

 مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات	Midocean Journal for Research and Studies https:// e-ISSN:	
--	---	--

أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على
الهيكل الإدارية في السوق السعودي

The impact of platform-based business models on administrative structures in the
Saudi market

رائد عاطف محمد يار

RAEED ATEF YAR

253001463

ماجستير إدارة أعمال – جامعة ميد أوشن – الإمارات العربية المتحدة

أ.د. الفیصل عبد الحمید، أ. د. فايز جراد، (رقم الأوركيد)، ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات
العربية المتحدة، الإيميل:

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على الهياكل الإدارية في السوق السعودي، من خلال قياس أثر تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية، والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة، والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية في تطور الهياكل الإدارية داخل المؤسسات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها (277) مفردة من العاملين في المؤسسات السعودية التي تطبق أو تعتمد على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تطوير الهياكل الإدارية، كما تبين أن تبني هذه النماذج يسهم في تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية، وتحسين عمليات التنسيق الإداري، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وزيادة التكامل الرقمي بين مختلف أصحاب المصلحة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للمؤسسات. وأكدت النتائج أيضاً أن المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية تمثل أحد العوامل المؤثرة في تطوير الهياكل الإدارية، وأن التكامل الرقمي يسهم في تحسين تدفق المعلومات وتعزيز التعاون المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية داخل المؤسسات السعودية، وإعادة تصميم الهياكل الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، وتوسيع الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، ودعم ثقافة الابتكار الإداري، وتعزيز التكامل الرقمي بين الإدارات وأصحاب المصلحة، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية - الهياكل الإدارية - التحول الرقمي - المرونة التنظيمية - التكامل الرقمي - أصحاب المصلحة - السوق السعودي.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of platform-based business models on administrative structures in the Saudi market. It measured the effect of adopting these models, digital integration and stakeholder collaboration, and digitally supported organizational flexibility on the development of administrative structures within Saudi institutions. The study employed a quantitative approach, deemed the most suitable for achieving its objectives and testing its hypotheses. A questionnaire was used as the primary data collection tool, sourcing 277 employees from Saudi institutions that implement or rely on platform-based business models. The results demonstrated a statistically significant positive impact of platform-based business models on the development of administrative structures. Adopting these models contributes to enhancing organizational flexibility, improving administrative coordination processes, increasing decision-making efficiency, and boosting digital integration among various stakeholders, all of which positively impact organizational performance. The findings also confirmed that digitally supported organizational flexibility is a key factor in the development of administrative structures, and that digital integration contributes to improved information flow and enhanced institutional collaboration. In light of these findings, the study recommended strengthening the adoption of digital platform-based business models within Saudi institutions, redesigning administrative

structures to align with the demands of the digital economy, expanding investment in digital infrastructure, developing employees' digital skills, fostering a culture of administrative innovation, and enhancing digital integration among departments and stakeholders. This will contribute to increasing institutional efficiency and achieving the goals of digital transformation and Saudi Vision 2030.

Keywords: Digital platform-based business models - Administrative structures - Digital transformation - Organizational flexibility - Digital integration - Stakeholders - Saudi market.

المقدمة:

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات جذرية في أنماط ممارسة الأعمال نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال، وبروز الاقتصاد الرقمي بوصفه إطارًا حاكمًا للأنشطة الإنتاجية والخدمية على حد سواء. وفي قلب هذا التحول برزت نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) باعتبارها أحد أهم الابتكارات التنظيمية التي أعادت تشكيل العلاقات بين المنتجين والمستهلكين ومقدمي الخدمات. وتعتمد هذه النماذج على إنشاء بيئات رقمية تفاعلية تجمع أطرافًا متعددة في شبكة واحدة، بما يتيح تبادل القيمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مستفيدةً من تأثيرات الشبكة (Network Effects) والبيانات الضخمة والخوارزميات الذكية. وقد تجسدت هذه التحولات عالميًا في صعود شركات مثل Uber و Airbnb و Amazon، التي لم تكتفِ بإعادة تعريف قطاعات النقل والإيواء والتجزئة، بل أحدثت تغييرات هيكلية في طرق الإدارة وصنع القرار وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمات (كمال، 2025).

وفي السياق السعودي، تكتسب دراسة أثر هذه النماذج أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية العميقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية السعودية 2030، والتي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، ودعم ريادة الأعمال والابتكار التقني. وقد أسهم انتشار المنصات الرقمية في المملكة في إعادة تشكيل بيئة الأعمال، سواء عبر بروز شركات محلية قائمة على المنصات، أو من خلال دخول منصات عالمية إلى السوق السعودي، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على الهياكل الإدارية في المؤسسات التقليدية والناشئة على حد سواء. إذ لم تعد الهياكل الهرمية الصارمة قادرة على مواكبة ديناميكية السوق الرقمي، بل باتت الحاجة ملحة إلى تبني هياكل أكثر مرونة، تعتمد على فرق عمل ذاتية التنظيم، وأنظمة اتخاذ قرار لامركزية، وآليات إدارة قائمة على البيانات (العماريين، 2024).

ومن منظور تنظيمي، تمثل نماذج العمل القائمة على المنصات تحولًا من منطق "سلسلة القيمة" التقليدي إلى منطق "شبكات القيمة"، حيث تتغير أدوار الإدارة من التحكم المباشر في العمليات إلى تنسيق العلاقات بين الأطراف المختلفة داخل

النظام البيئي للمنصة. ويترب على ذلك إعادة تعريف لوظائف الإدارة العليا، وإعادة توزيع للصلاحيات، وظهور وحدات تنظيمية جديدة تُعنى بتحليل البيانات، وإدارة تجربة المستخدم، وحوكمة المنصات الرقمية. كما تؤدي هذه النماذج إلى تعزيز التكامل بين الوظائف، وإلى تقليص الحدود الفاصلة بين الإدارات، بما يفرض أنماطاً جديدة من القيادة الرقمية (Digital Leadership) تقوم على الابتكار المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية (الفتاح، 2025).

إن خصوصية السوق السعودي من حيث الإطار التنظيمي، والبنية الديموغرافية الشابة، والانتشار الواسع للتقنيات الرقمية، تجعل من دراسة هذا الموضوع ضرورة علمية وعملية. فالتوسع في الاقتصاد التشاركي، والخدمات عند الطلب، والتجارة الإلكترونية، أوجد تحديات تنظيمية وإدارية تتعلق بإدارة الموارد البشرية غير التقليدية، وحوكمة البيانات، والامتثال للأنظمة المحلية، وتحقيق التوازن بين المركزية الاستراتيجية والمرونة التشغيلية. ومن ثم فإن تحليل أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية في السوق السعودي يُسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بكيفية تكيف المنظمات المحلية مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، ومدى قدرتها على إعادة هندسة هياكلها التنظيمية بما يتلاءم مع طبيعة المنصات (هشام، 2025).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية للتحويل الإداري الذي تفرضه المنصات الرقمية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل التغيرات في أنماط القيادة، وصنع القرار، وتوزيع السلطة، وإدارة الموارد، والعلاقات التنظيمية. كما تسعى إلى تقديم إطار تحليلي يربط بين خصائص نماذج العمل القائمة على المنصات وخصائص الهياكل الإدارية الناشئة عنها، بما يعزز فهم صناع القرار والأكاديميين لطبيعة هذا التحويل، ويسهم في تطوير ممارسات إدارية أكثر كفاءة ومرونة تتواءم مع متطلبات الاقتصاد الرقمي السعودي.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى تأثير نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي، في ظل التحويل المتسارع نحو الاقتصاد الرقمي وتزايد اعتماد الشركات على المنصات بوصفها آلية لتنظيم التفاعل بين الأطراف المتعددة في السوق.

فعلى الرغم من الانتشار المتنامي للمنصات الرقمية عالمياً ومحلياً، وظهور شركات كبرى مثل Uber وAmazon، إضافة إلى تنامي بيئة التحول الرقمي ضمن إطار رؤية السعودية 2030، إلا أن كثيراً من المؤسسات السعودية ما زالت تعمل بهياكل تنظيمية تقليدية تتسم بالمركزية والهرمية والتقسيم الوظيفي الصارم. ويخلق هذا التباين بين طبيعة النماذج الرقمية القائمة على الشبكات والتفاعل اللحظي والمرونة، وبين الهياكل الإدارية التقليدية، حالة من عدم الاتساق التنظيمي قد تؤثر في كفاءة الأداء، وسرعة الاستجابة، وقدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا تنبع المشكلة في الحاجة إلى فهم علمي منهجي لكيفية إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في ضوء تبني أو التفاعل مع نماذج المنصات الرقمية داخل السوق السعودي. ويتربط على هذه المشكلة الرئيسة عدد من المشكلات الفرعية، من أبرزها: أولاً، ضعف مواءمة الهياكل التنظيمية التقليدية مع متطلبات الإدارة القائمة على البيانات واتخاذ القرار اللحظي، مما قد يؤدي إلى بطء الاستجابة للمتغيرات السوقية. ثانياً، غموض الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات التي تتحول جزئياً إلى العمل عبر المنصات، نتيجة تداخل الوظائف وظهور وحدات تنظيمية جديدة غير مندمجة بوضوح في الهيكل القائم. ثالثاً، تحديات إدارة الموارد البشرية في بيئة المنصات، لا سيما فيما يتعلق بالعاملين غير التقليديين أو المستقلين، وما يرافق ذلك من قضايا تتعلق بالتحفيز والرقابة والالتزام التنظيمي. رابعاً، الحاجة إلى إعادة تعريف أنماط القيادة وأساليب الحوكمة بما يتناسب مع بيئة رقمية تتسم باللامركزية والتشبيك. خامساً، احتمالية وجود مقاومة تنظيمية للتغيير داخل المؤسسات السعودية نتيجة الثقافة الإدارية السائدة أو نقص الكفاءات الرقمية، مما قد يعيق عملية التحول الهيكلي الفعال (Eltaiba، 2025).

