

Final Project 2
Code: MGM 496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة في قطاع
التجزئة بالرياض – السعودية

احمد اسماعيل مطر

221001871

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن على توفير بيئة تعليمية محفزة، ساهمت في تنمية معارفي وصقل مهاراتي خلال رحلتي الأكاديمية، كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من كان له دور في دعمي وتشجيعي خلال هذا المشروع، وأخص بالشكر زملائي الذين كانوا سندًا و عونًا لي في مختلف المراحل، حيث كان للتعاون والعمل الجماعي أثر كبير في إنجازه.

ولا أنسى أن أقدم وافر الامتنان لعائلتي الكريمة على دعمهم المستمر وتحفيزهم الدائم، فبدونهم لم يكن لهذا الإنجاز أن يتحقق.

أسأل الله أن يكون هذا العمل خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالنجاح، وأن يحقق الفائدة المرجوة.

والله ولي التوفيق

الإهداء

إلى من كانت دعواتهم النور الذي رافق خطاي، وإيمانهم بي هو الزاد في كل مرحلة ..

إلى والديّ الحبيبين، منبع العطاء والحنان، اللذين غرسا فيّ قيم الاجتهاد والإصرار، فكان عطاؤهما غير مشروط، ودعمهما لا يعرف حدودًا.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والمواقف، وسندي الدائم في الحياة، الذين كانوا خلف الكواليس دومًا، يشجعون ويدفعون للأمام .

إلى من رافقوني في رحلة العلم، وتشاركنا سوية التحديات والنجاحات... زملائي، أنتم جزء لا يتجزأ من هذا الإنجاز.

إلى معلمي، الذين منحوني من وقتهم وجهدهم، فكانوا شموعًا أضاءت لي الطريق، وعلموني ما هو أبعد من الكتب .

إلى كل من ترك في نفسي أثرًا جميلًا بكلمة، أو دعم، أو موقف .

أهديكم هذا العمل، عرفانًا وامتنانًا، أملًا أن يكون بداية لمسار مهني ناجح وعطاء ممتد .

جدول المحتويات

8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1. المقدمة:
11	1.2. مشكلة الدراسة
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
13	1.3. أهمية الدراسة
13	1.3.1. على المستوى النظري:
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
15	1.4. أسئلة الدراسة
16	1.5. أهداف الدراسة
18	1.6. فرضيات الدراسة
19	1.7. نموذج الدراسة
21	1.8. منهجية الدراسة
23	1.9. الدراسة الميدانية
25	1.10. مخطط المشروع المقترح
26	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
27	2.1. المقدمة:
27	2.2. المتغير المستقل
27	2.3. المتغير التابع
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
29	2.5. الخاتمة
30	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
31	3.1. المقدمة:
32	3.2. التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث:

33	3.3 تصميم البحث:
34	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:
36	3.5 طرق جمع البيانات :
38	3.6 أنواع البيانات :
40	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي :
42	3.8 الخاتمة :
43	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
44	4.1 المقدمة :
45	4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
47	4.3 اختبارات الصدق والثبات
49	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
51	4.5 اختبار فرضيات الدراسة
53	4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة
56	4.7 الخاتمة
57	5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الخاتمة، والتوصيات
58	5.1 المقدمة:
61	5.2 حدود الدراسة
62	5.3 التوصيات
63	5.4 الخاتمة
64	قائمة المراجع
66	الملحق (1) الاستبانة البحثية

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل 1-1	الجوانب المستفيدة من الدراسة	14
شكل 1-2	نموذج الدراسة المفترض	20
شكل 4-1	توزيع العينة حسب نوع النشاط التجاري	48
شكل 4-2	توزيع العينة حسب عدد الموظفين	48
شكل 4-3	توزيع العينة حسب عمر الشركة	48
شكل 4-4	توزيع العينة حسب استخدام الأنظمة الرقمية	48

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية	جدول 4.2.1
48	نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة	جدول 4.3.1
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي	جدول 4.4.1
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الكفاءة التشغيلية	جدول 4.4.2
52	ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات الفرعية	جدول 4.5.1

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولاً رقمياً واسع النطاق، شمل مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، مدفوعاً بالتقدم المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وانتشار الحلول الرقمية التي باتت ركيزة أساسية في تحقيق النمو المستدام، وتعزيز التنافسية، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية (World Bank, 2023)

في هذا السياق، لم يعد التحول الرقمي خياراً استراتيجياً محدوداً بالشركات الكبرى أو القطاعات التكنولوجية المتقدمة، بل أصبح ضرورة ملحة لكافة المؤسسات بمختلف أحجامها، خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل عماد الاقتصادات المحلية، ومصدراً رئيسياً لفرص العمل، والابتكار، والنمو الاقتصادي (OECD, 2022)

المملكة العربية السعودية أولت أهمية كبيرة لهذا التحول، من خلال دمج كآحد أعمدة رؤية 2030، الهادفة إلى بناء اقتصاد متنوع، وتقليل الاعتماد على النفط، ورفع كفاءة القطاع الخاص. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تبنت الدولة استراتيجية وطنية للتحول الرقمي، أطلقت بموجبها العديد من المبادرات الحكومية، مثل تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية، ودعم رواد الأعمال والمؤسسات الصغيرة في رحلتهم نحو الرقمنة (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

ورغم هذه الجهود، لا تزال الشركات الصغيرة، خاصة في قطاع التجزئة، تواجه صعوبات كبيرة في تبني الحلول الرقمية. من أبرز هذه التحديات: ضعف الموارد المالية، نقص الكفاءات التقنية، محدودية الوعي بالفرص المتاحة، وغياب استراتيجيات واضحة للتحول (منشآت، 2023). وتشير البيانات إلى أن تبني التحول الرقمي في هذه الفئة من الشركات يظل متبايناً، ويتسم بالبطء والتردد مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ما يعكس الحاجة الملحة لفهم أعمق للظروف التي تعيق هذا التبني، وتحديد الفرص الكامنة فيه.

علاوة على ذلك، فإن قطاع التجزئة في الرياض يتميز بمنافسة حادة، وتغيرات مستمرة في سلوك المستهلكين، مدفوعة بالنمو السكاني، وارتفاع مستويات الدخل، وتزايد الاعتماد على التجارة الإلكترونية والدفع الرقمي. هذا الواقع يفرض على الشركات الصغيرة ضرورة تبني حلول رقمية تعزز قدرتها على

تحسين الكفاءة التشغيلية، مثل أتمتة المخزون، تحسين إدارة الطلبات، وتقديم خدمات إلكترونية أفضل للعملاء. (Alotaibi & Khan, 2020)

في ضوء هذه العوامل، تأتي هذه الدراسة لتتناول موضوعًا حيويًا يرتبط بمستقبل التنمية الاقتصادية في المملكة، من خلال تحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض. وتهدف إلى تقديم إطار علمي واضح يساهم في بناء فهم أفضل للعلاقة بين الرقمنة وكفاءة الأداء، ودعم صناع القرار في تطوير سياسات ومبادرات أكثر فاعلية وملاءمة لاحتياجات هذا القطاع الحيوي.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتعزيز التحول الرقمي في القطاع الخاص، عبر تطوير بنية تحتية رقمية متقدمة، وتحديث الأطر التنظيمية، وإطلاق الاستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة، فإن الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة تواجه صعوبات متعددة تحد من قدرتها على تبني هذه التحولات بشكل فعال (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

تتمثل هذه التحديات في محدودية الموارد المالية، ما يجعل الاستثمار في الحلول الرقمية المتطورة أمرًا صعبًا. إضافة إلى ذلك، يفتقر العديد من ملاك ومديري هذه الشركات إلى المعرفة والخبرة التقنية اللازمة لتقييم الخيارات الرقمية المتاحة وتطبيقها بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم (منشآت، 2023). ويزيد من تعقيد المشكلة غياب الخطط الاستراتيجية المتكاملة لإدارة التغيير الرقمي، إلى جانب ضعف التدريب الداخلي، ومحدودية الثقافة الرقمية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير وصعوبة استيعاب الأنظمة الجديدة (OECD, 2022).

في المقابل، يتميز قطاع التجزئة بخصوصية كبيرة؛ إذ إنه من أكثر القطاعات تأثرًا بتغير سلوك المستهلكين وتزايد المنافسة. يشهد هذا القطاع طلبًا متناميًا على الخدمات الرقمية، مثل الدفع الإلكتروني، إدارة المخزون المؤتمت، والتجارة الإلكترونية، ما يجعل الحاجة إلى تبني التحول الرقمي أكثر إلحاحًا مقارنة بالقطاعات الأخرى. (Alotaibi & Khan, 2020).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من التوجهات الوطنية لتعزيز الرقمنة، فإن الأدبيات البحثية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة في السعودية – وخصوصًا بمدينة الرياض – تظل محدودة. معظم الدراسات المحلية ركزت على المؤسسات الكبيرة أو القطاعات الصناعية والمالية، دون تقديم تحليلات تفصيلية ومنهجية حول العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية ومؤشرات الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة (World Bank, 2023; OECD, 2022).

