

تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض

إعداد الطالب

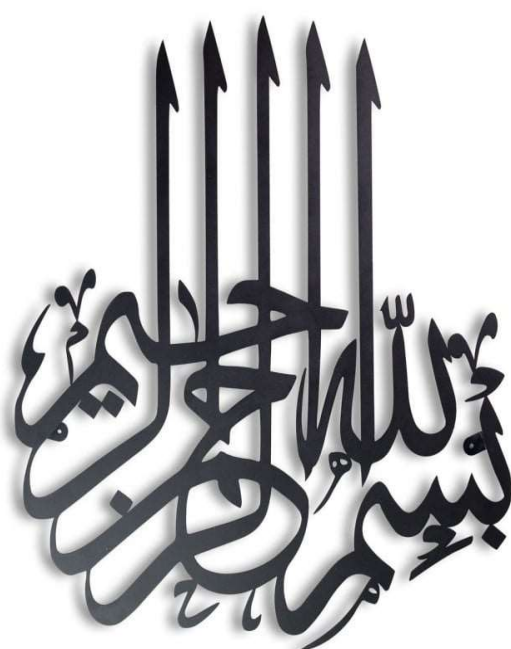
مشعل عبدالعزيز المطيري

إشراف

د. أسماء أبوعنزة

العام الجامعي

1446هـ / 2024م



الإهداء

الحمد لله حبا وشكراً وامتناناً على البدء والختام

قد شارفت الى الانتهاء مرحلة الماجستير بعد تعب ومشقة في سبيل العلم وفي
طياتها امنيات

اهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة وإلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة
إلى من شاركوني رحلتي وإلى من سعوا في بناء مستقبل مشرق لي شكراً يحجم
بذلكما فالشكر أبسط ما تحمله اليكم
إلى الاعمدة الثابتة في الحياة " عائلتي "

إلى ذلك الرجل العظيم والمرأة العظيمة وإلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها
العلم والمعرفة إلى من غرسوا في روحي مكارم الاخلاق داعمي الأول وسندي إلى
من سعوا لأجل راحتي ونجاحي إلى أعظم

اثنين في الكون إلى نخري واعتزازي " والدي ووالدتي الحبيبين "
وإلى زوجتي من كانت الداعم الحقيقي لتحقيق طموحاتي إلى من
كانت ملجأً ويدي اليمن في هذه المرحلة وكل المراحل "

الشكر والعرفان

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميد أوشن الذين أثروا معرفتي وأسهموا في صقل مهاراتي طوال سنوات دراستي الجامعية. لقد كانت محاضراتهم ومناقشاتهم الأكاديمية ذات تأثير كبير في تشكيل نهجي البحثي وتوجيهي نحو السعي المستمر للمعرفة.

وكل الشكر والتقدير إلى إدارة الجامعة لنا البيئة المثالية والدعم اللازم لإتمام دراستنا بنجاح. لقد كانت مرافق الجامعة وإمكانياتها عاملاً أساسياً في تسهيل عملية البحث والدراسة.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من تعاون معي خلال فترة الدراسة وأخص منهم زوجتي على تفهمها وتعاونها لتقصيري خلال فترة الدراسة.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والعرفان	د
فهرس المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ح
مستخلص الدراسة	ط
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
مقدمة الدراسة	1
مشكلة الدراسة	2
اسئلة الدراسة	3
أهداف الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
فرضيات الدراسة	5
انموذج الدراسة	6
حدود الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6
الفصل الثاني النظري والدراسات السابقة	
التحول الرقمي	9
مفهوم التحول الرقمي	9
أهمية التحول الرقمي	11
أهداف التحول الرقمي	12
متطلبات التحول الرقمي	13
تحديات تطبيق التحول الرقمي	14
الأداء التنظيمي	16
مفهوم الأداء التنظيمي	15
أبعاد الأداء التنظيمي	17

19	دوافع الأداء التنظيمي
19	المشروعات الصغيرة
20	مفهوم المشروعات الصغيرة
22	أهمية المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية
24	خصائص المشروعات الصغيرة
26	الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة
29	الدراسات السابقة
29	الدراسات العربية
31	الدراسات الأجنبية
34	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة	
37	منهج الدراسة
37	مجتمع الدراسة
38	عينة الدراسة
41	الإجراءات الإحصائية المستخدمة
42	أسلوب جمع البيانات
43	أداة الدراسة
44	خطوات بناء أداة الدراسة
45	اتساق أداة الدراسة
46	ثبات أداة الدراسة
47	المعاملات الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة	
55-49	الاختبارات الوصفية
59-55	التحقق من الفرضيات
60	النتائج
61	التوصيات
62	المراجع
65	الملاحق
68	الملخص بالإنجليزي

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
21	جدول (1.2) تصنيفات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
34	جدول (2.2) التعقيب على الدراسات السابقة
38	جدول (1.3) العينة حسب النوع
39	جدول (2.3) العينة حسب العمر
40	جدول (3.3) المؤهل العلمي للعينة
41	جدول (4.3) سنوات الخبرة للعينة
43	جدول (5.3) بدال مقياس ليكرت الخماسي
45	جدول (6.3) الاتساق الداخلي فقرات أداة الدراسة.
46	جدول (7.3) ثبات أداة الدراسة
49	جدول (1.4) الاختبارات الوصفية لبنية تكنولوجيا المعلومات
50	جدول (2.4) الاختبارات الوصفية للبرمجيات والتطبيقات
51	جدول (3.4) الاختبارات الوصفية لممارسات التحول الرقمي
53	جدول (4.4) نتائج الاختبارات الوصفية للأداء المالي
54	جدول (5.3) الاختبارات الوصفية لمجال الأداء التشغيلي
55	جدول (6.3) تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي
56	جدول (7.3) تأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي
57	جدول (8.3) الفروق الإحصائية حسب النوع
58	جدول (9.3) الفروق الإحصائية تجاه متغير العمر
58	جدول (10.3) الفروق الإحصائية تجاه متغير المؤهل العلمي
59	جدول (11.3) الفروق الإحصائية تجاه متغير سنوات الخبرة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
38	شكل (1.3) تمثيل نوع العينة
39	شكل (2.3) تمثيل العينة حسب العمر
40	شكل (3.3) المؤهل العلمي للعينة
41	شكل (4.3) سنوات الخبرة

مستخلص الدراسة

تولي المملكة العربية السعودية المشروعات الصغيرة اهتماماً بالغاً وهي تسعى لدعمها وذلك تماشياً مع أهداف رؤية 2030م وقد ألزمت الدولة المشروعات الصغيرة بتبني التحول الرقمي في أنشطتها التجارية لذا هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير التحول الرقم على الأداء التنظيمي ببعديه المالي والتشغيلي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة قوامها (246) من العاملين في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض عبر رابط إلكتروني، وبعد جمع البيانات تم التحقق من ثبات وصدق الاستبيان في قياس الظاهرة المدروسة، وإجراء الاختبارات الوصفية والتحليلي باستخدام تطبيق spss وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي مع علاقة طردية على كلاً من الأداء المالي، والأداء التشغيلي، إلا أن بنية تكنولوجيا المعلومات لم تساهم في ذلك التأثير، كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تجاه أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولا توجد فروق إحصائية. وأوصت الدراسة ملاك ومديري ومشغلي المشروعات الصغيرة في السعي لتطوير بنية تكنولوجيا المعلومات ومواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - الأداء التنظيمي - المشروعات الصغيرة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

لقد تطورت تكنولوجيا المعلومات بما يعرف باسم التحول الرقمي بشكل متسارع أدى إلى اعتمادها في أغلب المشروعات الصغيرة والمتوسطة حول العالم وذلك لفعاليتها في الجوانب الإدارية والمالية، ويشمل هذا التحول الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية المتطورة وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير الأداء والقضاء على الأخطاء واكتشاف الاحتيال المالي، فالتحول الرقمي في مجال المالية يتمحور حول استبدال العمليات التقليدية اليدوية بعمليات أكثر فاعلية عبر تكنولوجيا المعلومات؛ حيث تتيح التقنيات الرقمية إمكانية العمل بشكل أكثر دقة وفعالية، كما أنها تساهم في توفير الوقت والجهد، وتحسين إجراءات الإبلاغ المالي وهذا يعمل على تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الهواري و مرزوق ، 2023م).

وفي ظل التغيرات المحيطة المستمرة والمتسارعة أصبح السعي لتحسين الأداء التنظيمي يكتسب أهمية كبيرة في كل المؤسسات وفي قطاع المشروعات الصغيرة بصفة خاصة، وذلك لما تمتاز به من أهمية اقتصادية تعود على الفرد وعلى الاقتصاد بصفة عامة. (راوي ، 2018).

المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحظى باهتمام بالغ من قبل حكومة المملكة العربية السعودية والتي سخرت لها كل الوسائل الممكنة لتسهيل أنشطتها وتماشياً مع رؤية 2030 ما زالت المملكة العربية السعودية تواكب التطورات في جميع المجالات أهمها التحول الرقمي، والتي

سخرته لخدمة كل أطراف المجتمع منهم أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك لضمان استمرارية أعمال تلك المشروعات والدفع بأدائها الوظيفي.

وتعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أهم الكيانات التي تدعم الاقتصادات حول العالم، فهي رافد اقتصادي هام وحاضنة للشباب من خلال توفيرها لفرص العمل، كما أنها المصدر الرئيسي لدخل ملايين الأسر حول العالم، وعاملاً مهماً يساهم في رفع الناتج المحلي الإجمالي بما تنتجه من سلع وخدمات، وهذا يستلزم الدفع بأداء هذا الكيان المهم عبر رفع مستوى أدائه التنظيمي من خلال جعله مواكباً لأحدث التطورات في جميع العوامل التي تتدخل في أدائه والتي من أهمها التحول الرقمي.

2.1 مشكلة الدراسة

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي ومن بينها المشروعات الصغيرة واقعاً تنافسياً نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المستمرة، مما جعلها تتناسب من أجل البقاء والاستمرارية وهذا يفرض أعلى مستويات من الأداء من خلال مواكبة أحدث التطورات من أبرزها التحول الرقمي.

لقد أظهر التحول الرقمي فاعليته في الدفع في مستوى الأداء التنظيمي في العديد من القطاعات وفي بيئات مختلفة مثل قطاع البنوك في مصر (عبد الغني ، 2023). أو القطاع المصرفي الليبي (الجدى و دبنون ، 2023م) التي أكدت أيضاً وجود مساهمة للتحول الرقمي في الدفع بالأداء التنظيمي في البنوك الليبية، لكن المملكة العربية السعودية تملك واقعاً مختلفاً من البنية التحتية الرقمية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن واقع المشروعات الصغيرة يختلف تماماً عن البنوك المصرفية فالبنوك تملك

قدرات رقمية كبيرة كما أن لديها كوادر مؤهلة وبالتالي نجد أن تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للمشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية لم يكشف بعد ومن هنا ظهرت الحاجة إلى عمل هذه الدراسة التي يمكن بيان مشكلتها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة في

مدينة الرياض؟

3.1 أسئلة الدراسة

تتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المشروعات الصغيرة في مدينة

الرياض؟

- ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي في المشروعات الصغيرة في مدينة

الرياض؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تعزى

للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف العام: تهدف الدراسة إلى بناء إطار عام يكشف تأثير التحول الرقمي على الأداء

التنظيمي في المشروعات الصغيرة.