وبناءً على مشكلة الدراسة الرئيسة، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما أثر تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تساهم في إثراء الأدبيات الإدارية المعاصرة التي تتناول التحول من النماذج التنظيمية التقليدية إلى النماذج الرقمية القائمة على المنصات، وذلك من خلال توظيف إطار تحليلي يربط بين خصائص

نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية وخصائص الهياكل الإدارية في سياق سوق ناشئ يتميز بخصوصية اقتصادية وتنظيمية كالسوق السعودي. فعلى الرغم من تنامي الدراسات الدولية حول اقتصاد المنصات وصعود شركات عالمية مثل Amazon وUber، إلا أن كثيرًا من هذه الدراسات انصبَّ على البيئات الغربية، مع محدودية في المعالجات التطبيقية في السياق العربي عمومًا والسعودي على وجه الخصوص. ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية تتعلق بمدى توافق الهياكل التنظيمية السائدة في المملكة مع متطلبات الإدارة الرقمية، وتقديم تفسير علمي لطبيعة التحولات في أنماط القيادة، وصنع القرار، وتوزيع الصلاحيات، والتنسيق التنظيمي داخل المؤسسات التي تتبنى أو تتأثر بالمنصات الرقمية. كما تكتسب الدراسة أهمية إضافية لارتباطها بالتحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية السعودية 2030، مما يمنحها بعدًا نظريًا تطبيقيًا يُسهم في تطوير نماذج تفسيرية ملائمة للبيئة السعودية، ويعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرقمية والتحول التنظيمي في الاقتصادات الناشئة (Surana، 2025).

- الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق لصنّاع القرار ومديري المؤسسات في السوق السعودي، سواء في الشركات الناشئة القائمة على المنصات أو في المؤسسات التقليدية التي تمر بمرحلة تحول رقمي. إذ تساعد الدراسة القيادات الإدارية على فهم متطلبات إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يحقق قدرًا أكبر من المرونة واللامركزية والتكامل الوظيفي، وبما يعزز سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية ويزيد من كفاءة استخدام الموارد. كما تسهم في توجيه جهود تطوير الموارد البشرية نحو بناء كفاءات رقمية قادرة على إدارة البيانات، وتحليلها، واتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى مؤشرات آنية. وتوفر كذلك إطارًا عمليًا لمواءمة أنظمة الحوكمة والرقابة مع طبيعة العمل القائم على الشبكات والتفاعل المتعدد الأطراف، بما يقلل من التعارضات التنظيمية ويعزز الاستدامة المؤسسية. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تدعم المؤسسات السعودية في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة رقمية متسارعة، وتُسهم في تعزيز كفاءة البنية الإدارية بما يتوافق مع التوجه الوطني نحو اقتصاد رقمي متنوع وأكثر اعتمادًا على الابتكار والتقنية (Amin، 2025).

أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما أثر تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما الخصائص التنظيمية لنماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في السوق السعودي؟
2. إلى أي مدى يسهم تبني المنصات الرقمية في تعزيز اللامركزية داخل الهياكل الإدارية؟
3. كيف يؤثر اعتماد المنصات الرقمية على أنماط القيادة وآليات اتخاذ القرار؟
4. ما طبيعة التغير في توزيع الأدوار والصلاحيات نتيجة التحول نحو نماذج المنصات؟
5. هل يؤدي تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري ومرونة الهيكل التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- تحليل أثر تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي، من حيث البنية التنظيمية، وأنماط القيادة، وآليات اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات، وأنظمة الحوكمة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على طبيعة نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية المطبقة في السوق السعودي وخصائصها التنظيمية.
2. تحليل مدى تأثير المنصات الرقمية على درجة المركزية واللامركزية داخل الهياكل الإدارية.
3. دراسة أثر التحول إلى نماذج المنصات على أنماط القيادة وصنع القرار داخل المؤسسات.
4. قياس انعكاس اعتماد المنصات الرقمية على إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات والوحدات التنظيمية.
5. تقييم أثر المنصات الرقمية على كفاءة الأداء الإداري ومرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسات السعودية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نماذج المنصات الرقمية وارتفاع مستوى اللامركزية في الهيكل الإداري.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد المنصات الرقمية على تطوير أنماط القيادة نحو القيادة الرقمية التشاركية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المنصات الرقمية وتسريع عمليات اتخاذ القرار الإداري.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المنصات الرقمية على إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية وتحسين كفاءة الأداء الإداري ومرونة الهيكل التنظيمي.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Aldhehayan، 2025) إلى إبراز دور الابتكار ومنصات التجارة الإلكترونية في تسريع نمو المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية. وقد تحقق ذلك من خلال تحليل آراء 120 رائد أعمال مشارك في الدراسة باستخدام استبيان. واعتمدت الدراسة منهجاً كمياً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وشملت الدراسة ثلاثة محاور: الابتكار، والتجارة الإلكترونية، والتحديات المرتبطة بتبني هذه المنصات. وأظهرت نتائج التحليل أن محور الابتكار والتجارة الإلكترونية حظي بتقييم "عالي جداً"، مما يدل على وعي كبير لدى رواد الأعمال بأهمية تبني التقنيات الحديثة لتحسين جودة المنتجات، وزيادة المبيعات، والوصول إلى شرائح جديدة من العملاء. أما نتائج محور التحديات، فقد كشفت أن أبرز العقبات تمثلت في ضعف المهارات التقنية، ومحدودية الموارد المالية، وبعض العوائق التنظيمية. ومع ذلك، كان تأثير هذه التحديات "متوسطاً"، مما يشير إلى إمكانية التغلب عليها من خلال الدعم المؤسسي والتدريب المستمر. تشير الدراسة إلى

أن الابتكار والتجارة الإلكترونية هما محركان رئيسيان لنمو ريادة الأعمال، ويتماشى ذلك أيضاً مع توجه المملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي وتعزيز بيئة ريادة الأعمال في البلاد.

تبحث دراسة (Zantout، 2025) أثر البيروقراطية الرقمية على الامتثال التنظيمي لدى الشركات الصغيرة في جدة، المملكة العربية السعودية، في سياق مبادرات التحول الرقمي المتسارعة في المملكة. وباستخدام منهج تحليلي وصفي، جُمعت البيانات من خلال استبيان إلكتروني وُزِعَ على أصحاب الشركات الصغيرة، ما أسفر عن 619 استجابة صالحة من أصل أكثر من 7000 استبيان مُوزَع. استُخدم برنامج SPSS (الإصدار 27) لتحليل البيانات، مع تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقات بين التكامل الرقمي، والمنصات الرقمية، وتجربة المستخدم، والتحيز الرقمي، ومستويات الامتثال. وتُشير النتائج إلى أن التكامل الرقمي كان له التأثير الإيجابي الأقوى على الامتثال ($\beta = 0.423$ ، $p = 0.001$)، يليه تجربة المستخدم ($\beta = 0.377$ ، $p = 0.002$). أظهر التحيز الرقمي تأثيراً سلبياً كبيراً ($\beta = -0.312$ ، $p = 0.004$)، بينما كان لتعدد المنصات تأثير سلبى أضعف ولكنه ذو دلالة إحصائية ($\beta = -0.211$ ، $p = 0.013$). تُبرز هذه النتائج الدور المزدوج للبيروقراطية الرقمية، حيث يُعزز التكامل المُحسن والتصميم المُركّز على المستخدم الامتثال، بينما يُمكن أن تُعيق المنصات المُجزأة والتحيزات الرقمية الالتزام باللوائح. توصي الدراسة بتعزيز قابلية التشغيل البيئي للمنصات الرقمية الحكومية، وتحسين تصميم تجربة المستخدم، ومعالجة التحيزات الرقمية بشكل منهجي لتعزيز بيئة تنظيمية أكثر شمولاً وكفاءة. تدعم هذه النتائج أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تعزيز اقتصاد مزدهر وحكومة رقمية متكاملة.