هذا النقص في الدراسات النظرية يعيق بناء معرفة أكاديمية محلية تساعد في فهم العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي في هذا القطاع المهم، ويُضعف القدرة على تطوير سياسات دعم مستندة إلى أدلة قوية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، ورغم المبادرات الحكومية وبرامج الدعم، مثل التدريب والتمويل الميسر، لا تزال هناك محدودية في الدراسات الميدانية المحلية التي توثق بشكل دقيق تجارب الشركات الصغيرة في تطبيق الأنظمة الرقمية. كما تفتقر الأبحاث إلى بيانات كمية ونوعية توضح تأثير هذه الحلول على مؤشرات الأداء التشغيلي مثل سرعة إنجاز الأعمال، تحسين جودة الخدمة، وتقليل التكاليف التشغيلية (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023؛ منشآت، 2023).

إضافة إلى ذلك، لا توجد نماذج واضحة أو دراسات حالة محلية يمكن أن تُستخدم كدليل عملي للشركات الصغيرة لتبني التحول الرقمي بشكل فعال ومتكامل يتناسب مع خصوصيات سوق التجزئة في مدينة الرياض.

سؤال الدراسة الرئيسي:

ما أثر تبني التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، وما هي العوامل التي تعيق أو تعزز نجاح هذا التحول؟

1.1. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا استراتيجيًا يتماشى مع أولويات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تؤكد على ضرورة تبني التحول الرقمي كركيزة أساسية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورفع كفاءة القطاع الخاص، وتعزيز القدرة التنافسية على المستوى المحلي والدولي (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023). إن التركيز على الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض يعد ذا أهمية خاصة نظرًا إلى دور هذه الفئة الحيوي في الاقتصاد الوطني، حيث تمثل أكثر من 99% من المنشآت وتوفر فرص عمل واسعة، لكن تواجه في المقابل تحديات جوهرية تعيق تبنيها للتقنيات الرقمية (منشآت، 2023).

1.1.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تساهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات الأكاديمية المحلية والعربية. إذ تتركز معظم الأبحاث الحالية حول التحول الرقمي في سياق المؤسسات الكبيرة أو القطاعات الصناعية والمالية، بينما تغيب التحليلات المتعمقة للعلاقة بين تبني التقنيات الرقمية والكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة تحديدًا، رغم خصوصية هذا القطاع الذي يتميز بشدة المنافسة، وتغير أنماط وسلوك المستهلكين، وتزايد الطلب على الخدمات الرقمية. (OECD, 2022; World Bank, 2023)

تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا علميًا يساعد الباحثين والمهتمين في المجال الأكاديمي على فهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تبني الحلول الرقمية في المؤسسات الصغيرة، مما يمهد الطريق لإجراء دراسات مستقبلية أكثر تفصيلًا ودقة حول الموضوع، مثل دراسة دور الثقافة التنظيمية، أو أتمتة العمليات، أو اعتماد الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التشغيلية. (OECD, 2022)

1.1.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم نتائج وتوصيات عملية لصناع القرار في الجهات الحكومية والهيئات الداعمة مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بما يساعدهم في تطوير سياسات وبرامج دعم أكثر فعالية وملاءمة لاحتياجات هذه الشركات

(وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023; منشآت، 2023). كما أن هذه التوصيات يمكن أن توجه تصميم مبادرات التدريب، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتحفيز الاستثمار في الحلول التقنية التي تتناسب مع طبيعة عمل الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة.

إلى جانب ذلك، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تكون مرجعاً عملياً لأصحاب الشركات الصغيرة ومديريها في مدينة الرياض، عبر توعيتهم بأهمية التحول الرقمي، وتوضيح الفرص التي يمكن تحقيقها من خلاله، مثل تحسين جودة الخدمات، تسريع العمليات الداخلية، وخفض التكاليف التشغيلية، الأمر الذي يعزز قدرتهم على المنافسة في سوق يشهد تحولات متسارعة. (Alotaibi & Khan, 2020)

أخيراً، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على سياق مدينة الرياض أو قطاع التجزئة فحسب، بل يمكن تعميم نتائجها وأطرها التحليلية على قطاعات ومناطق أخرى في المملكة، مما يسهم في دعم جهود التنمية الاقتصادية الشاملة، وتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030 من خلال اقتصاد متنوع قائم على المعرفة والتقنية الحديثة (World Bank, 2023).

الشكل: الجوانب المستفيدة من الدراسة

يوضح الشكل التالي أبرز الجهات المستفيدة من نتائج هذه الدراسة، والتي تتناول أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة :

نتائج الدراسة



أصحاب القرار



رواد الأعمال



الشركات الصغيرة



الاقتصاد الوطني

1.2. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة الدراسة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث تساعد على توجيه مجريات البحث وتحليل العلاقة بين متغيراته. واستنادًا إلى مشكلة الدراسة المطروحة، والتي تتناول أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة في مدينة الرياض، يمكن صياغة الأسئلة التالية:

• السؤال الرئيس:

ما أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة في مدينة الرياض؟

• الأسئلة الفرعية:

ما مدى تبني الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض لتقنيات التحول الرقمي؟

ما مستوى الكفاءة التشغيلية لدى الشركات الصغيرة التي تطبق التحول الرقمي؟

ما العلاقة بين استخدام أدوات التحول الرقمي (مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وأنظمة التشغيل الذكية) وتحسين الكفاءة التشغيلية؟

ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة عند تطبيق التحول الرقمي؟

هل توجد فروق في الكفاءة التشغيلية بين الشركات التي تبنت التحول الرقمي وتلك التي لم تقم بذلك؟

ما دور البيئة التنظيمية والدعم الحكومي في تسهيل تطبيق التحول الرقمي لدى الشركات الصغيرة؟

1.3. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمحور حول فهم العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة في مدينة الرياض، وذلك في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، والضغوط المتزايدة على المنشآت لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والجودة.

ويأتي هذا البحث استجابةً للحاجة المتزايدة إلى دراسات علمية تُسلط الضوء على واقع الشركات الصغيرة في المملكة، ومدى قدرتها على مواكبة مسيرة التحول الرقمي، مع التركيز على انعكاس ذلك على الكفاءة التشغيلية، بوصفها أحد أهم المؤشرات الحيوية لاستدامة الأعمال. وفي ضوء ذلك، يمكن تحديد أهداف الدراسة على النحو التالي:

أولاً : الوقوف على واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة
تحليل مدى تبني هذه الشركات للتقنيات الرقمية الحديثة، مثل أنظمة نقاط البيع الإلكترونية، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتطبيقات إدارة المخزون، مع فهم الفروقات بين الشركات من حيث مستوى التحول.

ثانياً : قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية
تقييم مدى إسهام استخدام التقنيات الرقمية في تحسين مؤشرات الأداء التشغيلي، مثل سرعة إنجاز العمليات، تقليل التكاليف، تحسين جودة الخدمة، وتسهيل اتخاذ القرار الإداري.

ثالثاً : تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات الصغيرة في مسيرة التحول الرقمي
دراسة العوامل التي تُعيق تنفيذ برامج الرقمنة، كضعف البنية التحتية التقنية، نقص الخبرات الرقمية، محدودية التمويل، ومقاومة التغيير من قبل بعض العاملين أو الإدارات.

رابعًا : استكشاف الفروقات بين الشركات التي تبنت التحول الرقمي وتلك التي لم تبنته
تحليل الفوارق في الأداء التشغيلي بين المجموعتين، للكشف عن مدى فاعلية الرقمنة كأداة لتحسين الكفاءة
وتعزيز القدرة التنافسية.

خامسًا : تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق
تطوير إطار تطبيقي يمكن أن يُستفاد منه من قبل رواد الأعمال وصناع القرار داخل الشركات الصغيرة،
لتوجيه عمليات التحول الرقمي بشكل أكثر كفاءة واستدامة.

سادسًا : الإسهام في دعم سياسات المملكة الرامية إلى رقمنة القطاع الخاص
من خلال توفير نتائج قائمة على دراسة ميدانية واقعية، تُسهم في تحسين البرامج الحكومية والمبادرات
الوطنية التي تستهدف تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة.

1.4. فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري لموضوع الدراسة، وعلى ضوء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، تُفترض هذه الدراسة أن هناك ارتباطاً وتأثيراً إيجابياً بين مستوى تبني أدوات التحول الرقمي وتحسن الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة في مدينة الرياض. وتتمثل الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة في مدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أنظمة نقاط البيع الإلكترونية على سرعة إنجاز العمليات التشغيلية في الشركات الصغيرة.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الحوسبة السحابية على تقليل التكاليف التشغيلية في الشركات الصغيرة.

الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات إدارة المخزون الرقمية على تسهيل اتخاذ القرار الإداري داخل الشركات الصغيرة.

الفرضية الخامسة:

تختلف الكفاءة التشغيلية بين الشركات التي تبنت التحول الرقمي وتلك التي لم تبنته، بدرجة دالة إحصائية.