1. التعرف على تأثير التحول الرقمي الأداء المالي في المشروعات الصغيرة في مدينة

الرياض.

2. التعرف على تأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.

3. التحقق من الفروق الإحصائية بين آراء العينة التي تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

5.1 أهمية الدراسة

تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية من أهم ركائز الاقتصاد وتنوع مصادره وتلعب هذه المشروعات دوراً حيوياً في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، كما أنها تعمل على دعم العمالة الوطنية، وتنوع مصادر الدخل وتساهم في القضاء على البطالة ويعد دراسة هذا القطاع ذو أهمية علمية وعملية وذلك كما يلي:

أ. الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية بالآتي:

- تتناول الدراسة مزيجاً من أهم المواضيع في العلوم الإدارية المتمثلة بالتحول الرقمي والأداء التنظيمي.
- تفيد الدراسة الحالية العاملين في قطاع المشروعات الصغيرة حيث تعمل على الإثراء المعرفي لهم ولفت نظرهم تجاه أهمية التحول الرقمي في دفع الأداء التنظيمي.

ب. الأهمية العملية: توضح النقاط التالية الأهمية العملية للدراسة:

- عبر قياس تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة يمكن لأصحاب القرار اتخاذ مواقف جراء هذه العلاقة.

- يساهم الكشف عن مدى مساهمة التحول الرقمي على الأداء التنظيمي فهم آلية زيادة هذا الدور والذي ينعكس بالفائدة على المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.

- إن بيان تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي يوضح الرؤية لأصحاب المشروعات الصغيرة

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

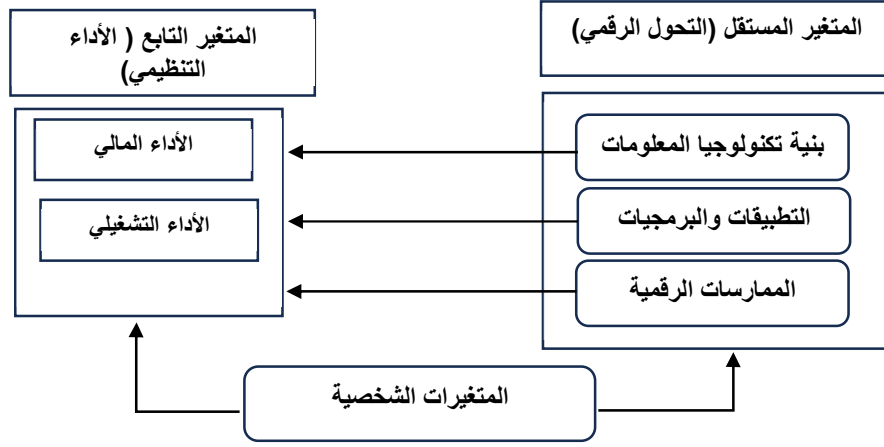
أولاً: الفرضيات السببية

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المالي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التشغيلي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية التي تتمثل بالنوع والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

7.1 أنموذج الدراسة



شكل (1.1) أنموذج الدراسة

8.1 حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 1446م الموافق 2024م.
- الحدود البشرية: العاملين في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض بصفة عامة.

9.1 مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات التالية:

- **التحول الرقمي:** هو عملية تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات الخاص إلى نموذج يعتمد على تكنولوجيا المعلومات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية (حماد، 2020م)

- الأداء التنظيمي: هو الطريقة الحديثة لقياس وتوجيه المنظمات إلى أهدافها (علي ، 2022).

- المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي يتراوح عدد عمالها ما بين 11-50 موظف ورأس مالها من 50-200 ألف دولار (منشآت، 2022).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول التحول الرقمي، بينما تناول المبحث الثاني الأداء التنظيمي، أما المبحث الثالث فخاص بالمشروعات الصغيرة، وفي القسم الثاني سيتم عرض وتحليل لبعض الدراسات العربية والجنبية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي.

1.2 التحول الرقمي

في هذا المبحث سيتم بيان مفهوم التحول الرقمي، وأهميته، ومتطلباته وتحدياته في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

1.1.2 مفهوم التحول الرقمي

إن كثير من تقنيات التحول الرقمي تساهم بشكل كبير في خدمة مختلف القطاعات، فعلى سبيل المثال تساهم تقنية البلوك تشين في عمليات الدفع في القطاع المالي، وكذلك القطاع الصحي وأنظمة مشاركة البيانات، كما سهلت الحوسبة السحابية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تسهيل الأعمال على الموظفين العاملين عن بعد، ويمكن الاستفادة أيضاً من تقنيات الأمن السيبراني، كل هذه التقنيات وإن اختلفت مسمياتها هي في الحقيقة ما يعرف بالتحول الرقمي والذي يعتبر من أبرز المصطلحات التي تم تداولها خلال فترة تدخل التكنولوجيا في كل مجالات الحياة وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات للتحول الرقمي.

عرفه الزهيري، والنداوي (2020م) إمكانية تكيف الشركات واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وثقافتها واستراتيجياتها، من أجل المحافظة على استمراريته في الأسواق.

وتم تعريفه على أنه الانتقال لتسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها بالشكل الأمثل من أجل تطوير أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية، والحصول على الخدمات الأساسية عبر التكنولوجيا وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية والهواتف الذكية والاستفادة من تقنيات الاتصال وتلبية خدمات العملاء بطريقة رقمية (شحادة ، 2022م)

كما تم تعريفه بأنه عملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال تحفيز كبير في التغيرات في خصائصها من خلال مجموعات تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصال (Vial, 2019).

وعرف أيضاً بأنه: تحول المنظمة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى اهتمام بالمعلومات والمعرفة والاستثمار ما تكشف عنه فرص وإمكانيات وذلك للحصول على أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة (محمد و زمزم ، 2023م).

وعرفته عيد (2022م) بأنه عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها.

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن التحول الرقمي يعني انتقال المنظمات في ممارسة بعض إجراءاتها، وأعمالها من الطرق التقليدية إلى طرق حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2.1.2 أهمية التحول الرقمي

في ظل تطور وسائل التواصل وخاصة إمكانات أجهزة الحاسب الآلي والهاتف المحمول، والتي غدت قادرة على تشغيل العديد من التطبيقات التي تقدم خدمات متنوعة في مجالات مختلفة وهذا أدى إلى زيادة أهمية التحول الرقمي بصفة عامة وفي قطاع المشروعات الصغيرة على وجه الخصوص، وزيد من أهمية التحول الرقمي التنوع الكبير في الخدمات التي تقدمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومن وجه نظر شديد (2021م) فإن أهمية التحول الرقمي تبرز لكونه:

- يعمل على بناء نماذج جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- يساهم في تقليل الإنفاق على الخدمات، ورفع مستوى أدائها، وإدخال خدمات جديدة.
- يزيد من سرعة ومرونة الأداء بالإضافة إلى كونه يقلل من الأخطاء بدرجة كبيرة.

ويرى تخربين، وبوخرص (2033م) أن للتحول الرقمي أهمية كبيرة نظراً للآتي:

- يساهم التحول الرقمي في زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الخدمات والأعمال.

- يسرع طريقة العمل اليومية ويزيد من جودة وكفاءة سير العمل.
 - يضمن سيولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة.
- وفي قطاع المشروعات الصغيرة فإن التحول الرقمي أهمية في كونه يساهم في حل المشكلات البشرية والإدارية، وفي مجال الأعمال المحاسبية، ولقدرته على تعزيز التنمية، كما أنه يمكن المشروعات من الاحتفاظ بالبيانات، والبحث عنها بسهولة كبيرة، ويساعدها على تنظيم وإدارة أعمالها بدقة عالية (رحب ، 2022 م).

3.1.2 أهداف التحول الرقمي:

تسعى المنظمات من خلال التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الأهداف وحسب دراسة فرحات وجفافة (2020م) فإن التحول الرقمي يهدف إلى:

- توفير معلومات بكميات كبيرة على وسائط رقمية.
- تسهيل أعمال البحث في الوسائط الرقمية واسترجاع المعلومات المطلوبة بطرق متعددة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف.
- إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستخدمين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية.

وترى أسواط (2022 م) أن التحول الرقمي يهدف إلى:

- تدعيم مستوى الأداء وتقليل الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، ونقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة.

- اختصار الإجراءات الإدارية، وتقليل الاعتماد على الأعمال الورقية، والاستغناء على النسخ الورقة في حال توفرت إلكترونياً.
- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخ رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، توجو الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
- رفع مستوى الإنتاجية وتقليل التكاليف من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات.
- إيجاد طرق أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.

4.1.2 متطلبات التحول الرقمي

لكي يتم تطبيق التحول الرقمي لابد من توفر العديد من المتطلبات والتي تتمثل بالبيانات والتقنيات والموارد البشرية والعمليات وقد فصلت دراسة ياس (2019م) متطلبات التحول الرقمي وهي:

(1) التقنيات: يطبق التحول الرقمي عبر منظومة متكاملة من الأجهزة، والبيانات، والتخزين والبرمجيات التي تعمل في بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية مستمرة، وهذا يستوجب ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظومة وعملائها ومورديها من خلال فرق عمل تكون مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.

(2) البيانات: يجب على المنظمة الرغبة في تطبيق التحول الرقمي بذل جهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفاعل، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة

ومكتملة، مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل، ويجب عليها متابعة البيانات باستمرار لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بطريقة تتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها.

(3) الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية جانباً حيوياً مهماً عند تطبيق التحول الرقمي، حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع الإيمان بالتغيير والتطوير.

(4) العمليات: يجب أن تقوم المنظمات بعمل منظومة تقنية تسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لكي تضمن التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، وتتضمن هذه المنظومة بناء تقني يضمن سياسات وإجراءات تغطي كل أنشطة المنظمة وعملياتها مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.