تستكشف دراسة (Hashim، 2024) أثر نموذج أعمال المنصات (PBM) على أداء المؤسسات، مع التركيز على الثورة الصناعية الخامسة (I5.0). وتقدم نموذجاً مفاهيمياً لتقييم كيفية تأثير نماذج أعمال المنصات على نتائج المؤسسات. وتُعرف هذه النماذج بدورها في إدارة الأسواق متعددة الأطراف والاستفادة من عوامل مثل المرونة الاستراتيجية (SA)، وابتكار نماذج الأعمال (BMI)، وممارسات العمليات الاستراتيجية (SOP)، وتقنيات الثورة الصناعية الخامسة لخلق القيمة. وعلى الرغم من أهميتها، لا يزال دمج نماذج أعمال المنصات بشكل منهجي في عملية خلق القيمة المؤسسية غير مدروس بشكل كافٍ. ولمعالجة هذا الأمر، يقترح الباحثون نموذجاً مفاهيمياً عملياً، يتم تحويله لاحقاً إلى نموذج معادلات هيكلية لتقييم آثار نماذج أعمال المنصات على الأداء. ويُبرز نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، بالاشتراك مع تحليل العوامل التأكيدي، التأثير غير الملموس لنماذج أعمال المنصات، والمدفوع بالموارد الرقمية وعروض القيمة المتطورة للعملاء. وتواجه هذه النماذج تغيرات سريعة تتأثر

بالمرونة الاستراتيجية، وابتكار نماذج الأعمال، وممارسات العمليات الاستراتيجية، والثورة الصناعية الخامسة، مما يؤدي إلى مزايا تنافسية قصيرة الأجل. تؤكد الدراسة على أهمية الوعي الظرفي، ومؤشر كتلة الجسم، وإجراءات التشغيل القياسية في استراتيجية المنظمة، لكنها تشير إلى محدودية فوائدها على المدى الطويل. كما تقدم الدراسة مقترحات بحثية ذات آثار على القادة وصناع السياسات، مما يعزز فهم نماذج الأداء القائمة على النتائج في سياق الثورة الصناعية الخامسة.

يستكشف دراسة (Abuali، 2025) تأثير التجارة الإلكترونية على المؤسسات التقليدية. وتتناول الدراسة فعالية التجارة الإلكترونية، ومخاطرها المحتملة، وآثارها العامة على العمليات التجارية، وذلك باستخدام منهجيات البحث الثانوي والمراجع العلمية. وتؤكد النتائج على ضرورة وجود بنية تحتية تقنية معلوماتية متينة لضمان نجاح التجارة الإلكترونية. وتشمل النتائج الإيجابية تنوع مصادر الإيرادات والتوسع في الأسواق العالمية، بينما تشمل النتائج السلبية مخاوف الاحتياك وانقطاع الخدمات. ويسلط التقرير الضوء على التوسع السريع للتجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، ويتوقع اتجاهات مستقبلية مثل الذكاء الاصطناعي، وهيمنة التجارة عبر الهاتف المحمول، وتقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين)، واعتماد العملات المشفرة. كما يتناول التقرير قضايا سياسية مثل حماية المستهلك، والتجارة عبر الحدود، والضرائب. وأخيرًا، تُبرز الدراسة الأثر الثوري للتجارة الإلكترونية، مقدمةً رؤية قيّمة للباحثين ورواد الأعمال والسياسيين الذين يتعاملون مع هذا التقاطع الديناميكي بين التكنولوجيا والأعمال.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشابه الدراسات السابقة في تركيزها على العلاقة بين التحول الرقمي أو نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية وأداء المؤسسات أو ريادة الأعمال، مع الاعتماد على المنهجيات الكمية كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا. فقد تناولت هذه الدراسات تأثير الابتكار والتجارة الإلكترونية على نمو المشاريع الريادية، وكيفية استخدام المنصات الرقمية لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين تجربة المستخدم، فضلاً عن قياس أثر المنصات على الأداء المؤسسي والتزام المؤسسات باللوائح التنظيمية. كما يشترك معظمها في استخدام أدوات جمع بيانات كمية، مثل الاستبيانات، وتحليل النتائج باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، مع تطبيق أساليب تحليل متقدمة مثل الانحدار الخطي أو نماذج المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقات بين المتغيرات. وتظهر هذه الدراسات اتفاقاً على أن التحول الرقمي واعتماد المنصات الرقمية يمثلان محفزاً رئيسياً

للابتكار وتحسين الأداء التنظيمي، سواء على صعيد الشركات الصغيرة أو المؤسسات الكبيرة، وهو ما يؤكد على أهمية دراسة أثر هذه النماذج في السياق المحلي للسوق السعودي.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

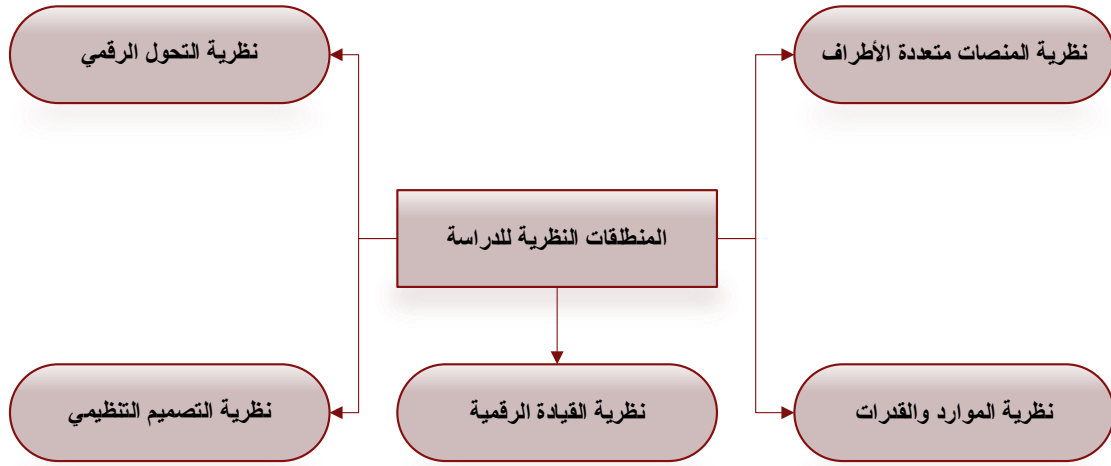
على الرغم من أوجه التشابه، تختلف الدراسات السابقة من حيث نطاق البحث ومجالات التطبيق والأبعاد التي تم التركيز عليها. فبعض الدراسات اهتمت بتحليل أثر المنصات الرقمية على ريادة الأعمال ونمو المشاريع الناشئة، بينما ركزت دراسات أخرى على الامتثال التنظيمي والبيروقراطية الرقمية في الشركات الصغيرة. هناك اختلاف آخر في مستوى التحليل، حيث تناولت بعض الدراسات العلاقات النظرية المفاهيمية بين نماذج المنصات الرقمية وأداء المؤسسات، مع تقديم نماذج مفاهيمية أو نماذج معادلات هيكلية، في حين ركزت دراسات أخرى على تقييم الخبرات العملية لرواد الأعمال ومديري المؤسسات من خلال استبيانات مباشرة. كما اختلفت الدراسات في المتغيرات المقاسة، فبعضها تناول الابتكار والتجارة الإلكترونية، والبعض الآخر تناول تجربة المستخدم والتكامل الرقمي والتحديات التنظيمية، بالإضافة إلى التركيز على الثورة الصناعية الخامسة والتقنيات الحديثة في سياق المؤسسات الرقمية.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود فجوات علمية واضحة يهدف البحث الحالي إلى معالجتها. أولاً، معظم الدراسات ركزت على بيئات المؤسسات الناشئة أو الصغيرة دون تناول تأثير نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية التقليدية في السوق السعودي، وهو ما يشكل فجوة معرفية مهمة تتعلق بكيفية تكيف المؤسسات القائمة مع التحول الرقمي. ثانياً، لم تتناول الدراسات السابقة بشكل متكامل تأثير المنصات الرقمية على جميع أبعاد الهياكل الإدارية، مثل توزيع الصلاحيات، المركزية واللامركزية، أنماط القيادة، المرونة التنظيمية، وفاعلية اتخاذ القرار. ثالثاً، غابت الدراسات الكمية التي تربط بين مكونات نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية والهيكل الإداري للمؤسسات السعودية بشكل شامل، مع مراعاة الخصوصية المحلية للسوق والبيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية. وأخيراً، لا تزال هناك حاجة إلى تقديم نتائج تحليلية قابلة للتطبيق العملي تساعد صناع القرار والإدارة العليا على إعادة تصميم هياكلهم الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، وهو ما يسعى البحث الحالي لتوفيره من خلال إطار منهجي كمي شامل يعالج هذه الفجوات ويوفر رؤية متكاملة لتأثير المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية في السوق السعودي.

الإطار النظري للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر التحولات البنيوية في المؤسسات عند انتقالها من النماذج التقليدية إلى نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية. ويُعد فهم هذه المنطلقات النظرية ضرورة لتأطير العلاقة بين طبيعة المنصات الرقمية وبين التغيرات التي تطرأ على الهياكل الإدارية في السوق السعودي، خصوصًا في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة ببرامج التحول الوطني ورؤية الاقتصاد الرقمي.