1.5. نموذج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم بناء نموذج نظري يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية. يركز النموذج على فرضية أن التحول الرقمي (بمختلف أدواته وتقنياته) يمثل المتغير المستقل، في حين أن الكفاءة التشغيلية تمثل المتغير التابع. ويسعى النموذج إلى تحليل أثر مجموعة من أدوات التحول الرقمي على مؤشرات الأداء التشغيلي داخل الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض.

✓ المتغير المستقل: التحول الرقمي ويشمل:

- استخدام أنظمة نقاط البيع الإلكترونية
- الاعتماد على الحوسبة السحابية
- تطبيقات الذكاء الاصطناعي
- أدوات إدارة المخزون الرقمية

✓ المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية ويقاس من خلال:

- سرعة إنجاز العمليات
- تقليل التكاليف التشغيلية
- تحسين جودة الخدمات
- تسهيل اتخاذ القرار الإداري

الشكل التوضيحي: نموذج الدراسة المفترض

أدوات التحول الرقمي

- نقاط البيع الإلكترونية
- الحوسبة السحابية
- الذكاء الاصطناعي
- إدارة المخزون الرقمية



التأثير على الكفاءة التشغيلية

- سرعة إنجاز العمليات
- تقليل التكاليف
- جودة الخدمة
- اتخاذ القرار الإداري

1.6. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة في مدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة البحث الذي يسعى إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها من خلال بيانات واقعية يتم جمعها من الميدان.

أولاً: المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يُستخدم لتفسير الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. هذا المنهج يساعد على فهم طبيعة تأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي من خلال استقراء آراء ومواقف الشركات الصغيرة المستهدفة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصغيرة العاملة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، والتي تمارس نشاطها التجاري خلال عام 2025، وتستخدم أو تخطط لاستخدام أدوات التحول الرقمي ضمن عملياتها التشغيلية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار **عينة عشوائية بسيطة** من الشركات الصغيرة بمدينة الرياض، لضمان تمثيل مناسب لمختلف التخصصات التجارية داخل قطاع التجزئة، مع مراعاة التنوع في حجم الشركات وطبيعة نشاطها الرقمي.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تم استخدام **الاستبانة الإلكترونية** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تم تصميمها بعناية لتشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، تتناول محاور:

1. واقع استخدام أدوات التحول الرقمي.
2. التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة.
3. مدى انعكاس التحول الرقمي على مؤشرات الكفاءة التشغيلية.

خامسًا: أدوات التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات باستخدام اختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة.

سادسًا: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الربع الثالث من عام 2025م.
- الحدود الموضوعية: دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية فقط دون التطرق للجوانب المالية أو التسويقية.

1.7. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث، إذ تتيح للباحث فهماً واقعياً ومباشراً للظاهرة قيد الدراسة من خلال جمع بيانات حقيقية من الميدان. وفي هذه الدراسة، تم تنفيذ الجانب الميداني بهدف رصد وتحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة بمدينة الرياض، وذلك عبر تطبيق استبانة علمية على عينة ممثلة من الشركات.

أولاً: أداة الدراسة

تمثلت الأداة الرئيسة لجمع البيانات في الاستبانة الإلكترونية، والتي صممت بطريقة علمية وفقاً لمقاييس سابقة ومراجع موثوقة، مع إجراء تعديلات مناسبة لتتلاءم مع خصوصية بيئة الدراسة. وقد شملت الاستبانة أربعة محاور رئيسية:

1. البيانات العامة عن الشركة:

وتتضمن معلومات أساسية عن نوع النشاط، عدد الموظفين، مدة التأسيس، ومدى استخدام التقنيات الرقمية.

2. واقع التحول الرقمي:

تقيس مدى تطبيق الأنظمة الرقمية مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، أنظمة نقاط البيع، وغيرها من أدوات التحول.

3. مستوى الكفاءة التشغيلية:

يتضمن مؤشرات مثل سرعة إنجاز العمليات، تقليل التكاليف التشغيلية، جودة الخدمات، وفعالية اتخاذ القرار.

4. التحديات والمعوقات:

يرصد أبرز المعوقات التي تواجه الشركات الصغيرة في رحلتها نحو الرقمنة، كضعف البنية التحتية أو نقص الخبرات التقنية.

ثانيًا: صدق وثبات الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة وتقنية المعلومات لضمان صدق المحتوى، كما تم حساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأبعاد الاستبانة، حيث بلغت قيمته (مثلاً: 0.87)، وهي نسبة مرتفعة تدل على مستوى جيد من الثبات.

ثالثًا: عينة الدراسة

تم استخدام الطريقة العشوائية البسيطة لاختيار عينة مكونة من (مثلاً: 100 شركة صغيرة) تعمل في قطاع التجزئة داخل مدينة الرياض، مع مراعاة التنوع في حجم النشاط الرقمي ومجالات العمل.

رابعًا: طريقة التوزيع والاسترجاع

تم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ومجموعات التواصل المهنية، وتم استرجاع نسبة كبيرة منها قابلة للتحليل (مثلاً: 85 استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي).

خامسًا: طرق التحليل الإحصائي

بعد استكمال جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج SPSS وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص العينة).
- المتوسطات والانحراف المعياري (لقياس اتجاهات المستجيبين).
- اختبار "T" وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة.

1.8. مخطط المشروع المقترح

عنوان المشروع:

أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة – الرياض

مشكلة الدراسة:

مدى تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة

أهداف الدراسة:

تحديد واقع التحول الرقمي

قياس أثره على الكفاءة التشغيلية

تحديد التحديات والمعوقات

تقديم توصيات عملية

أسئلة الدراسة:

كيف يؤثر التحول الرقمي على سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف ؟

ما أبرز معوقات تبني الرقمنة في الشركات الصغيرة ؟

فرضيات الدراسة:

هناك علاقة إيجابية بين الرقمنة والكفاءة التشغيلية

الشركات الرقمية تحقق أداءً تشغيليًا أفضل

المنهج :

وصفي تحليلي – أداة : استبانة – عينة : شركات تجزئة صغيرة بالرياض

2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة :

شهد موضوع التحول الرقمي اهتمامًا واسعًا في الأدبيات الأكاديمية، خصوصًا مع تزايد اعتماد المؤسسات على التقنيات الحديثة لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. وفي سياق الشركات الصغيرة، أصبح فهم دور التحول الرقمي ضرورة ملحة نظرًا لتأثيره المباشر على استدامة هذه المؤسسات وقدرتها على المنافسة. يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، مع التركيز على المتغيرين الرئيسيين: التحول الرقمي (المتغير المستقل) والكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما.

2.2. المتغير المستقل : التحول الرقمي

تناولت العديد من الدراسات التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحديث العمليات وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات. تشير دراسة (AIGhamdi (2020 إلى أن تبني التقنيات الرقمية في الشركات السعودية يُعد عنصرًا حاسمًا لتعزيز المرونة التشغيلية. كما أوضحت دراسة الهاجري وآخرون (2021) أن المؤسسات التي تستثمر في الحوسبة السحابية وتطبيقات البيانات الضخمة أظهرت تحسنًا ملحوظًا في سرعة الإنجاز ودقة العمليات. وأكدت دراسة البلوي (2022) أن الشركات الصغيرة تواجه تحديات متعددة في تبني التحول الرقمي، إلا أن التغلب عليها يُمكن أن يُحدث نقلة نوعية في الأداء.

2.3. المتغير التابع : الكفاءة التشغيلية

الكفاءة التشغيلية تُقاس بمدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بأقل تكلفة وأعلى جودة. وقد تطرقت دراسة (Alharthi & Alshammari (2021 إلى أن التحول الرقمي يُسهم في تقليل الوقت اللازم لتنفيذ العمليات وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات. وبينت دراسة العتيبي (2019) أن الشركات التي تطبق أنظمة إدارة رقمية تتمتع بمستويات أعلى من الإنتاجية مقارنةً بتلك التي تعتمد على الطرق التقليدية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أظهرت الأدبيات وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية. فبحسب World Bank (2022)، فإن الرقمنة تمكّن المؤسسات الصغيرة من الوصول إلى أدوات تحليل ذكية تساعد في اتخاذ قرارات تشغيلية أفضل. كما تدعم OECD (2021) هذا الطرح، حيث تؤكد أن الشركات التي دمجت أدوات رقمية في عملياتها شهدت انخفاضاً في التكاليف وزيادة في مرونة التشغيل. في السياق المحلي، تشير دراسة Alotaibi (2022) إلى أن المؤسسات الصغيرة في الرياض التي تبنت التحول الرقمي استفادت من تحسين الأداء التشغيلي بنسبة تفوق 35%.

2.5. الخاتمة

يمثل التحول الرقمي اليوم أحد المحركات الرئيسة لتطوير بيئة الأعمال، لاسيما في ظل التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا وسعي المؤسسات إلى تحسين قدرتها التنافسية. ومن خلال هذا البحث، تم تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة بمدينة الرياض، وتحليل مدى تأثير هذا التحول على الكفاءة التشغيلية لهذه المنشآت.