5.1.2 تحديات تطبيق التحول الرقمي

تختلف التحديات التي تقف أمام تطبيق التحول الرقمي من دولة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، فالدول تختلف في قدراتها الاقتصادية، وبنيتها التحتية، كما أن المجتمعات تختلف من حيث الثقافة والمهارة الرقمية، فالدول المتقدمة تملك بنى تحتية مؤهلة لتطبيق التحول الرقمي، كما أن مجتمعاتها تمتلك ثقافة رقمية متقدمة نوعاً ما، وهذا يسهل تطبيق التحول الرقمي فيها، بينما تعاني الدول النامية من ضعف في بنية التكنولوجيا بالإضافة إلى انخفاض مستوى الوعي المجتمعي ومهارة المجتمع في استخدام تكنولوجيا المعلومات، ولا يقف الحال عند هذا فقد تظهر

معوقات لتطبيق التحول الرقمي في قطاع ، ولا نجد هذه التحديات فشي قطاع آخر
فتحديات التحول الرقمي في قطاع التعليم تختلف تماماً عن التحديات في القطاع
الصحي، مع وجود تحديات مشتركة ومن وجهة نظر المفيز (2021م) و كامل
(2021م) فإن تحديات التحول الرقمي تتمثل بالآتي:

- وجود أعباء إضافية نتيجة ممارسة الأعمال عبر التقنيات الحديثة.
- المقاومة لثقافة التغيير، وقلة الوعي بأهمية التحول الرقمي وضعف مهارة استخدام التقنيات الحديثة.
- قلة الدعم المالي لتوفير متطلبات التحول الرقمي، مع غياب التخطيط لتطبيق التحول الرقمي.
- وجود الأعطال الفنية والتقنية للأنظمة والتقنيات التي يتم عبرها تطبيق التحول الرقمي، مع تدني مستوى الدعم الفني، واستمرارية التحديث في الأجهزة والتقنيات.
- نقص الكفاءات البشرية المدربة داخل المنظمة، خاصة وكون العنصر البشري أهم العناصر الأساسية لإنجاح أي نظام جديد.
- يرى الباحث أن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع المشروعات الصغيرة في المملكة تتمثل بالآتي:
- اختلاف طبيعة الأنشطة التي تقدمها المشروعات الصغيرة في سوق العمل.
- التنوع الثقافي لدى العمالة التي تشغل المشروعات الصغيرة، فالكثير منهم لا يجيد التحدث بالعربية، لكون أغلب العمالة شرق أسوية.

- عدم إمكانية تقديم جميع الخدمات عبر التحول الرقمي فأغلب المشروعات الصغيرة تقدم خدمات حرفية تستلزم استخدام الوسائل التقليدية.
- وجود ضعف في مهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة من العمالة المشغلة للمشاريع الصغيرة، لكون أغلبهم يعملون في حرف يدوية، كالخياطة .. وغيرها.

2.2 الأداء التنظيمي

يتضمن الأداء التنظيمي تحليلات لأداء الشركات مقابل أهدافها وغاياتها، فهو يشتمل على نتائج ومخرجات حقيقية مقارنة بالنواتج الناقصة، ويركز على ثلاث نتائج رئيسية، قيمة المساهمين، والأداء المالي، وأداء السوق، ويهتم العديد من المهنيين والمخططين الاستراتيجيين على الأداء التنظيمي، كصفة " المنظمة " وهي مجموعة من الأفراد يعملون لغرض محدد وهو كيف تحقيق الهدف وهو ما يعبر عنه بالأداء كعملية أو إجراء لإنجاز وظيفة أو مهنة، ويرتبط الأداء التنظيمي بمدى نجاح منظمة من الأشخاص لهدف معين في أداء وظيفة ما وفق مؤشرات معينة (جليل ، 2022).

1.2.2 مفهوم الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي هو النتيجة النهائية لنشاط أي منظمة وهي تعني بالوصول إلى الأداء المالي ممثلاً إما بالربح أو حصة سوقية أو خفض كلفة والتي يتم قياسها من خلال العائد على الاستثمار وربحية السهم والعائد على الأسهم ونسبة دوران المخزون، ويعتبر الأداء التنظيمي مقياس فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها ولا بد من توفر مؤشرات ومقاييس للحكم على أداء المنظمة ومن هذه المقاييس الأداء المالي والأداء العملياتي ورضا العملاء والتعلم المستمر (العمرى ، 2020).

ويعرف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Writh, 1996).

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها السوقية والمالية بمعنى آخر يشير الأداء التنظيمي إلى درجة تحقيق أهداف العمل في نهاية فترة محددة (Chavez & Wantao , 2017).

إن مفهوم الأداء التنظيمي يعرف على في أغلب أدبيات البحث العلمي بأنه مفهوم معقد يجمع عدداً لا يحصى من العناصر التي تعزز الأداء في المنظمات الحديثة، ومن أكبر التي تواجه إدارة الأداء هو تكامل جوانب مختلفة من الأداء التنظيمي مثل الثقافة التنظيمية والقيادة وبيئة العمل والتغيير والابتكار والتعلم والأداء الفرد وربط جميع هذه العناصر بالمبادرات الاستراتيجية الشاملة (عبد الغني ، 2023).

يختلف الأداء التنظيمي عن الأداء الوظيفي فالأداء التنظيمي ناتج عن مجموع أداء جميع المنتسبين للمنظمة، وتختلف آليات قياس الأداء التنظيمي عن الأداء الوظيفي وذلك نظراً للعديد من الاعتبارات منها حجم ونوع المنظمة، كما يشمل الأداء التنظيمي أداء المعدات والآلات وهي يعني أداء المنظمة ككل، بنما يقف الأداء الوظيفي عند مستوى الفرد.

2.2.2 أبعاد الأداء التنظيمي

لقد قسمت العديد من الدراسات أبعاد الأداء التنظيمي حسب معايير مختلفة ومن أفضل التقسيمات ما ورد في دراسة السيد (2022) على أن الأداء التنظيمي يتكون من بعدين رئيسيين هما الأداء المالي والأداء التشغيلي وفيما يلي تفصيل لهذين البعدين:

- **البعد الأول الأداء المالي:** يعتبر هذا البعد من المواضيع التي لم يتم تحديد مفهوم محدد لها، ويستخدم ها البعد للتعبير عن مدى تحقيق أهداف المنظمات أو مدى الترشيح في استخدام الموارد المالية والبشرية بالطريقة المثلى، ويعبر في بعض الأحيان عن الأهداف المحققة، كما أنه توافق للأعمال مع الأهداف وانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وتتمثل أهداف هذا البعد في متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة، كما أنه يعمل على تتبع الظروف المالية والاقتصادية التي تحيط بالمنظمة، ويساهم في تقدير تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم، ويسهم الأداء المالي في مساعدة المستثمرين من إدراك الآليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة (Deotoama , 2015) .

- **البعد الثاني الأداء التشغيلي:** يهتم هذا البعد بالعمليات والأنشطة التشغيلية ويتم قياسه بمؤشرات مثل كفاءة العمليات الداخلية، ومدى جودة المنتج، ومدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات جديدة ويشتمل أيضاً على الأداء المالي ولذلك فالأداء التشغيلي يولي الاهتمام بأصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة من خلال تحقيق أهدافهم، إن المؤسسات في العصر الحالي تعمل ببيئة تتصف بسرعة التغير بمواردها ومتطلباتها، ولكي تضمن تحقيق النجاح لا بد من تقييم الأداء التنظيمي الخاص بها، وقد عرف سلطان (2015).

3.2.2 دوافع تحسين الأداء التنظيمي

تتسابق المؤسسات لغرض تحسين أدائها التنظيمي سعياً منها لتحقيق

أعلى مستوى من الأرباح، والمنافسة على الحصة السوقية، والاهتمام بالجودة

ومن أبرز دوافع تحسين الأداء التنظيمي ما يلي: (محمود ، 2022)

- **معدلات التغير السريع:** وذلك نتيجة للتغيرات المحيطة بالمؤسسة ويعتبر التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات.
- **البقاء في المكانة السوقية:** وتعكس مكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المنظمات المنافسة في ذات المجال.
- **المنافسة:** تسعى الدول إلى حماية منتجاتها من المنافسة الناتجة عن استيراد المؤسسات للمنتجات من الخارج كما تهدف إلى تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي.
- **رفع مستوى الجودة:** لكي تتمكن المؤسسات من الاستقرار ومضاعفة فرص البقاء فهي تسعى إلى بحث السبل في تطوير ومرفع مستوى الجودة للخدمات والمنتجات التي تقدمها

2 المشروعات الصغيرة

للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية،

حيث تعتبر من أهم المصادر التي تساهم في تنوع الاقتصاد، كما أن لها فوائد كبيرة

في مجالات كثيرة فمن ناحية اجتماعية تساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة الدول

على القضاء على ظاهرة البطالة، كما أن لها فوائد اجتماعية في كونها تساهم على

المستوى المعيشي للكثير من الأسر حول العالم باعتبارها المصدر الرئيسي للدخل، ولهذا تولي الدول المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة وتحيطها بالكثير من الضمانات، كما أنها تقدم لها الكثير من التسهيلات لضمان استمراريتها، وفيما يلي بيان لمفهوم وأهمية وخصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

2.3.2 مفهوم المشروعات الصغيرة

تختلف المنظمات والوحدات الاقتصادية في خصائصها وعلى ضوء هذه الخصائص تم تصنيفها إلى شركات عالمية، ودولية، ومحلية، ومشروعات كبيرة متوسطة ومتناهية الصغر، وقد تم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتعريفات مختلفة إلى أن جميعها اعتمد على عدد العاملين، وعلى دخل الشركة السنوي، وقد أفادت دراسة عيد (2022م) أن معهد جورجيا التقني جمع التعريفات التي تشرح مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأنها بلغت 75 تعريفاً جميعها عرفت بها حسب عدد العاملين فيها، أو حسب رأس مالها أو حسب طبيعة إدارتها، وتختلف تصنيفات الدول للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وفيما يلي بيان مفهوم المشروعات الصغيرة المتوسطة.

عرفتها عيد (2022م) بأنها كل نشاط لإنتاج سلع وخدمات تستعمل فيه تقنية غير معقدة ويتميز بقلة رأس المال المستمر ويعتمد على تشغيل العمالة بشكل كبير.

عرفتها الهيئة السعودية منشآت بأنها : تلك المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل فيها عدد من 10-11 عامل أو يبلغ إيرادها السنوي مليون ريال سعودي، أم المتوسطة

فهي التي يعمل فيها من 10 -49 عامل، أما المشروعات التي يعمل فيها أقل من 10 عاملين فتسمى بالمشروعات متناهية الصغر (منشآت، 2022م).

وقد جمعت دراسة عبد المنعم (2023م.) تصنيفات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للجدول

التالي:

جدول (1.2) تصنيفات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الدولة	الوصف	عدد العاملين
الدنمارك	صغيرة - متوسطة	20
إيرلندا	صغيرة - متوسطة	20
النرويج	صغيرة - متوسطة	20
فرنسا	صغيرة - متوسطة	50
المانيا	صغيرة - متوسطة	100
كندا	صغيرة - متوسطة	100
الفلبين	متوسطة	99
كوريا	صغيرة - متوسطة	20
بريطانيا	متوسطة	49-10
أمريكا	صغيرة	100
المملكة العربية	صغيرة - متوسطة	49-0

المصدر: دراسة عبد المعني (عبد المنعم ، 2023م.).

من خلال ما سبق يتضح أن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة يختلف من مكان إلى آخر، ومن دولة لأخرى إلى أن جميعها اعتمد في تصنيفها على عدد العاملين، والإيرادات السنوية التي يحققها المشروع، وتتفق التعريفات في كونها تتسم في سهولة إدارتها من قبل العمالة التشغيلية ولا تحتاج إلى رأس مال كبير لإنشائها، أو كوادرات ذات مهارة عالية في إدارتها.