رسم توضيحي 1: المنطلقات النظرية للدراسة

- نظرية المنصات متعددة الأطراف (Multi-Sided Platforms Theory)

تُعد نظرية المنصات متعددة الأطراف أحد المراكز الأساسية لفهم طبيعة نماذج العمل الرقمية، إذ تفترض أن القيمة لا تُخلق عبر سلسلة خطية من الأنشطة كما في النماذج التقليدية، بل من خلال تسهيل التفاعل بين أطراف متعددة داخل نظام بيئي رقمي. وتستند هذه النظرية إلى مفهوم تأثيرات الشبكة (Network Effects)، حيث تزداد قيمة المنصة كلما ازداد عدد المستخدمين أو المشاركين فيها. وتظهر تطبيقات هذه النظرية بوضوح في شركات عالمية مثل Uber وAirbnb، حيث تقوم المنصة بدور الوسيط المنظم للعلاقات بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها دون امتلاك الأصول التقليدية ذاتها. ومن الناحية الإدارية، تفرض هذه الطبيعة الشبكية إعادة هيكلة التنظيم الداخلي ليصبح أكثر تركيزًا على إدارة العلاقات والبيانات والحوكمة الرقمية بدلًا من التركيز على إدارة العمليات الإنتاجية المباشرة، وهو ما ينعكس على توزيع الصلاحيات وتشكيل الوحدات التنظيمية (Zhao, 2019).

- نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)

تُفسر نظرية التحول الرقمي التغيرات الجذرية التي تصيب البنى التنظيمية نتيجة إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب العمل المؤسسي. فتبني المنصات الرقمية لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية جديدة، بل يستلزم إعادة تصميم العمليات والهيكل وأنماط القيادة بما يتوافق مع البيئة الرقمية. ويتربط على ذلك انتقال المؤسسات من الهياكل الهرمية الصارمة إلى هياكل أكثر مرونة وتكاملاً، تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات، وأنظمة معلومات آنية تدعم اتخاذ القرار السريع. وفي السياق السعودي، يتعزز هذا التوجه في ضوء التحولات الاستراتيجية المرتبطة برؤية السعودية 2030، التي تدفع المؤسسات نحو تبني حلول رقمية شاملة، مما يجعل التحول الرقمي إطاراً نظرياً مهماً لتحليل التغيرات في الهياكل الإدارية (Shahzad, 2025).

- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تنطلق نظرية الموارد والقدرات من افتراض أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تعتمد على امتلاك موارد وقدرات يصعب تقليدها. وفي سياق المنصات الرقمية، تتحول البيانات، والخوارزميات، والقدرات التحليلية، والبنية التقنية إلى موارد استراتيجية محورية. ومن ثم فإن إعادة تشكيل الهيكل الإداري تصبح ضرورة لتمكين هذه الموارد من العمل بكفاءة، عبر إنشاء وحدات متخصصة في تحليل البيانات، وإدارة تجربة المستخدم، والأمن السيبراني، والابتكار الرقمي. وبهذا المعنى، تفسر النظرية كيف يؤدي اعتماد نماذج المنصات إلى إعادة ترتيب الأولويات الإدارية، وإعادة توزيع الموارد البشرية والمالية نحو الأنشطة الرقمية ذات القيمة المضافة العالية (Plekhanov, 2023).

- نظرية التصميم التنظيمي (Organizational Design Theory)

تؤكد نظرية التصميم التنظيمي على ضرورة مواءمة الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية والبيئة الخارجية للمؤسسة. وبما أن المنصات الرقمية تعمل في بيئات ديناميكية عالية التغير، فإن الهياكل الجامدة تفقد فعاليتها في مثل هذا السياق. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تبني تصميمات تنظيمية مرنة، مثل الهياكل الشبكية أو المصفوفية، التي تسمح بسرعة تدفق المعلومات وتكامل الوظائف. كما تؤكد هذه النظرية على أهمية تقليل المستويات الإدارية، وتعزيز اللامركزية، ومنح فرق العمل صلاحيات أوسع، بما يتوافق مع طبيعة العمل الرقمي القائم على الابتكار المستمر والتفاعل اللحظي مع المستخدمين (Kraus, 2021).

- نظرية القيادة الرقمية (Digital Leadership Theory)

تُعد القيادة الرقمية أحد الأبعاد النظرية المهمة لفهم أثر المنصات على الهياكل الإدارية، إذ تشير إلى أن التحول نحو نماذج المنصات يستلزم أنماط قيادة قائمة على الرؤية التقنية، والمرونة، وتمكين العاملين، واتخاذ القرار المبني على البيانات. فالقيادة في بيئة المنصات لا تقتصر على الإشراف الإداري، بل تمتد إلى إدارة النظم البيئية الرقمية وبناء شراكات استراتيجية. ويؤدي ذلك إلى إعادة تعريف دور الإدارة العليا، بحيث تتحول من سلطة مركزية مهيمنة إلى قيادة موجهة ومحفزة للابتكار والتكامل الرقمي داخل المنظمة (Guerra، 2024).

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها إطارًا علميًا منهجيًا يهدف إلى قياس أثر نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية على الهياكل الإدارية في السوق السعودي، من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية قابلة للاختبار الإحصائي. وتقوم المنهجية الكمية على تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس، واختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، بما يضمن الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها بدرجة عالية من الثقة والموضوعية.

- منهج الدراسة

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الكمي، حيث يهدف الجانب الوصفي إلى توصيف واقع تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية داخل مؤسسات السوق السعودي، وبيان خصائص الهياكل الإدارية السائدة فيها. أما الجانب التحليلي فيسعى إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتبني المنصات الرقمية على أبعاد الهيكل الإداري (مثل المركزية، المرونة، توزيع الصلاحيات، سرعة اتخاذ القرار). ويُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس العلاقات السببية أو الارتباطية بين المتغير المستقل (نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية) والمتغير التابع (الهياكل الإدارية).

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العاملة في السوق السعودي التي تتبنى نماذج عمل قائمة على المنصات الرقمية أو تأثرت بها في عملياتها التشغيلية والإدارية، سواء كانت شركات ناشئة رقمية أو مؤسسات تقليدية قامت بالتحول إلى العمل عبر المنصات. ويشمل ذلك قطاعات مثل التجارة الإلكترونية، والخدمات اللوجستية، والتطبيقات الخدمية، والتقنية المالية. وسيتم اختيار عينة ممثلة من القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، والمشرفين في هذه المؤسسات باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية أو القصدية (وفقاً لتوافر البيانات)، لضمان تمثيل مختلف القطاعات والأحجام التنظيمية. ويُراعى في تحديد حجم العينة تحقيق متطلبات التحليل الإحصائي من حيث القوة التفسيرية وإمكانية تعميم النتائج.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على فئة محددة من الأفراد العاملين في مؤسسات السوق السعودي، وهم القيادات الإدارية العليا والوسطى، ومديرو الإدارات، والمشرفون الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات اتخاذ القرار أو بإدارة التحول الرقمي داخل مؤسساتهم. ويأتي هذا التحديد انطلاقاً من أن هذه الفئة تُعد الأكثر إلماماً بطبيعة الهيكل التنظيمي، وآليات توزيع الصلاحيات، ومستوى تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية داخل المنظمة. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس تصورات وخبرات هذه الفئة تحديداً، ولا تمتد بالضرورة إلى جميع العاملين في المؤسسة أو إلى العاملين في مستويات تشغيلية بحتة، الأمر الذي يُشكل أحد الحدود البشرية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها.

- الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة من حيث الإطار الزمني على الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، وهي فترة معاصرة تعكس واقع تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في ظل التحولات الاقتصادية والرقمية الراهنة في المملكة العربية السعودية. وبذلك فإن النتائج تعبر عن واقع تنظيمي مرتبط بمرحلة زمنية محددة، قد تتغير ملامحها مستقبلاً في ضوء التطورات التقنية المتسارعة أو التغيرات في الأنظمة والسياسات الاقتصادية. ومن ثم فإن أي تعميم مستقبلي لنتائج الدراسة ينبغي أن يأخذ في الاعتبار احتمال تطور الهياكل الإدارية وتغير درجة نضج التحول الرقمي بمرور الزمن.

- الحدود المكانية

تنحصر الحدود المكانية للدراسة في مؤسسات القطاع الخاص العاملة داخل السوق السعودي، سواء كانت شركات ناشئة قائمة على المنصات الرقمية أو مؤسسات تقليدية قامت بتبني نماذج عمل رقمية. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس خصوصية البيئة التنظيمية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية، بما تتسم به من إطار تشريعي وثقافي واقتصادي مميز، ولا يمكن تعميمها بصورة مباشرة على أسواق أخرى تختلف في بنيتها التنظيمية أو مستوى نضجها الرقمي. كما أن اختلاف القطاعات الاقتصادية داخل السوق السعودي قد يؤدي إلى تباين في درجة تأثير الهياكل الإدارية بالمنصات الرقمية، وهو ما يمثل أحد الاعتبارات المكانية المصاحبة لتفسير نتائج الدراسة.