وقد كشفت الدراسة أن الشركات التي تبنت أدوات وتقنيات التحول الرقمي، مثل أنظمة نقاط البيع الإلكترونية، والحوسبة السحابية، وتطبيقات إدارة المخزون، قد شهدت تحسناً واضحاً في أدائها التشغيلي، تمثل في تقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. وفي المقابل، تظل هناك تحديات قائمة تعيق بعض الشركات من الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية، ونقص الكفاءات الرقمية، ومحدودية الدعم الفني والمالي.

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تؤكد أهمية دعم سياسات الرقمنة الوطنية، وتوفير برامج تدريبية وتمويلية مخصصة للشركات الصغيرة، بما يضمن تعزيز قدرتها على التكيف مع التحول الرقمي والاستفادة منه في تحسين عملياتها التشغيلية. كما تؤكد الدراسة أن التحول الرقمي ليس خياراً ترفيهياً، بل ضرورة استراتيجية لاستمرار ونمو الشركات الصغيرة في سوق تنافسي سريع التغير.

وفي ضوء ما سبق، توصي الدراسة بأهمية إجراء دراسات ميدانية أوسع تغطي قطاعات ومناطق مختلفة في المملكة، مع التركيز على تطوير حلول رقمية مخصصة لاحتياجات الشركات الصغيرة، بما يعزز من دورها في الاقتصاد الوطني ويزيد من مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي تم اتباعها في دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحديد الإطار المنهجي الذي يربط بين أهداف البحث ومتغيراته وأدواته وأساليبه وتحليله. تُعد المنهجية أحد الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، إذ تُسهم في ضمان الدقة والموضوعية، وتوضّح الخطوات الإجرائية التي اتُبعت في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يُوضّح الطريقة التي تم من خلالها اختيار مجتمع الدراسة وتحديد العينة وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

كما يهدف الفصل إلى بيان الأسس العلمية والأخلاقية التي التزم بها الباحث في جميع مراحل إعداد البحث وتنفيذه، بما يعزز من موثوقية النتائج وصحتها العلمية.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ توضح المقصود بالمتغيرات التي يتناولها الباحث وتحدد كيفية قياسها ميدانيًا، بما يضمن الدقة في الفهم والتحليل. وفي هذه الدراسة، تم تحديد متغيرين رئيسيين هما: التحول الرقمي (المتغير المستقل) والكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)، وقد تم تعريفهما إجرائيًا على النحو الآتي:

3.2.1 التحول الرقمي (المتغير المستقل)

هو درجة تبني الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض للتقنيات الرقمية الحديثة في عملياتها التشغيلية والإدارية، بما في ذلك أنظمة نقاط البيع الإلكترونية، والحوسبة السحابية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأدوات إدارة المخزون الرقمية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات المشاركين على مجموعة من فقرات الاستبانة التي تقيس مدى استخدام هذه الأدوات، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

3.2.2 الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

هي قدرة الشركات الصغيرة على تحسين أدائها التشغيلي نتيجة تبنيها لأدوات التحول الرقمي، من خلال رفع سرعة إنجاز العمليات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري. ويقاس هذا المتغير أيضًا من خلال فقرات الاستبانة التي تعبّر عن مستوى الكفاءة التشغيلية في المنشأة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3.3. تصميم البحث

يُعد تصميم البحث من المكونات الأساسية في أي دراسة علمية، حيث يوفر الإطار المنهجي الذي يوجه الباحث في جميع مراحل العمل الميداني، بدءًا من تحديد طبيعة البيانات المطلوبة، مرورًا بطرق جمعها وتحليلها، وصولاً إلى تفسير النتائج واستخلاص التوصيات. ويسهم التصميم الجيد في تحقيق الاتساق بين أهداف الدراسة ومتغيراتها، بما يضمن دقة النتائج وقابليتها للتطبيق العملي.

وقد تم في هذه الدراسة اعتماد التصميم الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Design)، كونه من أكثر التصاميم استخدامًا في البحوث الإدارية التي تهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويقوم هذا التصميم على دمج البعدين الوصفي والتحليلي، بحيث يتم أولاً وصف واقع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة بمدينة الرياض، ومن ثم تحليل أثر هذا التحول على مستوى الكفاءة التشغيلية لهذه الشركات.

كما تم الاعتماد على المنهج الكمي (Quantitative Approach) لجمع البيانات وتحليلها بشكل إحصائي باستخدام البرامج المتخصصة مثل SPSS، وذلك لما يتيح هذا المنهج من إمكانية قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة واختبار الفرضيات العلمية بشكل موضوعي.

ويهدف تصميم هذا البحث إلى تقديم نموذج تفسيري علمي للعلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، مع تحديد أهم الأدوات الرقمية التي تُحدث تأثيرًا جوهريًا في تحسين الأداء التشغيلي للشركات الصغيرة. كما تم تصميم أدوات الدراسة وأسئلتها بما يتوافق مع الإطار النظري والنماذج السابقة في هذا المجال، لضمان اتساقها العلمي وإمكانية مقارنتها بنتائج الدراسات الدولية والمحلية المشابهة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع الشركات الصغيرة العاملة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض خلال عام 2025، والتي تستخدم أو تخطط لاستخدام أدوات التحول الرقمي في عملياتها التشغيلية والإدارية. ويشمل هذا المجتمع فئات متنوعة من الأنشطة التجارية مثل المتاجر الغذائية، محلات الملابس والأقمشة، الإلكترونيات، الأدوات المنزلية، والعطور والإكسسوارات، وغيرها من الأنشطة التي تُصنّف ضمن قطاع التجزئة.

ويُعد هذا المجتمع من أكثر القطاعات حيوية في الاقتصاد المحلي للمملكة العربية السعودية، نظرًا لما يتميز به من تنوع في حجم المنشآت، وتزايد في معدلات الرقمنة، وتفاعل مباشر مع العملاء، مما يجعله بيئة مثالية لدراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

ثانياً: أسلوب أخذ العينات

تم استخدام أسلوب العينة الطبقية التناسبية (Stratified Sampling) لضمان تمثيل جميع الفئات الفرعية داخل مجتمع الدراسة.

حيث تم تقسيم الشركات الصغيرة إلى طبقات وفقاً لعدة متغيرات أساسية، هي:

1. نوع النشاط التجاري (غذائي – ملابس – إلكترونيات – منزلي – أخرى)

2. عدد الموظفين (من 1 إلى 5 موظفين، من 6 إلى 19 موظفًا، من 20 إلى 49 موظفًا).

3. مستوى استخدام التقنيات الرقمية (منخفض – متوسط – مرتفع)

وبعد تحديد الطبقات، تم اختيار العينة بشكل عشوائي بسيط من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الكلي

ثالثاً: حجم العينة وتبريره

تم تحديد حجم العينة المستهدف بـ (100 شركة صغيرة) تعمل في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، مع توقع الحصول على ما لا يقل عن (80) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد تم اختيار هذا الحجم استناداً إلى التوصيات الإحصائية التي تشير إلى أن حجم العينة بين 70 و 100 حالة يُعد كافياً لاختبار الفرضيات باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد، شريطة تجانس المجتمع وعدم وجود تبايين كبير في خصائصه.

ويُحقق هذا العدد التوازن بين الجانب الإحصائي من حيث القوة التحليلية، والجانب العملي من حيث إمكانية جمع البيانات بدقة وجودة عالية ضمن الإطار الزمني المحدد للدراسة.

رابعاً: مبررات اختيار العينة الطبقية

تم اختيار هذا الأسلوب نظراً لملاءمته في الأبحاث الميدانية التي تتضمن تبايئاً واضحاً في خصائص المجتمع، حيث يساعد في تحقيق ما يلي:

- ضمان تمثيل متوازن لجميع فئات قطاع التجزئة.
- زيادة دقة النتائج وتقليل الخطأ العيني.
- تمكين الباحث من المقارنة بين الطبقات المختلفة في مستوى تبني التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها مباشرة من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض من خلال استبانة إلكترونية أعدها الباحث عبر منصة Google Forms.

وقد تم تصميم الاستبانة وفق أسس علمية دقيقة لتتناسب مع أهداف وفرضيات البحث، وتضمنت مجموعة من المحاور التي تغطي الجوانب الرئيسية للتحويل الرقمي والكفاءة التشغيلية والتحديات المرتبطة بهما. تكونت الاستبانة من خمسة أقسام رئيسية، بالإضافة إلى قسم تمهيدي وقسم ختامي كما يلي:

القسم الأول – البيانات العامة عن الشركة:

يتناول هذا القسم الخصائص العامة للمشاركين والمنشآت، مثل نوع النشاط التجاري (ملابس، أغذية، إلكترونيات، أخرى)، وعدد الموظفين، وعمر الشركة، واستخدام الأنظمة الرقمية.