2.3.2 أهمية المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية

يسهم قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية في دعم اقتصاد المملكة وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الناتج المحلي الإجمالي عبر إنتاج السلع والخدمات، وذلك لما تملكها من فرص أكثر مرونة من الوحدات الاقتصادية الكبيرة، ولما تملك من مميزات كقلة التكلفة ونقص المصروفات، وسهولة التكيف مع الأوضاع التي تواجهها، وحسب دراسة عبد المنعم (2022م) فإن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في كونها:

- تساهم في زيادة الدخل القومي والإنتاجية.
- لكونها تمكن المجتمع بشكل عام والشباب بصفة خاصة على ريادة الأعمال.
- تساهم في تنويع مصادر الدخل للفرد والأسرة السعودية.
- تساهم في خلق فرص العمل وهذا ينعكس على نسبة البطالة في المملكة العربية السعودية.

تسعى المملكة العربية السعودية إلى زيادة مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتصل إلى 35% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول العام 2030م، من خلال تقديمها برامج حكومية مدعومة للقطاع، وتشير الأرقام إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة توفر نحو 70% من فرص العمل بالقطاع الخاص في السعودية، حيث قامت بتوفير 6.5 مليون فرصة عمل، وبلغت قيمة الاستثمارات المباشرة فيها نحو 130 مليار ريال. (منشآت، 2022م).

لقد ظل دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتناول باستمرار كركيزة أساسية لاقتصادات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وذلك لاعتبارها أحد الوسائل المهمة في النمو الاقتصادي توفير الوظائف، على سبيل المثال تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 99% من إجمالي المنشآت، كما أنها تعتبر المصدر الرئيسي للتوظيف، حيث توفر نحو 70 % من الوظائف، بالإضافة إلى أنها تعتبر المساهم الرئيسي في خلق القيمة، وإنتاج بين 50-6 % من القيمة المضافة في دول منظومة التعاون الاقتصادي والتنمية، وفي الاقتصادات الناشئة تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنحو 45% من إجمالي الوظائف و33% من الناتج المحلي الإجمالي، علاوة على ذلك يمكن أن تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنوع الاقتصادي خاصة في الدول الغني بالموارد والتي تعتبر عرضة لتقلبات أسعار السلع كالمملكة العربية السعودية ودول الخليج (جدوى للاستثمار ، 2019م)

إن أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تقتصر على الجوانب المادية فقط، بل تمتد إلى جوانب أمنية فالشروع في العمل يصرف الشباب السعودي عن الانخراط في ممارسات إجرامية، كما أن لها فوائد نفسية فممارسة الأعمال والانشغال بها ينقذ الشباب من الكثير من الأمراض النفسية كالإحباط والتوحد، وفي المقابل تعزز روح المنافسة والمثابرة وريادة الأعمال، ومن نواحي اجتماعية أخرى تحافظ المشروعات الصغيرة على الأسرة السعودية فكثير من الأسر تعتمد في معيشتها على المشروعات الصغيرة.

3.3.2 خصائص المشروعات الصغيرة

للمشروعات الصغيرة إن لهذه الصناعات دور لا يستهان به في بناء الاقتصاد الوطني، وتظهر أهميتها من خلال استغلال الطاقات والإمكانيات وتطوير الخبرات والمهارات كونها تعتبر أحد روافد العملية التنموية، وعلى من الجدل القائم حول قدم أو حداثة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتتسم هذه المشروعات بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها وحسب دراسة البنداري (2017م) فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بالخصائص التالية:

- مالك المنشأة هو مديرها: في المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتولى المدير العمليات الإدارية والفنية، وهذه الصفة غالبية على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان.
- انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تعتمد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على موارد محلية أولية وهذا يساهم في خفض الكلفة الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/ العمل.
- يتلاءم هذا النوع مع أنماط الملكية من حيث حجم رأس المال يزيد من إقبال من يتصفون بتدني مدخراتهم على مثل هذه المشروعات نظراً لانخفاض كلفتها مقارنة مع المشروعات الكبيرة.

- تدني قدراتها على التطوير والتوسع نظراً لإهمال جوانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميتها وضرورتها.
 - الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً جيداً للإدخارات الخاصة وتعبئة رؤوس الأموال مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العمليات التنموية.
 - تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة مكملية للصناعات الكبيرة وكذلك مغذية لها.
 - صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات، وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.
 - الافتقار إلى هيكل إداري، ففي الغالب تدار من قبل شخص واحد مسؤول إدارياً ومالياً وفنياً.
 - تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة.
- من الخصائص السابقة يتبين أن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة خصائص إيجابية وأخرى سلبية، غير أن الخصائص السلبية لا ترجع إلى المشروعات نفسها بل تعود إلى المشكلات التي تواجهها، فمن الناحية الإيجابية نلمس المرونة وسهولة الإدارة، وارتفاع معدلات الأرباح، ومن النواحي السلبية نجد أنها ضعيفة أمام المشكلات والأزمات التي تواجهها، كما أنها تواجه صعوبات متعلقة بالنمو والتطور.

4.3.2 الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كل دول العالم مجموعة من الصعوبات، والتحديات، علماً أن هذه التحديات والصعوبات تختلف من دولة لأخرى إلى أن هنالك مشاكل موحدة أو متعارف عليها تقف أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كل أنحاء العالم وحسب دراسة البنداري (2017م) فأن أبرز التحديات التي تقف أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة التالي:

- **كلفة رأس المال:** تنعكس هذه المشكلة على الربحية بصورة مباشرة من خلال الطلب من المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث تدفع سعر فائدة مرتفع مقارنة بالسعر الذي يدفع من قبل المنشآت الكبيرة، فضلاً عن كون المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على الاقتراض من البنوك كوسيلة للتمويل.
- **التضخم:** يؤثر التضخم على ارتفاع تكاليف أسعار المواد الأولية وكلفة العمل مما سيؤدي حتماً إلى ارتفاع تكاليف التشغيل، وهنا تعترض هذه المشروعات معضلة كبيرة تتمثل بمنافسة المشروعات الكبيرة مما يتسبب في تقليص قدراتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية.
- **التمويل:** يعد التمويل من أبرز الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة بسبب حجمها أو نقص الضمانات، أو بسبب حداثتها، وعليه، تتعرض المؤسسات التمويلية إلى العديد من المخاطر عند تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهذه المخاطر تؤدي إلى تحفظ البنوك التجارية وعدم استجابتها لطلبات التمويل.

- **الإجراءات الحكومية:** تزيد حدة هذه المشكلة في الدول النامية خصوصاً في

جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

- **الضرائب:** يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التي تقف أمام المشروعات

الصغيرة والمتوسطة في كل دول العالم، وتختلف نسبة الضرائب من دولة أخرى

وكلما زادت نسبة الضرائب زادت التعقيدات التي تقف أمام المشروعات الصغيرة

والمتوسطة.

- **المنافسة:** تعتبر المنافسة والتسويق من أبرز التحديات التي تقف أمام

المشروعات الصغيرة، وتعتبر الشركات الكبيرة أبرز المنافسين للمشروعات

الصغيرة والمتوسطة.

هناك تحديات تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية

السعودية تختلف تماماً عن التحديات التي تواجهها في باقي دول العالم أبرزها:

- **التجارة الإلكترونية** حيث تسخر المشروعات الكبيرة التكنولوجيا في التسويق

لمنتجاتها، بينما تقف تكاليف التسويق عائقاً أمام المشروعات الصغيرة

والمتوسطة.

- **توجه الشركات الكبيرة** إلى البيع بنظام التجزئة سواء عبر الشبكة العنكبوتية أو

عبر فروعها المتعددة.

- ارتفاع تكاليف العمالة فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على عمالة خارجية تتطلب تكاليف باهظة نظراً لكونها ملزمة في إيوائها، ودفع تكاليف قانونية متعلقة برسوم الإقامة، والتأمين الصحي وتذاكر السفر وغيرها.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (عبد الغني، 2023) بعنوان: " تحليل أثر التحول الرقمي على

فاعلية الأداء التنظيمي دراسة ميدانية" - مصر - السويس

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة قوامها 360 فرد من العاملين في قطاع البنوك في محافظة السويس، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، وبخصوص الفروق الديموغرافية تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقاً للنوع والعمر تجاه أبعاد الدراسة بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كل قطاعات البنوك للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي، وضرورة تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية لتقليل الفجوة بين المهارات الرقمية ومهارات العاملين الحالية.

2. دراسة (أبو سالم ، 2023) بعنوان: " أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير

الوظيفي: تقييم الدور الوسيط لبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك.

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء وظائف الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. وتم استخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي

وتحليل الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير الوظيفي، والبنية التحتية التكنولوجية، وتمثلت عينة الدراسة ب(279) فرد من الموارد البشرية العاملين لدى الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك تتبنى استراتيجية التحول الرقمي لتحسين أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام، وتبين علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء وظائف الموظفين، يعني ذلك أن تبني هذه الأبعاد في الإدارة العامة للتعليم؛ يمكن أن يزيد من أداء الموظفين. أيضا، تجاوزت الدراسة العوامل الداخلية للتحول الرقمي، وركزت على عوامل خارجية مثل التعليم والخبرة. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في أداء الموظفين وفقا لهذه المتغيرات. بشكل عام، تدعم هذه الدراسة فكرة أن التحول الرقمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، توفر الدراسة أدلة قوية تدعم أهمية اعتماد استراتيجية التحول الرقمي وتحسين البنية التحتية وتوفير التدريب الملائم لتحقيق النجاح.

3. دراسة (عيد ، 2022) بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ

القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرار في المشروعات الصغيرة في دولة مصر العربية، وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحديد البدائل والرقابة المفاضلة بين البدائل واختيار الأفضل منها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الاجتماعي وعمل استقصاء لعينة قوامها (220) مفردة من العاملين بالقطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية

الصغر، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات سواءً خلال الرقابة أو التخطيط، أو عند تحديد البدائل، أو عند المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل، وطرحت الدراسة العديد من التوصيات أهمها تعديل التشريعات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة ومنحهم إعفاءات ضريبية خاصة، وضرورة توعية ملاك ومديري المشروعات الصغيرة وتدريبه على استخدام التحول الرقمي في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (Alier & Rachmawati, 2024) بعنوان:

Digital Transformation's Impact On Organizational Performance: Exploring The Role Of Digital Innovation And Customer Experience

" تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: استكشاف دور الابتكار الرقمي وتجربة العملاء "

هدفت هذه الدراسة من خلال الاستفادة من نظرية القدرات الديناميكية. وتعمق في كيفية تطور التحول الرقمي في قطاع الخدمات في إندونيسيا للتأثير على الأداء التنظيمي، وتحديدًا استكشاف الأدوار المحتملة للابتكار الرقمي وتجربة العملاء في هذه العملية. من خلال تحليل بيانات المسح من عينة كبيرة من 122 قطاعًا خدميًا واستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية لأقل المربعات (PLS-SEM) للتحليل، أسفرت الدراسة عن نتائج حاسمة. تكشف البيانات التجريبية التي تم جمعها من مديري تكنولوجيا المعلومات والمديرين ومسؤولي التحول والموظفين الذين لديهم أكثر من عقد من الخبرة العملية من خلال استبيان عن وجود صلة واضحة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء

التنظيمي. ومن المثير للاهتمام أن الدراسة تحدد أيضًا الابتكار الرقمي كعامل وسيط، مما يعزز التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي. وعلاوة على ذلك، يؤكد البحث على المساهمة المستقلة للابتكار الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي

(2)دراسة (Vats, 2024) بعنوان: Impact of Digital Transformation on

small business "تأثير التحول الرقمي على الشركات الصغيرة"

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير التحول الرقمي على الشركات الصغيرة، وذلك لكونها تواجه عقبات غير مسبقة فضلاً عن وجود آفاق جديد، فمن وجهة نظر الدراسة فقد غير إدخال التحول الرقمي تماماً كيفية إدارة الشركات والتفاعل مع العملاء والتواصل، ومن أجل الحفاظ على القدرة التنافسية، أدركت الشركات الصغيرة أنها ملزمة بالتحول الرقمي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي وتوصلت إلى أن التحول الرقمي يقدم العديد من الفرص والخدمات للمشروعات الصغيرة، كما أنه يحمل في طياته العديد من الصعوبات خاصة فيمعا يتعلق بالمشروعات لصغيرة، فمن مزايا التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة زيادة الإيرادات، وتحسين الكفاءة، ورضاء العملاء، وتوسيع الوصول إلى السوق، وإجراء التحليلات التي تمكنها من معرفة وضعها الحالي، إلا أنه تقف أمام المشروعات العديد من العقبات والصعوبات مثل البنية الأساسية المحدودة، ومخاوف الأمن السيبراني، ونقص المهارات الرقمية، ومحدودية الميزانية وضعف مهارة استخدام التكنولوجيا وقد تمنع هذه الصعوبات المشروعات الصغيرة من جني ثمار التحول الرقمي.

(3) دراسة (Chouaibi, Festa , Quglia, & Matteo , 2022) بعنوان:

The risky impact of digital transformation on organizational performance – evidence from Tunisia

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، مع التركيز على المخاطر المرتبطة به. يركز البحث بشكل خاص على تونس كمثال للاقتصاد الناشئ. لإثبات فرضية البحث، وتم إجراء انحدارات خطية للبيانات المتعلقة بـ 270 شركة من معهد مديري الأعمال العرب (IACE) وتظهر النتائج اهتمامًا متزايدًا بالتحول الرقمي، والذي يمكن أن يساعد المؤسسات على تحقيق أداء أعلى، معظمها على المستوى التنظيمي؛ كما أنها توفر، في نفس الوقت، نظرة عامة عالمية على المخاطر المحتملة المرتبطة به. تتم أيضًا مناقشة الآثار اللاحقة التي تؤثر على تكاليف وفوائد التحول الرقمي، بما في ذلك الكفاءات الإدارية المحددة بالإضافة إلى التكنولوجيا المتقدمة المطلوبة لتوليد النتائج المتوقعة.

(4) دراسة (Sura , Al-tit, & Alashjaee, 2021) بعنوان:

The effect of digital transformation on organizational performance by a mediating role of digital innovation

" تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للابتكار الرقمي "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للابتكار الرقمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، حيث تم إجراء مسح على الموظفين العاملين في شركات الاتصالات السعودية (stc- zain- Mobily) وتمثلت عينة الدراسة بـ (170) موظفًا وتم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى في التحليل ودراسة العلاقة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي بوساطة الابتكار الرقمي،

وتم ملاحظة أن المنظورات الاجتماعية والتكنولوجية للتحول الرقمي تؤثر وبشدة على الابتكار الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في مواكبة كل جديد في مجال التحول الرقمي لما له من فائدة وانعكاسات تشمل جوانب متعددة مالية وإدارية في منظمات الأعمال.

التعليق على الدراسات السابقة

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نواح معينة كما أنها تختلف مع جميعها في نواح أخرى والجدول التالي يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

جدول (2.2) التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف
عبد الغني (2023)	- تناول نفس المتغيرات. - اتباع المنهج الوصفي التحليلي. - استخدام الاستبيان كأداة للدراسة	- تناولت قطاع البنوك المصرية. - تناولت فاعلية الأداء.
أبو سالم (2023)	- تناولت التحول الرقمي كمتغير مستقل. - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- تناولت التطوير الوظيفي كمتغير تابع. - درست الإدارة العامة للتعليم.
عيد (2022)	- تناولت التحول الرقمي كمتغير مستقل. - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	- تناولت كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع.
دراسة Alier & Rachmawati (2024)	- التطرق إلى التطور في التحول الرقمي.	- لم تتطرق إلى الأداء التنظيمي. - الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية لأقل المربعات PLS-SEM - لم تتطرق إلى المشروعات الصغيرة

دراسة Vats (2024)	- تناول التحول الرقمي على الشركات الصغيرة.	- لم تتطرق إلى الأداء التنظيمي. - اتبعت المنهج الاستقرائي.
دراسة sura & Alashjaee (2021)	- تناولت التحول الرقمي على الأداء التنظيمي. - اتباع المنهج الوصفي التحليلي	- تناولت قطاع الاتصالات. - تناولت الابتكار الرقمي كمتغير وسيط.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد ان الدراسة الحالية تتميز عن جميعها في كونها

تتناول قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض وهو قطاع مهم، كما أن الدراسة الحالية

استفادت من الدراسات السابقة في العديد من النواحي أبرزها ما يلي:

- تحديد مقاييس متغيرات الدراسة المتمثلة بأبعاد كلاً من التحول الرقمي والأداء التنظيمي.
- الاستئارة بالمقاييس السابقة للدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية.
- تحديد الفجوة البحثية من خلال معرفة الجوانب التي درستها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

يعرض الفصل الحالي منهجية وإجراءات الدراسة والتي تتضمن منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، كما تتضمن خطوات أداة الدراسة، وخطوات إعدادها، والتحقق من صلاحيتها في قياس الظاهرة المدروسة وذلك على النحو الآتي:

1.3 منهج الدراسة

لكي يتم التحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها تحتم على الباحث أن يسلك المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي وقد تم تعريف هذا المنهج من قبل المحمودي (2019م) بأنه " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، ووفق منهجية هذا المنهج سيقوم الباحث بالرجوع إلى بعض الأدبيات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي لغرض بناء متن الدراسة كما أنها سيقوم بعملية استقصاء على عينة من العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض لغرض الكشف عن تأثير العلاقة المدروسة.

2.3 مجتمع الدراسة

لا يمكن تحديد عدد المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض بدقة فهي في تزايد مستمر، ولكون أعداد العاملين في هذه المشروعات في تغيير مستمر جراء العمليات المتعلقة بالموارد البشرية من توظيف واستغناء وتقليص، إلا أن مجتمع الدراسة يتسم بالعشوائية.

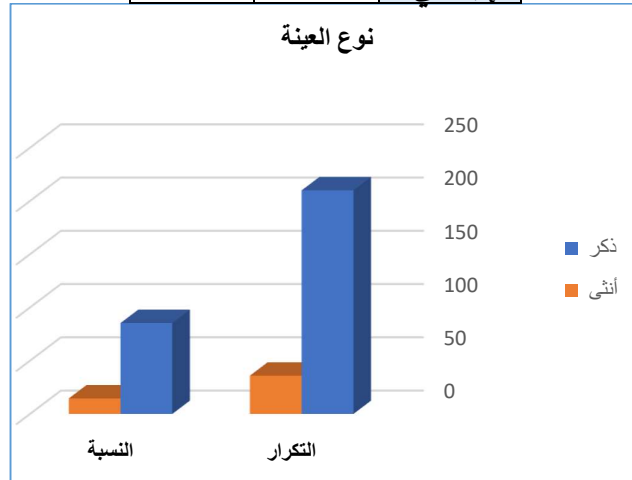
3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية قدرها (384) فرد ممن يعملون في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض، وقد تم استجابة عدد وقد تم تحديدها اعتماداً على الجداول الإحصائية المستخدمة في تحديد حجم العينة (Sekaran & Bogie, 2016). وقد تم استجابة (246) وهذا العدد يشكل 64% من العينة وفيما يلي تفصيل لخصائص عينة الدراسة.

(1) العينة حسب النوع:

جدول (1.3) العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
الذكور	210	85.4
الإناث	36	14.6
الإجمالي	246	100



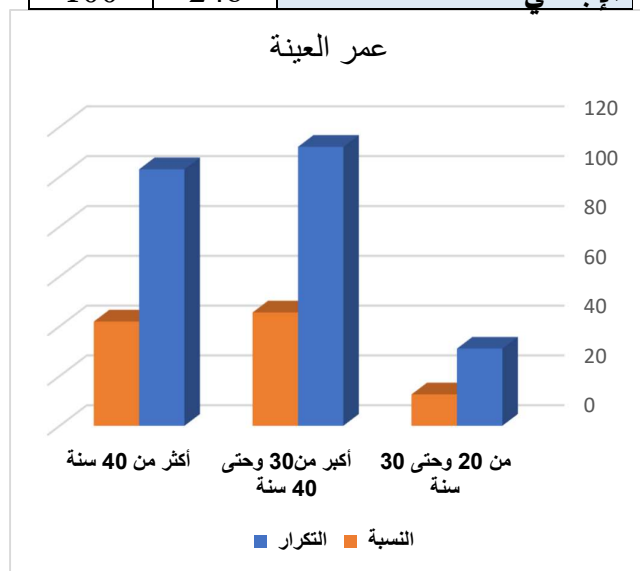
شكل (1.3) تمثيل نوع العينة

اتضح من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه ان غالبية العينة من الذكور حيث شكلت نسبتهم 85.4% من العينة وباقي النسبة هي من الإناث البالغة نسبتهم 14.6% من العينة.

(2) العينة حسب العمر:

جدول (2.3) العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 وحتى 30 سنة	31	12.6
أكبر من 30 وحتى 40 سنة	112	45.5
أكثر من 40 سنة	103	41.9
الإجمالي	246	100



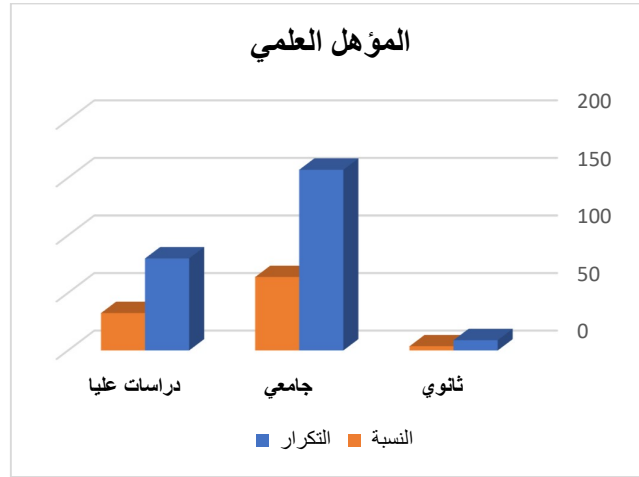
شكل (2.3) تمثيل العينة حسب العمر

تبين من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية من 30 وحتى 40 سنة هي الأكثر بين العينة بواقع 45.5% من العينة، وتأتي بعدها الفئة العملية أكثر من 40 سنة بواقع 41.9% من العينة، بينما نجد أن الفئة العمرية من 20-30 سنة هي الأقل بين العينة بواقع 12.6% من العينة.