النتائج:

• الوصف الإحصائي للبيانات

تكشف القراءة المنهجية الشاملة لجدول الإحصاء الوصفي الخاص بمتغيرات الدراسة عن تباينات جوهرية ودلالات إحصائية هامة تعكس ملامح عينة البحث البالغة مائتان وسبعة وسبعون مفرداً دون أي قيم مفقودة؛ تسجل المقاييس الديموغرافية تفاوتاً لافتاً حيث يظهر متغير العمر متوسطاً حسابياً يقدر بـ اثنين فاصل ستة وتسعين وانحرافاً معيارياً يبلغ واحد فاصل أربع مائة وتسعة وعشرين مع التواء موجب؛ بينما يميل متغير الجنس نحو التوازن بمتوسط يقترب من النصف وانحراف ضئيل جداً؛ وتسجل الدرجة العلمية متوسطاً مقداره ثلاثة فاصل أربعة وثلاثين مع التواء سالب طفيف؛ يتضح من فحص المحاور العشرين للأنشطة التشغيلية والإدارية تقارب واضح في المتوسطات الحسابية التي تراوحت في مجملها بين ثلاثة فاصل ستة وثلاثين وثلاثة فاصل ثمانية وخمسين؛ حاز متغير إسهام المنصات في تطوير أساليب إدارة الأعمال على أعلى متوسط حسابي بمقدار ثلاثة فاصل ثمانية وخمسين وانحراف معياري بلغ واحد فاصل أربع مائة وثلاثة عشر؛ تلاه متغير الاعتماد على المنصات الرقمية بمتوسط ثلاثة فاصل سبعة وخمسين وانحراف واحد فاصل مائتين وأربعة وتسعين؛ تظهر مستويات التشتت ارتفاعاً عاماً في الانحرافات المعيارية لكافة العبارات إذ تجاوزت كلها حاجز الواحد الصحيح واقتربت في بعض المحاور مثل التكيف التقني وكفاءة الأداء من واحد فاصل ثمانية وخمسين؛ يعبر هذا التشتت الملحوظ عن غياب الإجماع التام وتعدد الرؤى بين أفراد العينة حول المستويات الفعلية لتطبيق هذه المنصات؛ قد يرجع هذا التباين الإحصائي إلى اختلاف مستويات الجاهزية

الرقمية بين الإدارات أو تفاوت طبيعة المهام اليومية للموظفين؛ يحتمل أن تؤثر الخلفيات الأكاديمية المرتفعة لأفراد العينة في تقديم تقييمات نقدية دقيقة ومستقلة؛ يبدو أن قيم الالتواء السلبية السائدة في معظم العبارات تؤثر إلى ميل عام نحو الإيجاب والموافقة؛ يلاحظ من قيم التفرطح السالبة وجود تسطح في التوزيعات مما يعزز فرضية التباين في إدراك المنافع التنظيمية؛ يؤثر هذا التنوع الرقمي إيجاباً على مرونة المؤسسات وقدرتها الاستباقية في الاستجابة لمتغيرات السوق السعودي؛ يستدعي هذا التشتت في الآراء صياغة استراتيجيات موحدة للتدريب والتأهيل التقني لتقليص الفجوات الإدراكية والتشغيلية بين مختلف القطاعات.

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.292	-1.369	.146	.054	1.429	3.00	.086	2.96	0	277	العمر
.292	-2.013	.146	.036	.501	1.00	.030	1.49	0	277	الجنس
.292	-.986	.146	-.251	1.272	3.00	.076	3.34	0	277	الدرجة العلمية
.292	-.887	.146	-.517	1.294	4.00	.078	3.57	0	277	تعتمد المؤسسة على نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تنفيذ أنشطتها التشغيلية.
.292	-1.069	.146	-.570	1.413	4.00	.085	3.58	0	277	يسهم استخدام المنصات الرقمية في تطوير أساليب إدارة الأعمال داخل المؤسسة.
.292	-1.305	.146	-.427	1.481	4.00	.089	3.48	0	277	تساعد المنصات الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الإدارية.
.292	-1.446	.146	-.348	1.562	4.00	.094	3.38	0	277	تدعم نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية الابتكار في أساليب الإدارة.

277	0	3.55	.083	4.00	1.384	-.498	.146	-1.108	.292	تسهم المنصات الرقمية في تعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
277	0	3.47	.088	4.00	1.461	-.403	.146	-1.281	.292	تعمل المنصات الرقمية على تحسين التواصل مع العملاء والموردين والشركاء.
277	0	3.42	.091	4.00	1.510	-.406	.146	-1.358	.292	تساعد المنصات الرقمية على تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة بصورة أكثر كفاءة.
277	0	3.53	.089	4.00	1.478	-.497	.146	-1.223	.292	يعزز التكامل الرقمي سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.
277	0	3.49	.083	4.00	1.380	-.422	.146	-1.145	.292	تتيح المنصات الرقمية للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
277	0	3.50	.086	4.00	1.429	-.451	.146	-1.218	.292	تسهم المنصات الرقمية في زيادة مرونة توزيع المهام والمسؤوليات.
277	0	3.40	.092	4.00	1.528	-.378	.146	-1.383	.292	تساعد المنصات الرقمية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد التنظيمي.
277	0	3.44	.095	4.00	1.581	-.457	.146	-1.399	.292	تعزز المنصات الرقمية قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التقنية والسوقية.
277	0	3.52	.086	4.00	1.423	-.484	.146	-1.145	.292	أسهمت المنصات الرقمية في تطوير الهيكل الإداري للمؤسسة.
277	0	3.54	.086	4.00	1.428	-.532	.146	-1.096	.292	ساعدت المنصات الرقمية على تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية.
277	0	3.42	.093	4.00	1.546	-.386	.146	-1.398	.292	أصبحت عمليات التنسيق بين الإدارات أكثر كفاءة بعد تطبيق المنصات الرقمية.
277	0	3.36	.094	4.00	1.567	-.334	.146	-1.457	.292	أسهمت المنصات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.

أرى أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في تطوير الهياكل الإدارية في السوق السعودي.	277	0	3.52	.085	4.00	1.408	-.382	.146	-1.301	.292
---	-----	---	------	------	------	-------	-------	------	--------	------

• اختبار المصدقية والموثوقية

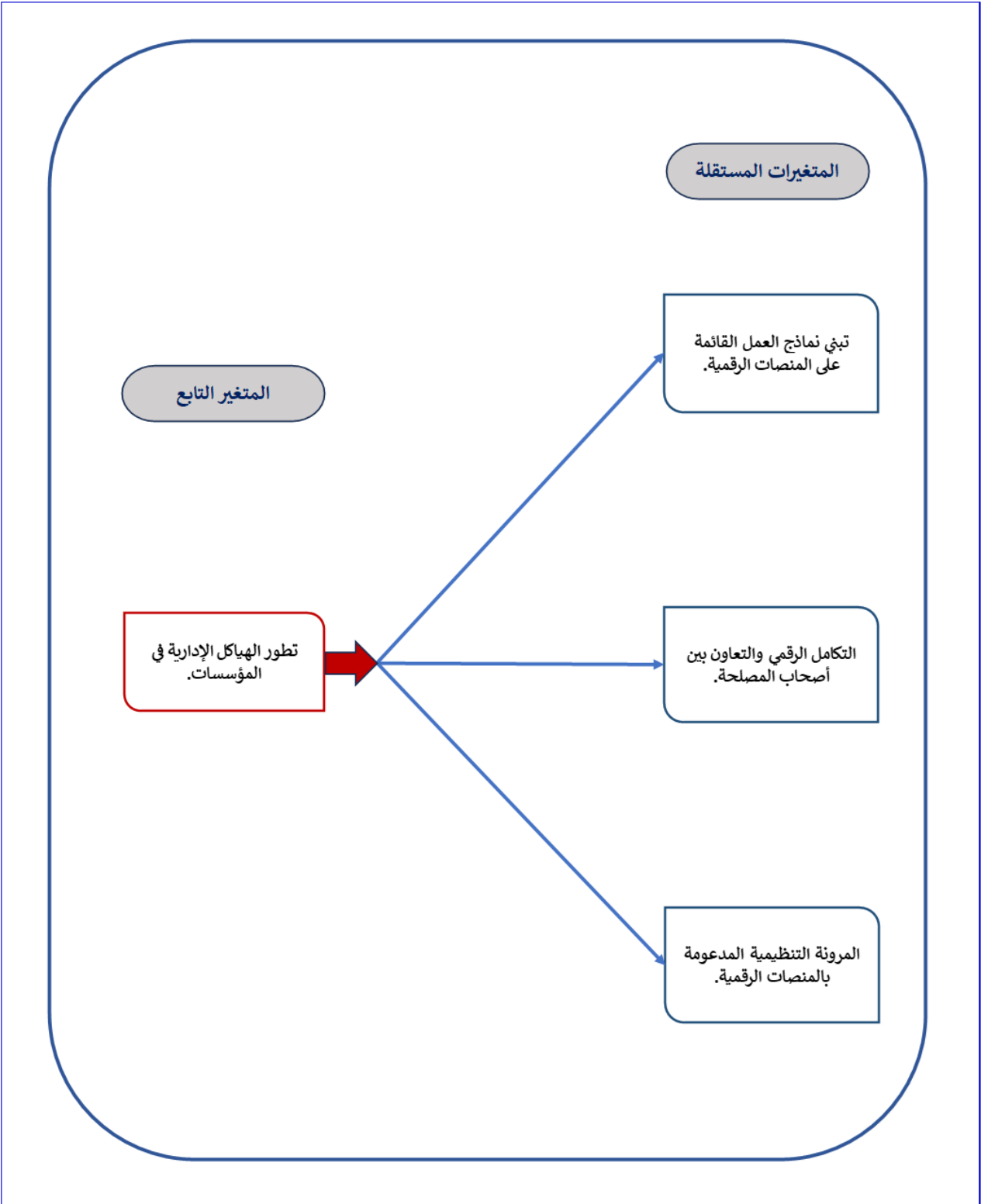
تكشف البيانات الخاصة بمعامل ألفا كرونباخ عن مستوى ثبات وموثوقية ممتاز لأداة الدراسة المتكونة من عشرين فقرة؛ بلغت قيمة المعامل تسعة فاصل صفر ثمانية بالمئة مما يؤكد التجانس الداخلي الكبير بين عبارات الاستبيان وصلاحياتها التامة للتحليل العلمي؛ يشير هذا المؤشر المرتفع إلى أن أداة القياس قادرة على تقديم نتائج مستقرة ومتناسقة إذا ما أعيد تطبيقها في ظروف مماثلة؛ قد يعزى هذا الثبات العالي إلى الصياغة الدقيقة للفقرات ووضوحها التام لدى أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم مائتان وسبعة وسبعون؛ يحتمل أن يسهم هذا الترابط الإحصائي القوي في تعزيز دقة الاستنتاجات وبناء نماذج تفسيرية رصينة؛ يبدو أن المحاور المقاسة تغطي الأبعاد الحقيقية لظاهرة أثر نماذج العمل الرقمية على الهياكل الإدارية؛ يمنح هذا المعامل الطمأنينة المنهجية للباحث للمضي قدماً في إجراء الاختبارات الاستدلالية المتقدمة.