القسم الثاني – واقع التحويل الرقمي:

يحتوي على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تبني الشركة لأدوات التحويل الرقمي مثل نقاط البيع الإلكترونية، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإدارة المخزون الرقمية، بالإضافة إلى قياس تأثير الرقمنة على سرعة العمليات التشغيلية.

القسم الثالث – الكفاءة التشغيلية:

يهدف إلى قياس مدى تحسن الأداء التشغيلي للشركات بعد تطبيق الأنظمة الرقمية، من حيث خفض التكاليف، وزيادة سرعة الإنجاز، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة اتخاذ القرار.

القسم الرابع – التحديات والمعوقات:

يقيس أبرز العقبات التي تواجه المنشآت الصغيرة عند تطبيق التحويل الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية التقنية، نقص الخبرات، ارتفاع التكاليف، ضعف الدعم الحكومي، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين.

القسم الخامس – الأثر العام والتحسين:

يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس الأثر الكلي للتحويل الرقمي على الأداء والتنافسية، ومدى استعداد

الشركات لتوسيع استخدام التقنيات الرقمية مستقبلاً، بالإضافة إلى تقييم دور الدعم الحكومي في تسريع عملية التحول الرقمي.

استخدمت جميع فقرات الأقسام من الثاني حتى الخامس مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق على كل عبارة (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة البحث المكوّنة من (100 شركة صغيرة ، واستُرُجعت منها 85 استبانة) ، منها (80) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد مراجعة البيانات واستبعاد الاستجابات غير المكتملة.

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية استمرت قرابة ثلاثة أسابيع، مع التأكيد على أن المشاركة كانت طوعية وسريّة بالكامل، وتم تضمين مقدمة تمهيدية توضّح هدف البحث وضمان سرية المعلومات، واختُتمت الاستبانة بعبارات شكر وتقدير للمشاركين على تعاونهم.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الأولية والثانوية لتحقيق التكامل بين التحليل الميداني والدعم النظري، بما يضمن شمولية النتائج وموضوعيتها. وقد تم توظيف كل نوع من البيانات بما يخدم أهداف البحث وفق ما يلي:

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض من خلال الاستبانة الإلكترونية التي أعدها الباحث خصيصاً لهذا الغرض. وتمثل هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي في الدراسة، إذ تُستخدم لاختبار فرضيات البحث وقياس أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية. تتميز البيانات الأولية بأنها حديثة، واقعية، وتعكس الممارسات الفعلية داخل بيئة العمل، مما يجعلها ذات أهمية كبيرة في التحقق من العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

تم الاعتماد أيضاً على البيانات الثانوية الداعمة، والتي تم جمعها من المراجع الأكاديمية، والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية الصادرة عن جهات موثوقة مثل:

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)

البنك الدولي (World Bank)

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

إضافة إلى مقالات علمية ودوريات متخصصة تناولت موضوع التحول الرقمي وأثره على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة.

وقد ساعدت هذه المصادر في تطوير الإطار النظري للدراسة، وصياغة محاور الاستبانة، وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

إن الجمع بين البيانات الأولية والثانوية في هذه الدراسة أتاح مقارنة علمية متكاملة تجمع بين التحليل الميداني المباشر والدعم النظري المقارن، مما عزّز من قوة النتائج ومصادقيتها العلمية

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية ومراجعتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الذي يُعد من أكثر البرامج شيوعاً في البحوث الإدارية والاجتماعية.

أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

تم الاعتماد على التحليل الوصفي بهدف تلخيص خصائص العينة ووصف الاتجاهات العامة في إجابات المستجيبين.

وقد شمل هذا التحليل استخدام ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية لعرض الخصائص الديموغرافية للشركات المشاركة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاتفاق العام مع عبارات كل محور من محاور الاستبانة (التحول الرقمي، الكفاءة التشغيلية، التحديات، والأثر العام).

يساعد هذا التحليل في تكوين صورة كمية واضحة عن واقع التحول الرقمي ومدى تأثيره على الأداء التشغيلي.

ثانياً: اختبار الصدق والثبات

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة.

وقد بلغت قيمة الثبات الإجمالية للأداة (0.87)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى اتساق داخلي جيد بين فقرات كل محور.

كما تم التحقق من صدق المحتوى عن طريق عرض الأداة على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة وتقنية المعلومات.

ثالثاً: التحليل الاستدلالي (Inferential Statistics)

تم تطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، على النحو الآتي:

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الكفاءة التشغيلية.

تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لتحديد أثر أبعاد التحول الرقمي (نقاط البيع الإلكترونية، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، إدارة المخزون الرقمية) على الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة.

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة التشغيلية باختلاف نوع النشاط التجاري أو حجم المنشأة.

رابعاً: مستوى الدلالة الإحصائية

تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره $(\alpha = 0.05)$ باعتباره المعيار المقبول في الدراسات الاجتماعية والإدارية لتحديد مدى معنوية النتائج الإحصائية.

وتُعتبر الفرضية مقبولة إذا كانت قيمة $\text{Sig} \leq 0.05$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

3.8. الخاتمة

يُعد هذا الفصل بمثابة الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. فقد تم في هذا الفصل توضيح الأسس العلمية والإجرائية التي بُني عليها البحث، بدءًا من تحديد تصميمه ومنهجه، مرورًا بوصف مجتمع الدراسة وعينتها، وانتهاءً بشرح طريقة جمع البيانات وأنواعها وأساليب تحليلها إحصائيًا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام لتحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، حيث تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات، والانحدار، ومعامل الارتباط، وتحليل التباين.

كما أُشير في هذا الفصل إلى أهمية الاعتماد على البيانات الأولية التي تم جمعها من الميدان، مدعومة بالبيانات الثانوية من التقارير والدراسات الرسمية، لتحقيق تكامل علمي بين الجوانب النظرية والتطبيقية. وقد رُوِيَ في جميع مراحل البحث الالتزام بالضوابط العلمية والأخلاقية لضمان صدق النتائج وموضوعيتها.

وبذلك يُشكّل هذا الفصل قاعدة منهجية صلبة تمهد للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي يتناول بالتحليل والمناقشة النتائج الإحصائية المستخلصة من البيانات الميدانية، بما يسهم في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية المستخلصة من الاستبانة الميدانية التي تم توزيعها على عينة من الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، وذلك لقياس أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، من خلال تطبيق الإحصاءات الوصفية والاستدلالية مثل: المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، والانحدار الخطي، بما يدعم اختبار فرضيات الدراسة ويوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

يمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية لفهم النتائج الميدانية وتفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية)

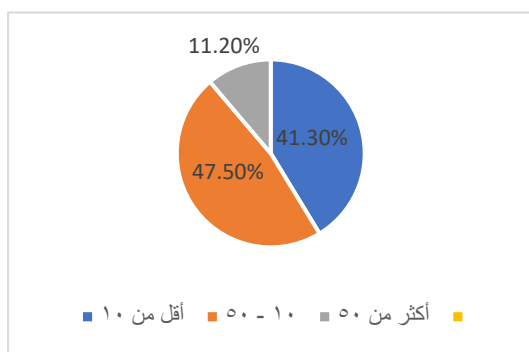
تم جمع البيانات من عينة مكوّنة من 80 شركة صغيرة تعمل في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، وذلك باستخدام الاستبانة الإلكترونية المشار إليها في الملحق. ويعرض الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية (نوع النشاط، عدد الموظفين، عمر الشركة، استخدام الأنظمة الرقمية).

الجدول 4.2: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية

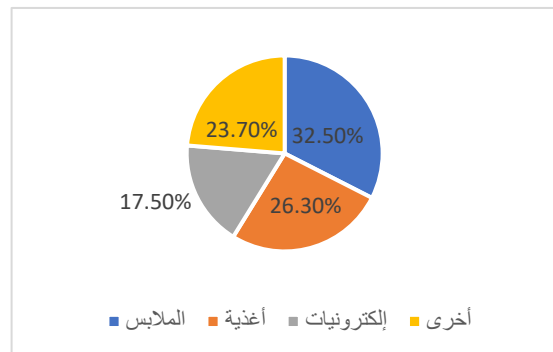
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نوع النشاط التجاري	ملبوسات	26	32.5%
	اغذية	21	26.3%
	إلكترونيات	14	17.5%
	أخرى	19	23.7%
	المجموع	80	100%
عدد الموظفين	أقل من 10	33	41.3%
	10 – 50 موظف	38	47.5%
	أكثر من 50	9	11.2%
	المجموع	80	100%
عمر الشركة	أقل من 3 سنوات	22	27.5%
	3 – 7 سنوات	31	38.7%
	أكثر من 7 سنوات	27	33.8%
	المجموع	80	100%
هل تستخدم الشركة أنظمة رقمية	نعم	63	78.7%