(3) العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (3.3) المؤهل العلمي للعينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	9	3.7
جامعي	157	63.8
دراسات عليا	80	32.5
الإجمالي	246	100



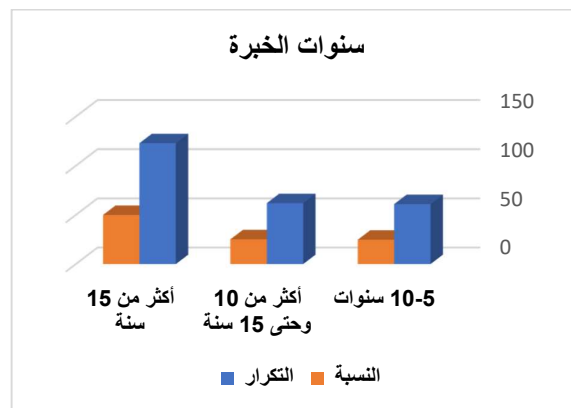
شكل (3.3) المؤهل العلمي للعينة

اتضح من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه أن غالبية العينة يحملون مؤهل علمي جامعي وعددهم 157 وهذا العدد يشكل 63.8% من العينة، يلي هذه النسبة من لديهم مؤهل علمي دراسات عليا بواقع 80 شخص وهم يمثلون 32.5% من العينة، بينما نجد أن من لديهم مؤهل علمي ثانوي قليل بواقع 9 أشخاص وهم يشكلون 3.7% من العينة، وفي ذلك دلالة على أن العينة تملك مؤهلات علمية جيدة.

(4) العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (4.3) سنوات الخبرة للعينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
من 5 إلى 10 سنوات	61	24.8
أكثر من 10 وحتى 15 سنة	62	25.2
أكثر من 15 سنة	123	50.0
الإجمالي	246	100



شكل (4.3) سنوات الخبرة

تبين أن العينة تملك خبرة عالية في سوق العمل حيث بلغ عدد من يملكون خبرة أعلى من 15 سنة 123 شخص وهم يمثلون 50% من العينة، يلي هذه الفئة من لديهم خبرة لأكثر من 10 سنوات بواقع 62 فرد بنسبة 25.2% ومن لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 24.8% ونخلص إلى أن العينة تملك خبرة كافية في سوق العمل.

4.3 الإجراءات الإحصائية المستخدمة

لغرض إتمام هذه الدراسة قام الباحث بالعديد من الخطوات، بدءاً باختيار أداة الدراسة والتي تمثلت بالاستبيان، ومن ثم نشرها على عينة قوامها (246) فرد من العاملين في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض، ومن ثم العمل على جمع البيانات وترميزها عبر تطبيق excel ومن ثم نقلها إلى

تطبيق SPSS وتهيئة البيانات فيه وحساب متوسط كل مجال من مجالات أداة الدراسة، كما تم التحقق من ثبات الاستبيان عبر معامل الثبات Cronbach's Alpha ومن ثم حساب الاتساق بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية عبر معامل الارتباط Pearson Correlation. وسيتم حساب المتوسط الحسابي Mean، والانحراف المعياري St. Deviation لمعرفة مستوى كلاً من التحول الرقمي والأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض، ومدى تركيز إجابات العينة حول الفقرات، وبالاعتماد على الاختبار الخط المتعددة Multiple Regression سيتم الكشف عن أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض وسيتم الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات العينة حسب المتغيرات الشخصية باستخدام معامل One- way ANOVA. واختبار T-Test.

5.1 أسلوب جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات من خلال مرحلتين أولوية وثانوية وفيما يلي تفصيل لأسلوب جمع البيانات:

- **البيانات الأولية:** تتمثل هذه البيانات بالإجابات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة، وتعتبر هي جوهر هذه الدراسة لكون النتائج قائمة في الأساس على تحليل وتفسير لهذه البيانات.

- **البيانات الثانوية:** هذه البيانات تتمثل بالإحصاءات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، وتعتبر ثانوية لكونها مقتصرة على توضيح المفاهيم.

6.3 أداة الدراسة

تم اختيار الاستبيان كأداة للدراسة وذلك لما تتميز به من خصائص عن باقي أدوات البحث العلمي، فهي أداة سهلة النشر وبسائل إلكترونية، كما أنها تتيح للباحث دراسة جوانب متعددة متعلقة بالظاهرة، كما أنها تمنح العينة القدرة على اختيار مستوى معين من الموافقة على ما تنص عليه الفقرات، ولشهرتها الواسعة في مجال البحث العملي، كما أنها غدت أداة مألوفة لدى المجتمعات، ولسهولة ترميز البيانات بعد جمعها، وقد تم بناء أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي والموضحة بدائله في الجدول التالي:

جدول (5.3) بدال مقياس ليكرت الخماسي

البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البديل	5	4	3	2	1
المدى	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

7.3 خطوات بناء أداة الدراسة

تم مراعاة العديد من الجوانب عند بناء أداة الدراسة، ولذلك لغرض الحصول على أداة فاعلة في قياس الظاهرة المدروسة؛ حيث تم بناء أداة الدراسة وفقاً لمراحل وفيما يلي بيان لهذه المراحل وتفصيل لأداة الدراسة بصورتها النهائية:

1. خطوات بناء أداة الدراسة

عند بناء أداة الدراسة تم عمل الآتي:

- الاستتارة بالعديد من الدراسات السابقة ومعرفة أبعاد كلاً من المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الإمعان عند صياغة فقرات كل مقياس من مجالات الدراسة بما يتوافق مع أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة لعدم الخروج من موضوع الدراسة.
- الاستفادة من المقاييس السابقة للدراسات السابقة التي تطرقت إلى قياس تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي أو أحد هذه المتغيرات.

2. الاستبيان بصورته النهائية

انقسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وفيما يلي بيان أقسام أداة الدراسة:

- **القسم الأول:** خاص بالمتغيرات الشخصية والتي تتمثل بالنوع والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** خاص بالتحول الرقمي ويتكون من ثلاثة أقسام بنية شبكة المعلومات، والبرمجيات والتطبيقات، وممارسة التحول الرقمي بواقع (6) فقرات لكل متغير بإجمالي فقرات (18) عبارة لهذا المتغير.
- **القسم الثالث:** خاص بالمتغير التابع الأداء التنظيمي والذي ينقسم إلى قسمين الأداء المالي، والأداء التشغيلي بواقع (5) فقرات لكل متغير بإجمالي (10) فقرات ليصبح إجمالي العبارات (28) عبارة غير شاملة لفقرات المتغيرات الشخصية.

8.3 اتساق أداة الدراسة

لا بد أن تمتلك أداة الدراسة العديد من الخصائص لكي يتم الاعتماد على نتائجها والوثوق بها، ومن بين هذه الخصائص اتساق فقرات أداة الدراسة، وهو يعني أن الفقرات تختص بقياس نفس الظاهرة المدروسة، ولغرض التحقق من ذلك يتم حساب الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وفيما يلي بيان لاتساق فقرات أداة الدراسة.

جدول (6.3) الاتساق الداخلي فقرات أداة الدراسة.

بنية تكنولوجيا المعلومات			البرمجيات والتطبيقات			ممارسات التحول الرقمي		
الفقرة	R	القوة	الفقرة	R	القوة	الفقرة	R	القوة
1	.774**	قوي	1	.640**	قوي	1	.751**	قوي
2	.714**	قوي	2	.833**	قوي	2	.867**	قوي
3	.618**	قوي	3	.763**	قوي	3	.771**	قوي
4	.847**	قوي	4	.686**	قوي	4	.817**	قوي
5	.771**	قوي	5	.639**	قوي	5	.722**	قوي
6	.850**	قوي	6	.691**	قوي	6	.686**	قوي
الأداء المالي			الأداء التشغيلي					
الفقرة	R	القوة	الفقرة	R	القوة			
1	.704**	قوي	1	.759**	قوي			
2	.663**	قوي	2	.752**	قوي			
3	.768**	قوي	3	.739**	قوي			
4	.896**	قوي	4	.681**	قوي			
5	.756**	قوي	5	.768**	قوي			

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

تبين من خلال بيانات جدول الاتساق أعلاه أن جميع قيم الارتباط لكل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه عالية وهي دالة إحصائياً على وجود ارتباط قوي، وهذا يعني أن فقرات الاستبيان تملك صدقاً عالياً في قياس الظاهرة المدروسة وهذا يمنح النتائج مصداقية أعلى وبالتالي يمكن الوثوق بها.

9.3 ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات من الخصائص المهمة التي يجب أن تتمتع بها أداة الدراسة وتعني هذه الخاصية ثبات الدراسة عند قياس الظاهرة المدروسة، أي أنه في حال تم تكرار هذه الدراسة على نفس العينة في ظروف مماثلة سيتم الحصول على نفس النتائج، ولحساب معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ والذي يشترط أن تكون قيمته أعلى من 0.70 لكي يتم الحكم على الفقرة أو المحور بالثبات والجدول التالي يعرض قيم الثبات لمحاور الاستبيان مع الثبات الكلي له.

جدول (7.3) ثبات أداة الدراسة

م	المجال	درجة الثبات
1	بنية تكنولوجيا المعلومات	0.85
2	البرمجيات والتطبيقات	0.81
3	الممارسات الرقمية	0.92
4	الأداء المالي	0.89
5	الأداء التشغيلي	0.91
	الثبات الكلي للمقياس	0.91

تبين من خلال قيم جدول الثبات أعلاه أن جميع القيم لجميع المتغيرات جاءت أعلى من نسبة الثبات

المشروطة والمقدرة بـ 0.70 وهذا يدل على أن أداة الدراسة تملك ثباتاً عالياً في حال تم تكرار الدراسة، وهذا يضيفي موثوقية أعلى للنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، كما تشير إلى أنه سيتم الحصول على نفس النتائج في حال تم تكرار الدراسة على عينة مماثلة.

10.3 المعاملات الإحصائية

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام المعاملات الإحصائية التالية:

(1) **المتوسط الحسابي:** Mean لقياس مستويات التحول الرقمي والأداء التنظيمي في

المشروعات الصغيرة.

(2) **الانحرافات المعيارية:** St. Deviation لمعرفة مدى تركيز إجابات العينة حول

فقرات الاستبيان.

(3) **معامل بيرسون** Pearson Correlation :لحساب نسبة الارتباط بين الفقرات

والدرجة الكلية لها وبين محاور الدراسة.

(4) **معامل الثبات ألفا كرونباخ** Cronbach's Alpha :لبيان معرفة ثبات أداة

الدراسة .

(5) **معامل الانحدار الخطي المتعدد:** Multiple Linear Regression معامل

الانحدار الخطي البسيط وذلك لقياس تأثير أبعاد التحول الرقمي على الاحتمال

المحاسبي.

(6) **اختبار T-Test** : لاختبار الفروق الإحصائية للعينة حسب متغير النوع.