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	277	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	277	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha



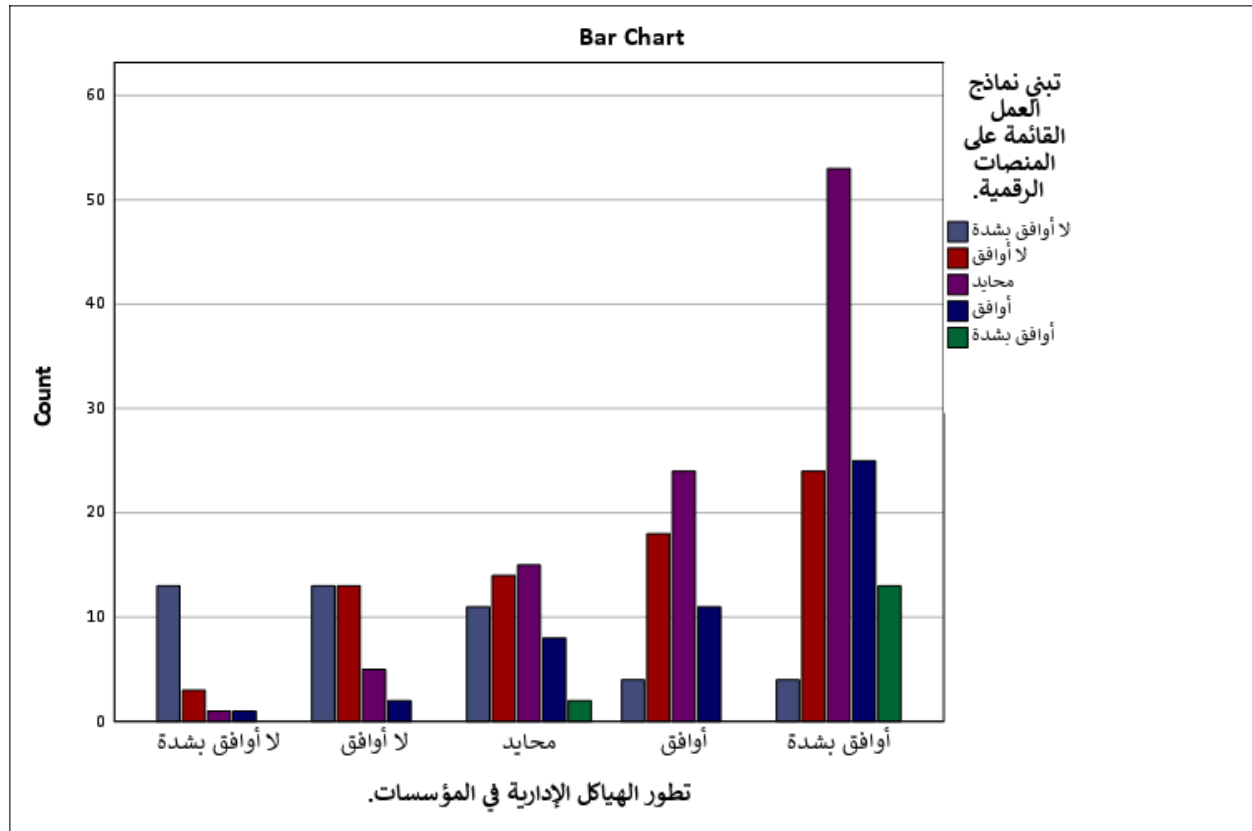
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. وتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.

تظهر نتائج اختبار بيرسون لكاي تربيع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين المتغيرين؛ بلغت قيمة الاختبار سبعة وتسعين فاصل صفر اثنين وعشرين عند مستوى دلالة صفر فاصل صفرين؛ تشير هذه النتيجة الجوهرية إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود ترابط وثيق بين تطور الهياكل وتبني المنصات؛ يوضح انخفاض مستوى الدلالة عن خمسة بالمئة أن هذه العلاقة حقيقية وليست وليدة الصدفة الإحصائية؛ قد يعزى هذا الترابط إلى أن تبني المنصات يفرض شروطاً تنظيمية جديدة تحتم تطوير الهياكل لتستوعب التدفقات المعرفية المستحدثة؛ يحتمل أن يؤدي غياب التبني التقني إلى جمود الهياكل وفشلها في تحقيق أهدافها؛ يبدو أن التحول الرقمي يمثل المحرك الأساسي لإعادة هندسة البناء التنظيمي للمؤسسات المعاصرة.

جدول 4 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. وتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	97.022 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	93.114	Likelihood Ratio
.000	1	62.788	Linear-by-Linear Association
		277	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .97.			



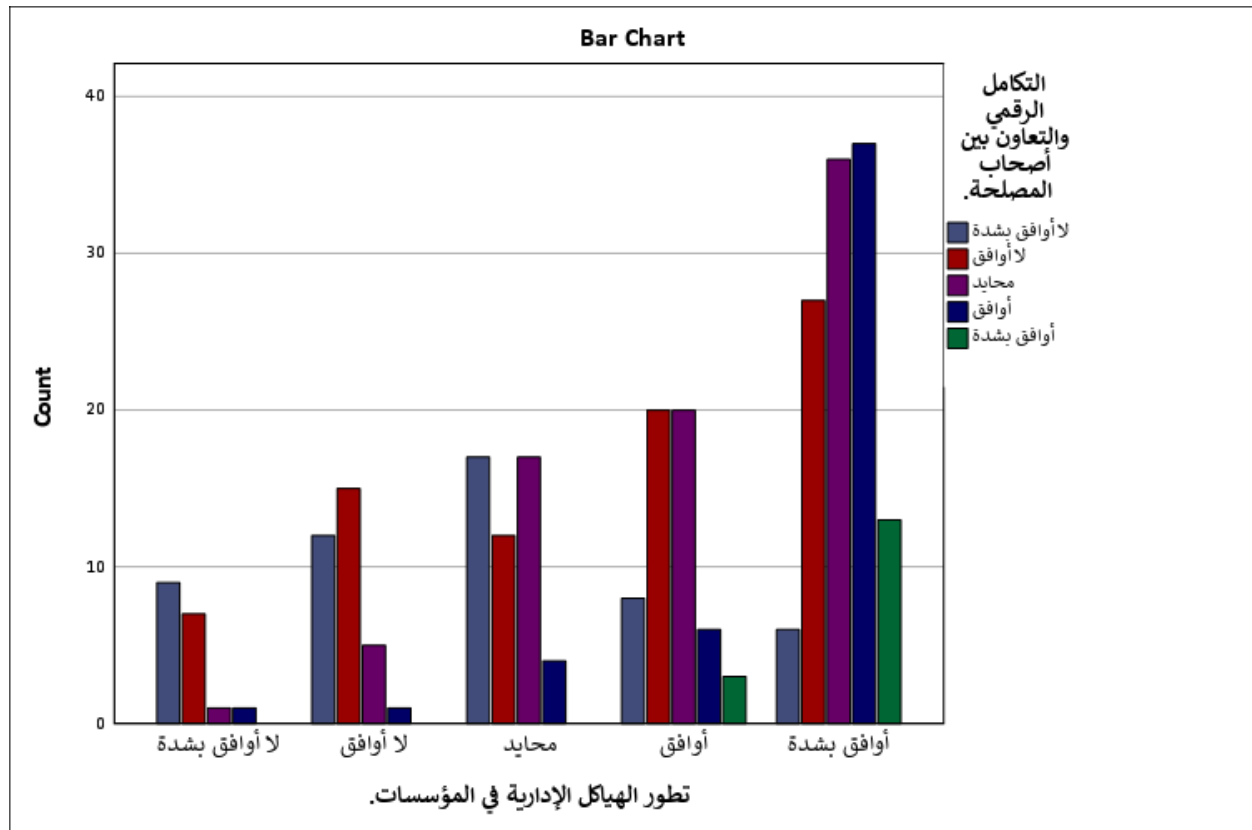
شكل توضيحي 1 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. وتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية.