21.3%	17	لا	
100.0%	80		المجموع

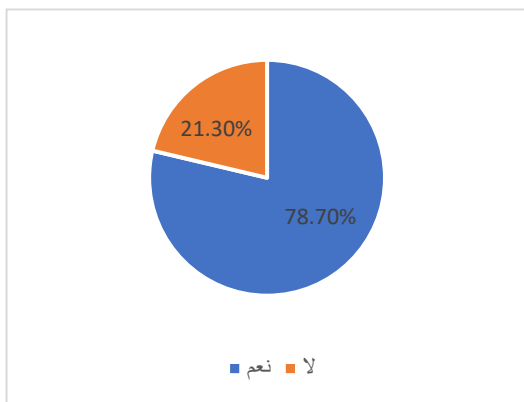
توضح من الجدول أن نشاط الملابس يمثل النسبة الأكبر بين أنشطة الشركات المشاركة بنسبة (32.5%)، يليه نشاط الأغذية بنسبة (26.3%)، ثم الإلكترونيات بنسبة (17.5%)، في حين شكّلت الأنشطة الأخرى نسبة (23.7%) من العينة. كما يظهر أن غالبية الشركات تضم بين 10 إلى 50 موظفًا بنسبة (47.5%)، تليها الشركات التي يعمل بها أقل من 10 موظفين بنسبة (41.3%)، بينما الشركات التي تضم أكثر من 50 موظفًا جاءت بنسبة (11.2%). ويبين الجدول أيضًا أن عمر الشركات يتوزع بين أقل من 3 سنوات بنسبة (27.5%)، و3-7 سنوات بنسبة (38.7%)، وأكثر من 7 سنوات بنسبة (33.8%). إضافة إلى ذلك، يتضح أن معظم الشركات المشاركة تستخدم أنظمة رقمية في عملياتها بنسبة (78.7%)، بينما الشركات التي لا تستخدم الأنظمة الرقمية بلغت نسبتها (21.3%).



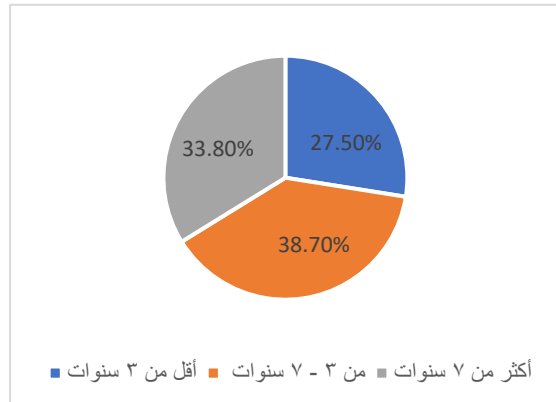
الشكل 4.2.2: توزيع العينة حسب عدد الموظفين



الشكل 4.2.1: توزيع العينة حسب نوع النشاط التجاري



الشكل 4.2.4: توزيع العينة حسب استخدام الأنظمة الرقمية



الشكل 4.2.3: توزيع العينة حسب عمر الشركة

4.3 اختبارات الصدق والثبات

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة وموثوقيتها، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على محاور الاستبانة الخاصة بقياس مستوى التحول الرقمي ومستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة بمدينة الرياض.

4.3.1 اختبار الثبات (Reliability Test)

تم قياس درجة ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، والذي يُعد من أشهر المقاييس الإحصائية المستخدمة للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات أداة القياس. وتشير الأدبيات الإحصائية إلى أن القيم التي تزيد عن 0.70 تعد مؤشراً على ثبات مقبول، بينما القيم التي تقترب من 0.90 أو تتجاوزها تشير إلى درجة ثبات عالية جداً.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الثبات :

الجدول 4.3.1: نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التحول الرقمي (ككل)	12	0.931
الكفاءة التشغيلية (ككل)	12	0.944

تظهر النتائج أن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة مرتفعة جداً (أعلى من 0.93)، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات للاستبانة، وبذلك تعد أداة القياس موثوقة وصالحة للاعتماد عليها في تحليل البيانات.

4.3.2 اختبار الصدق (Validity Test)

تم التحقق من صدق الاستبانة للتأكد من أنها تقيس المتغيرات المستهدفة بدقة وفاعلية، من خلال الأنواع التالية :

- الصدق الظاهري (Face Validity) تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، التحول الرقمي، والبحث العلمي. وقد تمت مراجعة الفقرات من حيث الوضوح، والدقة، وشمولية المحتوى، وتم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لملاحظاتهم.
- صدق المحتوى (Content Validity) تم التأكد من أن فقرات الاستبانة تغطي جميع جوانب وأبعاد المتغيرات (التحول الرقمي – الكفاءة التشغيلية) بشكل متوازن، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المعتمدة في المجال.
- الصدق البنائي (Construct Validity) تشير القيم المرتفعة لمعامل الثبات (كرونباخ ألفا) إلى وجود ارتباط قوي بين فقرات كل محور، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً، ويعد مؤشراً قوياً على تحقق الصدق البنائي لأداة الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور من محاور الدراسة بهدف التعرف على آراء الشركات الصغيرة حول مستوى تبني التحول الرقمي ومستوى الكفاءة التشغيلية. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1-5)، بحيث تشير المتوسطات المرتفعة إلى درجة موافقة أعلى.

الجدول 4.4.1 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أنظمة نقاط البيع الإلكترونية	3.92	0.87	موافق
الحوسبة السحابية	3.85	1.04	موافق
إدارة المخزون الرقمية	3.73	1.21	موافق
استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي	3.41	1.28	محايد
الأمن السيبراني وحماية البيانات	3.56	1.14	محايد
أتمتة العمليات	3.48	1.19	محايد
المتوسط العام	3.66	0.96	موافق

التحليل:

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمحور التحول الرقمي بلغ (3.66)، مما يشير إلى درجة موافقة عامة لدى الشركات حول تبنيها للتقنيات الرقمية.

وقد حصل بعد أنظمة نقاط البيع الإلكترونية على أعلى متوسط حسابي (3.92)، مما يعكس انتشارها الواسع في قطاع التجزئة.

في المقابل، جاء بعد استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المرتبة الأدنى بمتوسط (3.41)، مما يشير إلى أن تبني التقنيات المتقدمة لا يزال في مرحلة مبكرة لدى الكثير من الشركات الصغيرة.

الجدول 4.4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الكفاءة التشغيلية

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
سرعة إنجاز العمليات	3.58	1.22	محايد مرتفع
تقليل التكاليف التشغيلية	3.44	1.29	محايد
تحسين جودة الخدمة	3.52	1.31	محايد
دقة القرارات الإدارية	3.39	1.17	محايد
رضا العملاء	3.61	1.28	موافق
الإنتاجية العامة	3.47	1.20	محايد
المتوسط العام	3.50	1.19	محايد مرتفع

التحليل:

بلغ المتوسط العام للكفاءة التشغيلية (3.50)، مما يشير إلى درجة موافقة محايدة مائلة للإيجابية حول تحسن الأداء التشغيلي.

وجاءت رضا العملاء كأعلى بعد بمتوسط (3.61)، وهو مؤشر على استفادة الشركات من التحول الرقمي في تعزيز تجربة العملاء.

بينما جاء بعد دقة القرارات الإدارية كأقل الأبعاد بمتوسط (3.39)، مما قد يعكس محدودية استخدام البيانات والتحليلات المتقدمة في اتخاذ القرار.

4.5. اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الكفاءة التشغيلية).

الفرضية الرئيسية: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة ؟

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط:

$$(r = 0.482)$$

$$P\text{-value} = 0.008 \text{ وهو أقل من } (0.05)$$

وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى تبني التقنيات الرقمية داخل الشركة، ارتفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

الفرضيات الفرعية: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية. يوضح الجدول التالي ملخص النتائج:

الجدول 4.5.1: ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات الفرعية

الفرضية	المتغير المستقل	معامل التأثير (β)	R^2	P-value	النتيجة
H1	أنظمة نقاط البيع الإلكترونية	0.331	0.109	0.041	مدعومة
H2	الحوسبة السحابية	0.389	0.151	0.026	مدعومة
H3	إدارة المخزون الرقمية	0.274	0.098	0.064	غير مدعومة
H4	الأمن السيبراني وحماية البيانات	0.245	0.087	0.081	غير مدعومة
H5	الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات	0.452	0.268	0.003	مدعومة

مدعومة	0.038	0.132	0.361	أتمتة العمليات	H6
--------	-------	-------	-------	----------------	----

شرح الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الأولى (H1) لم تظهر النتائج وجود أثر ضعيف لكنه ذو دلالة إحصائية لبعد أنظمة نقاط البيع الإلكترونية على الكفاءة التشغيلية. (P-value = 0.041)
ويفسر هذا البعد 10.9% من التباين في الكفاءة التشغيلية.

• الفرضية الثانية (H2) أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لبعد الحوسبة السحابية على الكفاءة التشغيلية. (P-value = 0.026)
ويفسر هذا البعد 15.1% من التباين في مستوى الكفاءة التشغيلية.

• الفرضية الثالثة (H3) لم تظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد إدارة المخزون الرقمية على الكفاءة التشغيلية. (P-value = 0.064)
وقد يفسر ذلك عدم الاستخدام المتقدم لتقنيات إدارة المخزون داخل كثير من الشركات الصغيرة.