(7) **اختبار التباين الأحادي** ONE way ANOVA : لغرض التحقق من الفروق

الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الشخصية للعينة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

في الفصل الحالي سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تتضمن الاختبارات الوصفية وفيها سيتم بيان واقع التحول الرقمي والأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض، كما يتضمن الفصل الحالي الجانب التحليلي وفيه سيتم التحقق من فرضيات الدراسة عبر بيان تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض، وسيتم أيضاً في هذا الفصل التحقق من الفروق الإحصائية التي تعزى لآراء العينة تجاه أبعاد الدراسة.

1.4 الاختبارات الوصفية

(1) الاختبارات الوصفية لبنية شبكة المعلومات

جدول (1.4) الاختبارات الوصفية لبنية تكنولوجيا المعلومات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	البديل
1	لدينا كلما نحتاجه من الأجهزة الإلكترونية لأداء مهامنا الوظيفية عبرها في المؤسسة.	4.32	.77	1	موافق بشدة
2	لدينا في المؤسسة إنترنت بسرعة عالية يمكننا من أداء مهامنا بصورة ممتازة.	4.29	.89	2	
3	في مؤسستنا يمكننا التواصل مع العملاء من خلال شبكة المعلومات.	4.21	.92	5	
4	أجهزة الحاسب في مؤسستنا سريعة وذات مواصفات جيدة.	4.23	.90	3	
5	تستجيب الإدارة بسرعة عالية لإصلاح أي خلل متعلق بالأجهزة أو شبكة الإنترنت.	4.21	.85	4	
6	تواكب مؤسستنا التطورات الحاصلة في الأجهزة وسرعات الإنترنت.	4.13	.94	6	موافق
المتوسط الحسابي العام		4.23	متوسط الانحرافات المعيارية		.88

أتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه موافقة العينة وبشدة على أن المشروعات الصغيرة

في المملكة العربية السعودية تملك بنية تكنولوجيا معلومات ممتازة حيث حصل هذا المجال على

متوسط حسابي عالي بواقع 4.23 وانحراف معياري منخفض نسبياً بواقع 0.88 وهو يشير إلى

اتفاق العينة حول فقرات هذا المجال وفيما يلي تفصيل لأهم الفقرات:

- حصلت الفقرة (1) على متوسط حسابي هو الأعلى من بين فقرات هذا المجال بواقع 4.23 وانحراف معياري هو الأقل بين فقرات المجال بواقع 0.77 وهو يشير إلى اتفاق العينة حول الفقرة وكل هذه القيم تدل على أن العينة تؤكد وبشدة من أنها تملك كلما تحتاج إليه من أجهزة إلكترونية لأداء مهامها الوظيفية في المؤسسة.
- جاءت الفقرة (2) في المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي عالي بواقع 4.29 وانحراف معياري بواقع 0.89 وكل هذه القيم تشير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزودة بإنترنت سريع يمكن العاملين من أداء مهامهم بسرعة عالية.
- جاءت الفقرة (4) في المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 4.23 وانحراف معياري بلغ 0.90 وهذا يدل على أن العينة تؤكد وبشدة بأن إدارات المشاريع الصغيرة تبادر وبسرعة عالية لإصلاح أي خلل متعلق بالأجهزة أو شبكة الإنترنت.

(2) الاختبارات الوصفية للبرمجيات والتطبيقات

جدول (2.4) الاختبارات الوصفية للبرمجيات والتطبيقات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	البديل
1	نستخدم تقنيات حديثة تمكنا من تخزين المعلومات بكميات كبيرة	4.29	.80	1	موافق بشدة
2	تطور المؤسسة التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر.	4.26	.83	2	
3	تملك المؤسسة تطبيقات حديثة في إدارة العاملين.	4.09	.92	5	موافق
4	تتناسب التقنيات المستخدمة في المؤسسة مع الخدمة المقدمة للزبائن.	4.12	.83	3	
5	تملك المؤسسة تطبيقات حديثة مخصصة للعمليات المحاسبية.	4.11	.86	4	
6	تشمل التطبيقات المستخدمة في المؤسسة كل العاملين فيها.	4.05	.96	6	
المتوسط الحسابي العام		4.15	متوسط الانحرافات المعيارية		.87

اتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه موافق العينة على ما نصت عليها فقرات هذا المجال حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.15 كما أن متوسط الانحرافات أقل من الواحد الصحيح بواقع 0.87 وهو يشير إلى اتفاق العينة على ما نصت عليه فقرات هذا المجال وفيما يلي بيان لأهم الفقرات:

- جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي عالي بلغ 4.29 وانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بواقع 0.80 من هذه القيم يتضح أن العينة تؤكد وبشدة على أنها تستخدم تقنيات حديثة تمكنها من تخزين المعلومات بكميات كبيرة.
- جاءت الفقرة (2) في المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي عالي بلغ 4.26 وانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بواقع 0.83 وفي هذه القيم دلالة إحصائية على أن المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية تطور التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر.

(3) الاختبارات الوصفية لممارسات التحول الرقمي

جدول (3.4) الاختبارات الوصفية لممارسات التحول الرقمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	البديل
1	تقوم المؤسسة بعملياتها الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية.	4.22	.71	2	موافق بشدة
2	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في تحليل وضعها الحالي.	4.11	.80	4	موافق
3	تهدف المؤسسة إلى الاعتماد على التقنيات الرقمية في كل ما يتعلق بنشاطها.	4.05	.85	5	
4	تعتمد المؤسسة على تقنيات التحول الرقمي في إدارة حساباتها.	4.13	.80	3	
5	تستغل المؤسسة التحول الرقمي في عملية التسويق لها.	4.10	.86	5	

6	يساعد التحول الرقمي المؤسسة على مراجعة حساباتها لفترات طويلة.	4.23	.81	1	موافق بشدة
المتوسط الحسابي العام		4.14	متوسط الانحرافات المعيارية		.80

اتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية تتبع ممارسات التحول الرقمي في العمليات الإدارية والمالية، والتسويقية، فقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي يقع ضمن خيار البديل موافق بواقع 4.14 ومتوسط انحرافات بواقع 0.80 وهو يشير إلى تركيز إجابات العينة حول فقرات هذا المجال وفيما يلي تفصيل لأهم الفقرات:

- حصلت الفقرة (5) على أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا المجال بواقع 4.23 وانحراف معياري بلغ 0.81 وهذا يعني أن العينة تؤكد وبشدة بأن التحول الرقمي يساعد المشاريع الصغيرة على مراجعة حساباتها لفترات طويلة.
- جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي عالي بلغ 4.22 وانحراف معياري بلغ 0.71 وهو يشير إلى أن العينة تؤكد وبشدة بأن المشاريع الصغيرة تقوم بعمليات الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية.
- جاءت الفقرة (4) في المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي عالي بلغ 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.80 وهذه القيم تشير إلى المشاريع الصغيرة في منطقة الرياض تعتمد على تقنيات التحول الرقمي في إدارة حساباتها.

(4) الاختبارات الوصفية لمجال الأداء المالي

جدول (4.4) نتائج الاختبارات الوصفية للأداء المالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	البديل
1	تستطيع المؤسسة تحقيق نمو في أرباحها وزيادة العملاء سنوياً.	3.52	.71	5	موافق
2	تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف المتعلقة باستهلاك الطاقة.	3.91	.80	3	
3	تعمل المؤسسة وفق خطط مالية محددة.	3.85	.85	4	
4	تستغل المؤسسة المواسم والأصول المتاحة لتحقيق الأرباح.	4.13	.80	1	
5	تسعى المؤسسة إلى ترشيد الإنفاق وتجنب الهدر المالي.	4.10	.86	2	
المتوسط الحسابي العام		3.90	متوسط الانحرافات المعيارية		.80

تشير قيم الاختبارات الوصفية لمجال الأداء المالي في المشروعات الصغيرة في مدينة

الرياض إلى وجود مستوى مرتفع من هذا الأداء؛ حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال 3.90

وهذه القيم تقع في مجال البديل موافق على مقياس ليكرت الخماسي، كما تشير قيم معامل

الانحراف المعياري إلى وجود تركيز في إجابات العينة حول فقرات هذا المجال وفيما يلي تفصيل

لأهم الفقرات:

- حصلت الفقرة (4) على المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ

4.13 وانحراف معياري بقيمة 0.86 ومن خلال هذه القيمتين يتأكد بأن المشروعات

الصغيرة في مدينة الرياض تستغل المواسم والأصول المتاحة لتحقيق أعلى قدر من

الأرباح.

- جاءت الفقرة (5) في المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ

4.10 وانحراف معياري بقيمة 0.86 وهذه القيم تؤكد بأن المشروعات الصغيرة في

مدينة الرياض تقوم بترشيد الإنفاق وتجنب الهدر المالي.

- جاءت الفقرة (2) في المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ

3.91 وانحراف معياري بلغ 0.80 وهذه القيم تشير إلى أن المشروعات الصغيرة في

مدينة الرياض تعمل على تقليل التكاليف المتعلقة باستهلاك الطاقة.

(5) الاختبارات الوصفية لمجال الأداء التشغيلي:

جدول (5.3) الاختبارات الوصفية لمجال الأداء التشغيلي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	البديل
1	تستخدم المؤسسة معدات وآلات حديثة.	3.72	.91	5	موافق
2	يملك العاملون بالمؤسسة مهارة عالية في مجال عملهم.	4.11	.80	1	
3	تستخدم المؤسسة مواد ذات جودة عالية لتقديم منتجاتها.	3.85	.95	4	
4	تواكب المؤسسة التطورات الحديثة في مجال أجهزة التشغيل.	4.00	.90	2	
5	تدير المؤسسة عملياتها الداخلية بكفاءة	3.90	.96	3	
المتوسط الحسابي العام		3.91	متوسط الانحرافات المعيارية		.90

في جدول الاختبارات الوصفية الخاص بمجال الأداء التشغيلي أعلاه اتضح من خلال

المتوسط الحسابي العام وجود أداء تشغيلي مرتفع حيث حصل المجال على متوسط

حسابي عام أعلى من المتوسط الفرضي بواقع 3.91 ومتوسط انحرافات بلغ 90. وهو

يشير إلى تركيز نسبي لإجابات العينة حول فقرات هذا المجال وفيما يلي تفصيل لأهم

الفقرات:

- حصلت الفقرة (2) على أعلى متوسط حسابي بين فقرات هذا المجال بقيمة

4.11 وانحراف معياري منخفض نسبياً بقيمة 80. وهذه القيم تشير إلى أن

المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض تملك موظفين ذو مهارة عالية في

مجال عملهم.

- جاءت الفقرة (4) في المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي قيمة 4.00 وانحراف معياري بقيمة 90. وهذه القيم تشير إلى أن المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض تواكب التطورات في مجال أجهزة التشغيل.
- وقعت الفقرة (5) في المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بقيمة 3.90 وانحراف معياري بلغ 96. وهذه القيم تشير إلى أن المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض تدير عملياتها الداخلية بكفاءة.

2.4 التحقق من فرضيات الدراسة

لغرض التحقق من فرضيات الدراسة تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد وذلك لنتيجة لتعدد مجالات التحول الرقمي وفيما يلي تحليل فرضيات الدراسة:

- التحقق من الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي على الأداء المالي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.