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.

يسجل اختبار كاي تربيع قيمة بلغت ثمانين فاصل مائة وخمسين عند مستوى دلالة إحصائية يقل عن واحد بالألف؛ تؤكد هذه القيمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة ومعنوية بين مستوى تطور الهيكل الإداري ومدى تحقيق التكامل الرقمي والتعاون الخارجي؛ تثبت هذه النتيجة أن الانفتاح الرقمي على البيئة الخارجية يؤثر بشكل مباشر على الروابط والاتصالات الداخلية للمؤسسة؛ قد يرجع هذا الأمر إلى أن إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة تتطلب مرونة هيكلية وقنوات اتصال أفقية وسريعة؛ يحتمل أن يسهم التكامل الرقمي في تذويب الحدود التنظيمية التقليدية وجعل الهياكل أكثر شبكية وديناميكية؛ يبدو أن المؤسسات التي تفشل في بناء شراكات رقمية تظل هياكلها حبيسة البيروقراطية الداخلية؛ يتطلب هذا الترابط الاستمرار في دعم المنصات التشاركية المفتوحة.

جدول 5: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	80.150 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	87.579	Likelihood Ratio
.000	1	63.648	Linear-by-Linear Association
		277	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.04.			



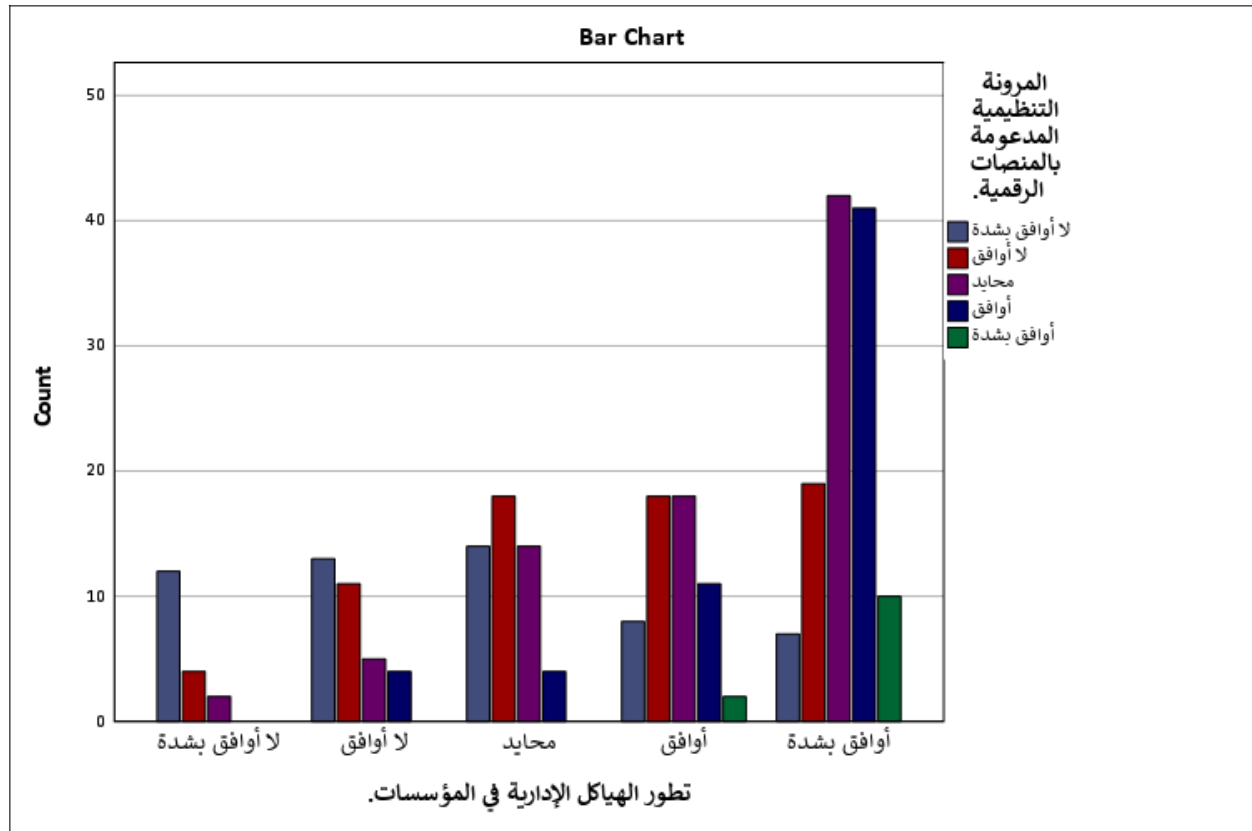
شكل توضيحي 2: المقابيس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والتكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية.

يوضح التحليل الإحصائي لاختبار كاي تربيع معنوية العلاقة الارتباطية بقيمة بلغت ثلاثة وثمانين فاصل صفر تسعين ومستوى دلالة صفر فاصل صفرين؛ تبرهن هذه النتيجة على التلازم الإحصائي والتنظيبي الوثيق بين تطوير الهياكل الإدارية ومستوى المرونة التي تكتسبها المؤسسة بفضل المنصات الرقمية؛ يشير هذا الارتباط إلى أن المرونة التنظيمية لا يمكن أن تتحقق دون وجود هيكل إداري متطور وقابل للتكيف؛ قد يعزى ذلك إلى أن المنصات الرقمية توفر أدوات التقييم والمتابعة اللحظية التي تمنح القادة القدرة على إعادة توزيع الموارد وسرعة الحركة؛ يحتمل أن تؤدي الصلابة الهيكلية إلى إجهاد كافة محاولات بناء مؤسسة مرنة؛ يبدو أن الاستثمار في الرقمنة يعد المدخل الإجباري لتحقيق التكيف الاستراتيجي البشري والتقني في بيئات الأعمال المعقدة.

جدول 6: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	83.090 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	86.505	Likelihood Ratio
.000	1	69.036	Linear-by-Linear Association
		277	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .78.			



شكل توضيحي 3 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات. والمرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية.

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يعرض جدول تحليل التباين الأحادي الموسع نتائج تدعيم النموذج الإحصائي العام للدراسة؛ حقق النموذج قيمة فائية بلغت عشرين فاصل ثلاثمائة وتسعة وأربعين عند مستوى دلالة صفر فاصل صفرين وبدرجات حرية اثني عشر للانحدار ومائتين وأربعة وستين للبواقي؛ تشير هذه المؤشرات إلى استقرار النتائج وثبات القوة التفسيرية للنموذج حتى مع أخذ درجات الحرية المتعددة بالاعتبار؛ قد يعزى هذا الاستقرار إلى التوزيع الطبيعي التقريبي للبواقي وعدم وجود مشكلات جوهرية في الارتباط الذاتي أو التعدد الخطية؛ يحتمل أن تؤدي هذه القوة الإحصائية إلى زيادة ثقة متخذي القرار في النتائج المستخلصة وتطبيق التوصيات المنبثقة عنها؛ يبدو أن البناء الرياضي للاختبار يعزز الصدق الداخلي والخارجي للبحث الميداني.

يقدم التحليل البايزي قيمة ضخمة جداً لمعامل بايز بلغت خمسة وسبعة وأربعين صفر سبعة أربعة واحد ثلاثة ثلاثة ثلاثة ثلاثة تسعة أربعة تسعة اثنين مضروبة في قوة عددية هائلة؛ تظهر هذه القيمة الفلكية تفوقاً ساحقاً وتأييداً مطلقاً للنموذج البديل الذي يحتوي على المتغيرات المستقلة مقارنة بالنموذج الصفري؛ يثبت هذا المؤشر الحديث القائم على الاحتمالات البايزية أن الأدلة الإحصائية المتوفرة في البيانات تدعم فرضية أثر المنصات الرقمية بقوة لا تدع مجالاً للشك؛ قد يرجع هذا التأكيد الحاسم إلى الحجم المناسب للعينة وجودة الاستجابات؛ يحتمل أن يفتح هذا التحليل آفاقاً جديدة لتطبيق المنهجية البايزية في الدراسات الإدارية والتنظيمية في المنطقة؛ يبدو أن النتائج الكلاسيكية والبايزية قد تطابقتا لتؤكداً حتمية الرقمنة لتطوير الهياكل التنظيمية.

