 146–158. <https://doi.org/10.69889/dxqj8d83>
- Lei, B. (2025). Research on the Impact of Digital Transformation on Enterprise Operational Efficiency. Frontiers in Business, Economics and Management, 18(1), 95–97. <https://doi.org/10.54097/avegqh39>
- Liu, Q. (2024). Digitalization of Business Process of Selected Smes in Guangdong, China: A Proposed Framework for Operation Management

Efficiency. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 17(3), 353–361. <https://doi.org/10.54097/6vywxs81>

- Nath, A., Al Sanazid Onib, S. A., Bars, N. J., & Anika, A. (2025). A Quantitative Evaluation of the Impact of Digital Transformation on Operational Efficiency in Service-Oriented Organizations. <https://doi.org/10.20944/preprints202501.0184.v1>
- Nazara, D. S., Sutrisno, A., Nersiwad, N., & Muslimin, M. (2024). Digital Transformation in Operations Management: Leveraging Technology to Improve Business Efficiency. 1(5), 77–84. <https://doi.org/10.62872/89zxt284>
- Supriadi, A., & Mulyani, A. S. (2024). Digital Transformation in Operational Management: A Systematic Review of Current Trends and Practices. *Productivity (New Delhi)*. <https://doi.org/10.62207/07xvt585>
- Vishwakarma, A., & Murthy, S. N. J. (2024). Evaluating the Impact of Digital Transformation on Operational Efficiency and Performance at Prakash Roadlines. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 08(12), 1–9. <https://doi.org/10.55041/ijsrem40177>

Mid–Ocean University

College of Management

Specialization: Business Administration



**"The Impact of Digital Transformation on Improving Operational
Efficiency in Small and Medium Enterprises: An Applied Study
on the Service Sector in the Kingdom of Saudi Arabia"**

Preparation:

Bashaer Mohammed Abdullah Bin Mahfouz

251000350

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025