• الفرضية الرابعة (H4) لم يظهر بعد الأمن السيبراني أثراً ذا دلالة إحصائية. (P-value = 0.081)
وهذا يشير إلى أن الشركات الصغيرة لا تربط مباشرة بين الأمن السيبراني ورفع الكفاءة التشغيلية.

• الفرضية الخامسة (H5) أظهرت النتائج وجود أقوى أثر بين جميع الأبعاد لبعد الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. (P-value = 0.003)
ويفسر هذا البعد 26.8% من التباين في الكفاءة التشغيلية، مما يجعله أكثر العوامل تأثيراً.

•الفرضية السادسة(H6) أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لبعد أتمتة العمليات على الكفاءة التشغيلية-P value = 0.038).

ويفسر هذا البعد 13.2% من التباين في الكفاءة التشغيلية.

4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة

تُظهر نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة في مدينة الرياض، حيث تبين أن تبني التقنيات الرقمية المختلفة يسهم في تحسين سرعة إنجاز العمليات، وتقليل التكاليف التشغيلية، ورفع رضا العملاء، وتحسين جودة الخدمة. وهذه النتيجة العامة تتسق مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن التحول الرقمي أصبح أحد أهم محددات التميز التشغيلي في البيئة المعاصرة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

تتوافق النتيجة المتعلقة بأهمية أنظمة نقاط البيع الإلكترونية والحوسبة السحابية مع ما توصلت إليه الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر الأنظمة الرقمية في قطاع التجزئة، والتي بينت أن رقمنة عمليات البيع وإدارة البيانات المالية والتشغيلية تسهم في تقليل الأخطاء، وتسريع إجراءات الخدمة، وتحسين القدرة على متابعة الأداء بشكل لحظي. كما تتقاطع هذه النتيجة مع الدراسات التي أكدت أن استخدام الحلول السحابية يمكن الشركات الصغيرة من الوصول إلى أنظمة متقدمة بتكلفة أقل مقارنة بالأنظمة التقليدية المحلية.

كما أظهرت هذه الدراسة أن الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يعدّان من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن القدرة على استثمار البيانات الضخمة وتحليلها تمثل ميزة تنافسية حقيقية، خصوصاً في مجالات التنبؤ بالطلب، وإدارة المخزون، وتصميم العروض الترويجية الموجهة للعملاء. وتشير الدراسات السابقة كذلك إلى أن الشركات التي تعتمد على القرارات المبنية على البيانات تتمتع بقدرة أكبر على تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر التشغيلي.

في المقابل، بينت الدراسة الحالية أن بعض الأبعاد مثل إدارة المخزون الرقمية والأمن السيبراني لم تظهر بأثر قوي أو دال إحصائياً في النموذج، وهو ما يمكن تفسيره بأن عدداً من الشركات الصغيرة قد يكون ما زال في مراحل أولية من تطبيق هذه الممارسات، أو أنها لا تزال تتعامل معها بوصفها متطلبات فنية أو

تنظيمية أكثر من كونها أدوات مباشرة لتحسين الكفاءة التشغيلية. وتلمح بعض الدراسات السابقة إلى أن تأثير هذه الأبعاد قد يكون غير مباشر أو طويل الأجل، وأن الاستفادة الفعلية منها تظهر بشكل أوضح في المنشآت الأكبر حجمًا أو في القطاعات ذات التعقيد التقني العالي.

وبصورة عامة، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تتوافق بدرجة كبيرة مع الاتجاه العام للأدبيات السابقة التي تؤكد أن التحول الرقمي ليس خيارًا ترفيهيًا للشركات الصغيرة، بل هو عامل حاسم في تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها على الاستمرار والمنافسة في بيئة تجزئة شديدة الديناميكية. وفي الوقت نفسه، تكشف النتائج عن بعض الفجوات التي تستدعي مزيدًا من البحث، خاصة فيما يتعلق بكيفية تعظيم استفادة الشركات الصغيرة من تقنيات إدارة المخزون والأمن السيبراني، وتحويلها من مجرد أدوات مساندة إلى مصادر حقيقية لرفع الكفاءة التشغيلية.

4.7. الخاتمة

يقدم هذا الفصل ملخصاً شاملاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم التركيز على قياس مستوى تبني الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض لممارسات التحول الرقمي، إضافة إلى تحليل أثر هذه الممارسات على الكفاءة التشغيلية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يعكس الدور الحيوي للتقنيات الرقمية الحديثة في تعزيز الأداء التشغيلي للشركات الصغيرة.

كما تبين أن بعض أبعاد التحول الرقمي، مثل استخدام أنظمة نقاط البيع الإلكترونية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، كان لها تأثير واضح وملحوظ على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية. وفي المقابل، لم يظهر تأثير قوي لبعض الأبعاد الأخرى مثل إدارة المخزون الرقمية والأمن السيبراني، وهو ما قد يشير إلى أن تبني هذه الممارسات ما يزال محدوداً أو غير مُفعّل بالشكل الأمثل لدى العديد من الشركات الصغيرة.

ومن خلال ربط النتائج بالدراسات السابقة، يتضح أن نتائج هذه الدراسة تتسق مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد أهمية التحول الرقمي كعامل رئيسي في تحقيق التميز التشغيلي، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى رضا العملاء. كما أظهرت النتائج الحاجة إلى اهتمام أكبر ببعض الجوانب الرقمية التي لم تحقق الأثر المطلوب، مما يمهّد الطريق لتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية تدعم التحول الرقمي الشامل وتساهم في تعزيز قدرة الشركات الصغيرة على المنافسة والاستمرار.

وبشكل عام، يمكن القول إن هذه النتائج تشكل أساساً مهماً للفصل التالي الذي يتناول الخاتمة العامة للدراسة، وأبرز التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تساهم في تطوير التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية في قطاع التجزئة بمدينة الرياض.

5. الفصل الخامس: ملخص النتائج، التوصيات، والخاتمة

5.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل الأخير خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، ويقدم بناءً عليها مجموعة من التوصيات الموجهة إلى صناع القرار بمدينة الرياض. كما يتناول الفصل أبرز المحددات التي واجهت البحث، ويطرح آفاقاً لدراسات مستقبلية، ويختتم بتقديم خلاصة نهائية لأهمية الدراسة ومساهمتها.

5.2. ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تؤكد على الدور المحوري للتحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

**** الأثر الإيجابي للتحول الرقمي:** أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (مثل أتمتة العمليات، استخدام تحليلات البيانات، البنية التحتية الرقمية) على الكفاءة التشغيلية للشركات.

**** أهمية أتمتة العمليات:** كان لأتمتة العمليات (Process Automation) الأثر الأقوى والأكثر مباشرة في تحسين مؤشرات الكفاءة التشغيلية، مثل سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء.

**** دور تحليلات البيانات:** أظهرت النتائج أن استخدام تحليلات البيانات (Data Analytics) يلعب دوراً هاماً في دعم اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية.

**** التصور الإيجابي للتحول:** أظهرت عينة الدراسة (مديرو وأصحاب الشركات الصغيرة) تصوراً إيجابياً مرتفعاً لأهمية التحول الرقمي، مع إدراكهم لدوره في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية.

**** التحديات الإدارية والبشرية:** كشفت النتائج عن وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، والحاجة إلى برامج تدريب مكثفة لرفع الكفاءات الرقمية، مما يشير إلى أن الجانب البشري والإداري لا يزال يمثل عائقاً أمام التطبيق الكامل للتحول الرقمي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تؤكد على الدور المحوري للتحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

**** .الأثر الإيجابي للتحول الرقمي:** أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (مثل أتمتة العمليات، استخدام تحليلات البيانات، البنية التحتية الرقمية) على الكفاءة التشغيلية للشركات.

**** .أهمية أتمتة العمليات:** كان لأتمتة العمليات (Process Automation) الأثر الأقوى والأكثر مباشرة في تحسين مؤشرات الكفاءة التشغيلية، مثل سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء.

**** .دور تحليلات البيانات:** أظهرت النتائج أن استخدام تحليلات البيانات (Data Analytics) يلعب دوراً هاماً في دعم اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية.

**** .التصور الإيجابي للتحول:** أظهرت عينة الدراسة (مديرو وأصحاب الشركات الصغيرة) تصوراً إيجابياً مرتفعاً لأهمية التحول الرقمي، مع إدراكهم لدوره في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية.

**** .التحديات الإدارية والبشرية:** كشفت النتائج عن وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، والحاجة إلى برامج تدريب مكثفة لرفع الكفاءات الرقمية، مما يشير إلى أن الجانب البشري والإداري لا يزال يمثل عائقاً أمام التطبيق الكامل للتحول الرقمي.

5.3. حدود الدراسة

واجهت هذه الدراسة بعض المحددات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، ومنها:

**** *النطاق الجغرافي والقطاعي: **** اقتصرَت الدراسة على الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى أو مدن مختلفة في المملكة.