جدول 7: اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	20.349	18.164	12	217.964	Regression
		.893	264	235.646	Residual
			276	453.610	Total
a. Dependent Variable: تطور الهياكل الإدارية في المؤسسات.					
b. Model: (Intercept), تتبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية، المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية، التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.					

جدول 8: ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.94	.457	.481	.693	5747074133339492000000000000.000
a. Method: JZS				

b. Model: (Intercept), تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية. المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية. التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة.

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

الخاتمة ومناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية أصبحت تمثل أحد أهم المحركات الرئيسة لتطوير الهياكل الإدارية داخل المؤسسات السعودية، حيث بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين تبني هذه النماذج وبين مستوى تطور البناء التنظيمي للمؤسسات. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد الرقمي، والتي فرضت على المؤسسات إعادة النظر في أنماطها الإدارية التقليدية، والانتقال إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأكثر قدرة على استيعاب التطورات التقنية، بما ينسجم مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن المنصات الرقمية لم تعد مجرد وسيلة تقنية لتقديم الخدمات، وإنما أصبحت إطاراً تنظيمياً يعيد تشكيل أساليب الإدارة والتنسيق واتخاذ القرار داخل المؤسسات.

كما أوضحت النتائج أن تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية يسهم بصورة مباشرة في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل مستويات البيروقراطية، وتسريع انتقال المعلومات بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرارات وتحسين جودة الأداء الإداري. ويمكن تفسير ذلك بأن المنصات الرقمية توفر بيئة عمل تعتمد على التدفق المستمر للبيانات والتواصل الفوري بين مختلف الإدارات، وهو ما يقلل من الاعتماد على الإجراءات الورقية والاتصالات التقليدية، ويزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

وأظهرت النتائج كذلك أن التكامل الرقمي والتعاون بين أصحاب المصلحة يمثلان أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تطوير الهياكل الإدارية، إذ أدى ارتفاع مستوى التكامل الإلكتروني بين الإدارات، والعملاء، والموردين، والشركاء إلى تحسين مستوى التنسيق المؤسسي، وتعزيز تبادل المعرفة، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. وتعكس هذه النتيجة أهمية بناء منظومة رقمية

مترابطة لا تقتصر على حدود المؤسسة، وإنما تمتد لتشمل جميع الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية وسرعة الإنجاز.

كما بينت الدراسة أن المرونة التنظيمية المدعومة بالمنصات الرقمية كان لها تأثير واضح في تطوير الهياكل الإدارية، حيث ساعدت التقنيات الرقمية المؤسسات على إعادة توزيع الصلاحيات، وتشكيل فرق عمل أكثر مرونة، وتعديل الإجراءات الإدارية بصورة مستمرة وفقاً للتغيرات البيئية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية أكبر تكون أكثر قدرة على استثمار إمكانات المنصات الرقمية في تطوير عملياتها الإدارية وتحسين قدرتها التنافسية، وهو ما يتفق مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تؤكد أهمية المرونة كعامل رئيس في نجاح التحول الرقمي.

وتنسجم النتائج بصورة عامة مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن التحول نحو نماذج الأعمال الرقمية يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في تصميم الهياكل التنظيمية، وأن المؤسسات التي تستثمر في التكنولوجيا الرقمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وجودة اتخاذ القرار، والابتكار الإداري. كما تعكس النتائج خصوصية البيئة السعودية التي شهدت خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في تبني التقنيات الرقمية، مما وفر بيئة مناسبة لتطوير الهياكل الإدارية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تركز على تعزيز الاقتصاد الرقمي، ورفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص، ودعم الابتكار المؤسسي.

وتؤكد هذه النتائج في مجملها أن نجاح المؤسسات في البيئة الرقمية لا يعتمد على امتلاك التكنولوجيا وحدها، بل يرتبط بقدرتها على إعادة تصميم هياكلها الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات المنصات الرقمية، وتعزيز التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، وبناء ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتعلم المستمر، وهو ما يمنح المؤسسات قدرة أكبر على تحقيق الاستفادة التنظيمية والمحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال السعودية.

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن وجود أثر إيجابي لنماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية في تطوير

الهيكل الإداري بالمؤسسات السعودية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية داخل المؤسسات السعودية، باعتبارها أداة استراتيجية لتطوير الهياكل الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .
- إعادة تصميم الهياكل الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، من خلال تقليل المستويات الإدارية وتعزيز الهياكل التنظيمية المرنة .
- توسيع نطاق التكامل الرقمي بين الإدارات المختلفة وأصحاب المصلحة بما يضمن انسيابية تدفق المعلومات وتحسين التنسيق المؤسسي .
- الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وأنظمة المنصات الإلكترونية لضمان استدامة عمليات التحول الإداري .
- تعزيز استخدام البيانات الضخمة والتحليلات الذكية في دعم القرارات الإدارية وتطوير السياسات التنظيمية .
- تمكين القيادات الإدارية من توظيف المنصات الرقمية في إدارة العمليات وتحسين جودة الخدمات المؤسسية .
- توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين لتنمية المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع بيئات العمل القائمة على المنصات الرقمية .
- تشجيع ثقافة الابتكار الإداري والتحول الرقمي داخل المؤسسات بما يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية .
- تطوير سياسات تنظيمية تدعم اللامركزية الإدارية وتوسع صلاحيات فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة المنصات الرقمية .
- تعزيز التعاون الإلكتروني بين المؤسسات الحكومية والخاصة لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في إدارة المنصات الرقمية .
- الاهتمام بقياس أثر التحول نحو المنصات الرقمية بصورة دورية من خلال مؤشرات أداء تنظيمية وإدارية واضحة .

- دعم الأبحاث المستقبلية التي تتناول العلاقة بين المنصات الرقمية والحوكمة المؤسسية والابتكار التنظيمي والاستدامة الإدارية في البيئة السعودية .

قائمة المصادر والمراجع:

- المراجع العربية:

- العماريين, م. ع. (2024). خدمة المنصات الرقمية وسلوك العمل الأكاديمي المبتكر وتأثيرهما في تعزيز سلوك الشراء الرقمي دراسة تحليلية لأراء عينة من طلبة كليات التعليم الأهلي في محافظة النجف الاشرف . Retrieved from <https://iu-juic.com/index.php/juic/article/view/3153>
- الفتاح, ن. س. (2025). الذكاء الاصطناعي واقتصاد المنصات الرقمية: الفرص والتحديات (منصات العمل القائمة على الموقع نموذجًا) . Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_440375.html
- كمال, ك. (2025). دور المنصات الرقمية في التسويق لريادة الأعمال في ضوء رؤية مصر 2030 دراسة تحليلية ميدانية . Retrieved from https://mjoms.journals.ekb.eg/article_445115.html
- هشام, ش. (2025). المنصات الرقمية كوجه من اوجه التحول نحو الإدارة الالكترونية قطاع التعليم العالي نموذجا . Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/272535>

- المراجع الأجنبية:

- Abuali, A. (2025). The Impact of E-Commerce on Traditional Businesses in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=135131>
- Aldhehayan, A. D. (2025). The Impact of Innovation and E-Commerce Platforms in Entrepreneurial Growth: Projects from Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394386295_The_Impact_of_Innovation_and_E-Commerce_Platforms_in_Entrepreneurial_Growth_Projects_from_Saudi_Arabia
- Amin, M. (2025). Impact of digital transformation on SME's marketing performance: role of social media and market turbulence. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391530736_Impact_of_digital_transformation_on_SME's_marketing_performance_role_of_social_media_and_market_turbulence

- Eltaiba, N. (2025). Benefits and impact of technology-enhanced learning applications in higher education in Middle East and North Africa: A systematic review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2589791825000271>
- Guerra, J. M. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. Retrieved from <https://www.emerald.com/jocm/article-abstract/37/6/1273/1232514/Exploring-organizational-change-in-the-age-of?redirectedFrom=fulltext>
- Hashim, M. A. (2024). The impact of platform business models on organizational performance in the era of Industry 5.0: A strategic agility and innovation approach. Retrieved from https://intellectdiscover.com/content/journals/10.1386/tmsd_00094_1
- Kraus, S. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211047576>
- Plekhanov, D. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001219>
- Shahzad, K. (2025). Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390635153_Digital_Transformation_and_Changes_in_Organizational_Structure_Empirical_Evidence_from_Industrial_Organizations
- Surana, A. (2025). The internationalization of digital platform-based firms: A systematic literature review and directions for future research. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951625000185>
- Zantout, R. R. (2025). Impact of Digital Bureaucracy on Business Compliance: A Field Study on Small Businesses Owners (SMEs) in Jeddah Governorate. Retrieved from https://aja.journals.ekb.eg/article_428436.html?lang=en
- Zhao, Y. (2019). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334444222_The_evolution_of_platform_business_models_Exploring_competitive_battles_in_the_world_of_platforms