**** *حجم العينة: **** على الرغم من أن حجم العينة (80 شركة) كان مناسباً للتحليل الإحصائي، إلا أن توسيع العينة ليشمل عدداً أكبر من الشركات كان سيعزز من قوة النتائج ودالاتها.

**** *الاعتماد على الإدراك الذاتي: **** اعتمدت الدراسة على البيانات المبلغ عنها ذاتياً من قبل المديرين وأصحاب الشركات، والتي قد تتأثر بالتحيزات الشخصية أو الرغبة في تقديم صورة إيجابية عن مستوى التحول الرقمي في شركاتهم.

**** *الطبيعة المقطعية للدراسة: **** تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، مما لا يسمح بتتبع الأثر طويل الأمد للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

5.4. التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. لصناع القرار في المؤسسات:

- تبني وتوسيع سياسات العمل المرن: يُنصح بقوة بتبني سياسات العمل المرن (مثل ساعات العمل المرنة، العمل عن بعد، العمل المختلط) وتوسيع نطاقها كاستراتيجية أساسية لرفع رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل.
- تطوير بنية تحتية داعمة: الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية التي تمكّن من تطبيق العمل المرن بفعالية وكفاءة، مع ضمان أمن البيانات وسهولة الوصول.
- تدريب المديرين: عقد ورش عمل وبرامج تدريبية للمديرين على كيفية إدارة الفرق المرنة، وتقييم الأداء بناءً على النتائج بدلاً من الحضور الفعلي.

2. لمديري الموارد البشرية:

- تصميم سياسات واضحة: وضع سياسات وإرشادات واضحة ومفصلة لتطبيق العمل المرن، تضمن العدالة والشفافية لجميع الموظفين.
- قياس الأثر بشكل دوري: إجراء استطلاعات رأي دورية لقياس أثر تطبيق العمل المرن على الرضا والإنتاجية، واستخدام البيانات لتحسين السياسات بشكل مستمر.

3. للباحثين:

- توسيع نطاق البحث: إجراء دراسات مستقبلية على عينات أكبر حجماً وتشمل قطاعات ومدن أخرى في المملكة لمقارنة النتائج وتعميمها.
- دراسة المتغيرات الوسيطة: بحث دور المتغيرات الوسيطة (مثل الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) في العلاقة بين العمل المرن والأداء الوظيفي.

•دراسات طولية: تطبيق دراسات طولية (longitudinal studies) لتتبع أثر تطبيق العمل المرن على المدى الطويل.

5.5. الخاتمة

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أن التحول الرقمي يمثل ضرورة استراتيجية وليست خياراً تكميلياً للشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بمدينة الرياض. لقد أثبتت النتائج أن تبني التقنيات الرقمية، خاصة أتمتة العمليات وتحليلات البيانات، له أثر إيجابي وملحوس على الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في خفض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية. إن تجاوز التحديات البشرية والإدارية يتطلب جهداً مشتركاً من الشركات والجهات الداعمة لضمان تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد رقمي مزدهر.

قائمة المراجع

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2024). التقرير السنوي لهيئة الحكومة الرقمية 2024.
داوئية رسمية تصف جهود الرقمنة ومؤشرات الأداء الحكومية.
رابط التحميل aja.journals.ekb.eg+1  المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي+1+الهيئة العامة
للترفيه

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2025). تحسين كفاءة سلاسل الإمداد للمنشآت الصغيرة
والتوسطة.
إتقرير رسمي يوضح أثر أدوات التحول الرقمي على أداء سلاسل الإمداد والعمليات التشغيلية.
رابط التقرير [المنتدى الاقتصادي العالمي+4+منشآت+4](#) 

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات بالمدينة المنورة.
إدارسة ميدانية دقيقة تظهر أثر الرقمنة على الكفاءة التشغيلية لقطاع محدد.
قراءة الدراسة arXiv+9  المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي+9qscience.com

Aldaarmi, A. A. A. (2025). Digital Transformation in SME Financing in Saudi Arabia... *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 517–530.
SEM. دراسة يومى أهمية الرقمنة في تفسير 42٪ من اختلافات الكفاءة التشغيلية باستخدام
 [PDF ResearchGate+1IJRSS+1](#) تحميل

Tripathi, A., & Singh, A. (2024). SMEs Awareness and Preparation for Digital Transformation... *Sustainability*, 16(9), 3831.
بحث يظهر دور وعي وتدريب الشركات الصغيرة في رفع الأداء التشغيلي عبر الرقمنة، مع دعم حكومي
إا

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر 10MDPI+10ResearchGate+10arXiv [تحميل الرسمي](#)
[8+منشآت8MDPI+8العلمي](#)

“Mapping the digitalization in SMEs of Middle East region...” (2024). *Future Business Journal*, 10:127.

تحليل ببليوم تري يظهر هيمنة السعودية في مجال رقمنة الشركات الصغيرة ١٢

[SpringerOpen](#) [قراءة الدراسة](#)

World Economic Forum. (2024). Digital Transformation for SMEs: A Strategic Framework.

تقرير عالمي يوضح تحسن الكفاءة التشغيلية حتى 30٪ بفضل الرقمنة ١٢

[المنتدى الاقتصادي العالمي PDF تحميل](#)

Unlocking sustainability-oriented innovation in Saudi SMEs. (2023). جامعة السعودية الرقمية

يناقش كيف أن الابتكار المرتبط بالاستدامة والتحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية ١٢

[econstor.eu](#) [تحميل الدراسة](#)

* منشآت – SME Monitor: Quarterly Report Q4 2024. (2025, March). Small and Medium Enterprises Authority, Saudi Arabia. monshaat.gov.sa+1

* Tripathi, A., & Singh, A. (2024). SMEs Awareness and Preparation for Digital Transformation: Exploring Business Opportunities for Entrepreneurs in Saudi Arabia’s Ha’il Region. *Sustainability*, 16(9), 3831. researchgate.net+1

* World Economic Forum. (2024). Digital Transformation for SMEs: A Strategic Framework. www3.weforum.org+1

* Rana, N.P., et al. (2024). Mapping the digitalization in SMEs of Middle East region: Trends and bibliometric analysis. Future Business Journal, 10:127. SpringerOpen

الاستبانة البحثية

رابط الاستبانة

<https://forms.gle/ntP4oweGWk7JuKMy7>

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للشركات الصغيرة في قطاع التجزئة بالرياض – السعودية تأتي هذه الدراسة في إطار متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن.

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات العامة

الوصف (اختياري)

* نوع نشاط الشركة التجاري

ملابس

أغذية

إلكترونيات

أخرى

* عدد الموظفين

أقل من 10

50-10

أكثر من 50

* عمر الشركة :

أقل من 3 سنوات

3-7 سنوات

أكثر من 7 سنوات

* هل تستخدم شركتكم أي أنظمة رقمية

نعم

لا

القسم الثاني : واقع التحول الرقمي

الوصف (اختياري)

* شركتي تستخدم أنظمة نقاط بيع إلكترونية في عمليات البيع اليومية

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* نعتمد على الحوسبة السحابية لتخزين البيانات وإدارتها.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* نستخدم تطبيقات ذكاء اصطناعي لتحليل المبيعات أو سلوك العملاء.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* لدينا نظام رقمي لإدارة المخزون وتتبع الطلبات

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* التحول الرقمي ساعد في تحسين سرعة عملياتنا التشغيلية.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

القسم الثالث: الكفاءة التشغيلية

الوصف (اختياري)

* التحول الرقمي ساعد في تقليل التكاليف التشغيلية.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* زادت سرعة إنجاز العمليات بعد تبني الأنظمة الرقمية.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* جودة الخدمات المقدمة للعملاء تحسنت بشكل ملحوظ.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* سهولة اتخاذ القرار الإداري ارتفعت بفضل التحول الرقمي.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* التحول الرقمي ساهم في رفع رضا العملاء.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

القسم الرابع: التحديات والمعوقات

الوصف (اختياري)

* ضعف البنية التحتية التقنية يعيق التحول الرقمي.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* نقص الخبرات التقنية داخل الشركة يمثل تحديًا كبيرًا.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* ارتفاع تكلفة تطبيق الأنظمة الرقمية يقلل من إمكانية تبنيها.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* ضعف الدعم الحكومي والتمويلي يؤثر سلبًا على التحول الرقمي.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* بعض الموظفين يقاومون استخدام الأنظمة الجديدة

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

القسم الخامس: الأثر العام والتحسين

الوصف (اختياري)

* التحول الرقمي زاد من تنافسية شركتنا في السوق

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* التحول الرقمي ساهم في رفع الإنتاجية الإجمالية.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* أرى أن تبني الأنظمة الرقمية أصبح ضرورة لاستمرار الشركة.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* الدعم الحكومي يمكن أن يسرّع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

* نخطط لتوسيع استخدام التقنيات الرقمية في المستقبل القريب.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

شكر وتقدير

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم. مساهمتكم تسهم في تطوير بيئة الأعمال الرقمية في المملكة بما ينسجم مع رؤية السعودية 2030