جدول (6.3) تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي

المتغير المستقل	Std. Error	B	R	F	R ²	Sig
بنية تكنولوجيا المعلومات	.079	-.023	.382	33.779	.39	.770
البرمجيات والتطبيقات	.091	.249	.442			.032
ممارسات التحول الرقمي	.068	.355	.442			.000

اتضح من خلال القيم في جدول الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في المشروعات الصغيرة نجد أن القيم الاحتمالية لبنية تكنولوجيا المعلومات أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بقيمة 77. وهذا يعني عدم تأثير هذا المجال على الأداء المالي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض، وقد جاءت القيم الاحتمالية الأخرى أقل من مستوى الدلالة بواقع 0.03 للبرمجيات والتطبيقات و 0.000 للممارسات التحول الرقمي وهذا يعني أن لهذين المجالين

تأثيراً على الأداء المالي في المشروعات الصغيرة، وتشير قيم معامل الانحدار B إلى أن زيادة مستوى البرمجيات بدرجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء المالي بنسبة 0.24 بينما سيزيد رفع مستوى الممارسات الرقمية إلى زيادة قدرها 0.35 في الأداء المالي. ومن خلال قيمة معامل التحديد R^2 نجد أن التحول الرقمي يساهم في وضعه الحالي في دفع الأداء المالي بنسبة 0.39 بينما باقي العوامل تعزى لمتغيرات أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة ولكل ما سبق فقد تقرر قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على الأداء التشغيلي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.

التحقق من الفرضية الثاني: يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي على الأداء التشغيلي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.

جدول (7.3) تأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي

المتغير المستقل	Std. Error	B	R	F	R ²	Sig
بنية تكنولوجيا المعلومات	.079	-.023	.382	33.779	.39	.770
البرمجيات والتطبيقات	.091	.249	.442			.032
ممارسات التحول الرقمي	.068	.355	.442			.000

أظهرت نتائج جدول الانحدار الخطي المتعدد الخاص بتأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي عدم وجود تأثير لبنية تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي؛ حيث جاءت القيمة الاحتمالية الخاصة بهذا الانحدار أعلى من مستوى الدلالة بواقع 0.770 ، كما تشير القيمة الاحتمالية الخاصة بالبرمجيات والتطبيقات إلى وجود تأثير دال إحصائياً حيث جاءت القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 بواقع 0.03. ومن خلال قيمة معامل الانحدار B اتضح وجود علاقة طردية بين البرمجيات والتطبيقات والأداء التشغيلي وأن الزيادة في مستوى التطبيقات والبرمجيات بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة قدرها 24% في الأداء التشغيلي، كما تشير بيانات الجدول أعلاه إلى وجود تأثير للممارسات الرقمية على الأداء التشغيلي؛ فقد جاءت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة بواقع 0.000 ، ومن خلال قيمة معامل الانحدار B تبين وجود علاقة طردية بين ممارسات التحول الرقمي والأداء التشغيلي كما أن الزيادة في الممارسات الرقمية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة بنسبة 35. في

الأداء التشغيلي كما تشير قيم معامل بيرسون R إلى وجود علاقة قوية بين متغيرات التحول الرقمي والأداء التشغيلي، وبصفة إجمالية فقد تبين من خلال قيمة معامل التحديد R^2 أن التحول الرقمي يساهم في نسبة 39% من التغير الحاصل في الأداء التشغيلي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض أما باقي النسبة 41% فهي لعوامل عشوائية أخرى غير مدرجة ضمن نموذج هذا الانحدار، وبالتالي فقد تقرر قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير دال إحصائياً للتحول الرقمي على الأداء التشغيلي في مدينة الرياض.

3.4 التحقق من الفروق الإحصائية

في هذه الجزئية سيتم التحقق من الفروق الإحصائية بين آراء العينة وذلك باستخدام اختبار T-test لحساب الفروق بين الآراء تبعاً لمتغير العمر واختبار One Way ANOVA لحساب الفروق تجاه المتغيرات الأخرى وفيما يلي بيان الفروق الإحصائية.

(1) الفروق الإحصائية حسب النوع:

جدول (8.3) الفروق الإحصائية حسب النوع

المتغير	Mean Difference	df	F	Std. Error Difference	Sig
بنية تكنولوجيا المعلومات	.48770	244	9.999	.12143	.000
البرمجيات والتطبيقات	.49484	244	3.864	.12747	.000
ممارسات التحول الرقمي	.37579	244	1.190	.14504	.010
الأداء المالي	.25437	244	1.200	.12305	.040
الأداء التشغيلي	.1202	244	.588	.1070	.262

تبين من خلال بيانات الجدول السابق وجود فروق إحصائية تجاه جميع مجالات الدراسة حيث جاءت جميع قيم المتغيرات أقل من مستوى الدلالة بواقع 0.000. لبنية تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات والتطبيقات، و 0.01 لممارسات التحول الرقمي، و 0.04 للأداء المالي، مع عدم وجود فروق تجاه متغير الأداء التشغيلي لكون القيمة الاحتمالية لهذا المتغير أعلى من مستوى الدلالة بقيمة 0.26 وقد تبين أن الفروق لصالح الذكور حيث جاءت المتوسطات الحسابية لها أعلى من متوسطات الإناث.

(2) الفروق الإحصائية حسب العمر:

جدول (9.3) الفروق الإحصائية تجاه متغير العمر

المتغير	Sum of Squares	df	F	Mean Square	Sig
بنية تكنولوجيا المعلومات	.183	2	.189	.092	.828
البرمجيات والتطبيقات	.676	2	.639	.338	.529
ممارسات التحول الرقمي	.207	2	.156	.104	.856
الأداء المالي	.255	2	.269	.128	.764
الأداء التشغيلي	1.042	2	1.485	.521	.229

تبين من خلال بيانات الجدول الخاص بنتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير العمر عدم وجود أي فروق إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تجاه جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير العمر؛ حيث جاءت القيم الاحتمالية للمتغيرات أعلى من مستوى الدلالة بواقع 0.82 لبنية تكنولوجيا المعلومات و 0.52 للبرمجيات والتطبيقات، و 0.85 لممارسات التحول الرقمي، و 0.76 للأداء المالي، و 0.22 للأداء التشغيلي، وبالتالي فقد تقرر رفض الفرضية القائلة بوجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير العمر تجاه متغيرات الدراسة.

(1) الفروق الإحصائية حسب المؤهل العلمي

جدول (10.3) الفروق الإحصائية تجاه متغير المؤهل العلمي

المتغير	Sum of Squares	df	F	Mean Square	Sig
بنية تكنولوجيا المعلومات	3.932	2	4.192	1.966	.016
البرمجيات والتطبيقات	4.771	2	4.653	2.386	.010
ممارسات التحول الرقمي	5.313	2	4.118	2.656	.017
الأداء المالي	2.638	2	2.839	1.319	.060
الأداء التشغيلي	2.459	2	3.563	1.230	.030

تبين من خلال نتائج اختبار التباين الأحادي one way Anova وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة تجاه جميع المجالات عدى مجال الأداء المالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغت القيمة الاحتمالية لبنية تكنولوجيا المعلومات 0.01 ومن خلال نتائج اختبار lsd البعدي تبين أن هذه الفروق لصالح أصحاب الدراسات العالي، وفيما يتعلق بالبرمجيات والذي حصل قيمة احتمالية 0.01 فقد تبين من خلال الاختبار البعدي أنها لصالح مؤهل عملي

دراسات عليا أيضاً، وفيما يتعلق بممارسات التحول الرقمي فقد تبين أن الفروق لصالح مؤهل علمي جامعي، أما ما يتعلق بالأداء التشغيلي فقد تبين أن الفروق الإحصائية كانت لصالح فئة مؤهل علمي جامعي أيضاً وبالتالي فقد تقرر قبول الفرضية القائلة بوجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي تجاه .

(2) الفروق الإحصائية حسب سنوات الخبرة

جدول (11.3) الفروق الإحصائية تجاه متغير سنوات الخبرة

المتغير	Sum of Squares	df	F	Mean Square	Sig
بنية تكنولوجيا المعلومات	1.758	2	1.84	0.879	0.161
البرمجيات والتطبيقات	2.106	2	2.01	1.053	0.136
ممارسات التحول الرقمي	1.917	2	1.454	0.959	0.236
الأداء المالي	0.09	2	0.094	0.045	0.91
الأداء التشغيلي	0.075	2	0.105	0.037	0.9

تبين من خلال بيانات الجدول السابق الخاص بنتائج اختبار التباين الأحادي للفروق الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة عدم وجود فروق إحصائية تجاه أبعاد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة فقد جاءت جميع القيم الاحتمالية لمتغيرات الدراسة أعلى من مستوى الدلالة كما هو موضح في الجدول أعلاه وبالتالي فقد تقرر رفض الفرضية القائلة بوجود فروق إحصائية تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج

- يوجد أثر معنوي للتحويل الرقمي على الأداء المالي بصفة عامة ومن ناحية تفصيلية فإن التأثير ناتج للبرمجيات والتطبيقات بينما لا تساهم بنية تكنولوجيا المعلومات في هذا التأثير.
- يوجد أثر معنوي مع علاقة طردية قوية للتحويل الرقمي على الأداء التشغيلي بصفة عامة ومن ناحية تفصيلية فإن التأثير ناتج للبرمجيات والتطبيقات بينما لا تساهم بنية تكنولوجيا المعلومات في هذا التأثير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة تعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل علمي جامعي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تجاه أبعاد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- يوجد مستوى مرتفع من الأداء التشغيلي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض ومن أسباب هذا الارتفاع تبني تقنية التحويل الرقمي في تشغيل المشروعات.
- يوجد مستوى مرتفع من الأداء المالي في المشروعات الصغيرة ساهم في تعزيزه التحويل الرقمي الذي تم تبنيه.

التوصيات

- تحسين بنية تكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية من خلال إلزام أصحاب هذه المشروعات بمعايير متعلقة بجودة تكنولوجيا المعلومات وإدراج هذه المعايير ضمن اشتراط مزاوله النشاط التجاري.
- على ملاك المشروعات الصغيرة مواكبة التطورات في المعدات والآلات والأجهزة لأهميتها في تعزيز الأداء التشغيلي.
- يتوجب على أصحاب المشروعات الصغيرة عمل دراسات مالية ومناقشة الوضع المالي لبحث سبل رفع مستوى الإيرادات المالية.
- تطوير مكونات التحول الرقمي لغرض رفع نسبة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.
- على أصحاب المشروعات الصغيرة تبني أحدث التطبيقات المستخدمة في إدارة العاملين.

المراجع

دارين عبد الله أبو سالم . (2023). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك . *المجلة العلمية للبحوث* .

زمزم الجدي ، و محمد سالم دبنون . (2023م). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت . *مجلة البيان العلمية المحكمة* ، الصفحات 122-150.

سماح فرج عيد . (2022). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة . *مجلة البحوث الإدارية* .

صالح إبراهيم الرشيد . (2022م). مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة . الرياض: منشآت.

كريمة راوي . (2018). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . *مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة* .

محمد أبو الفتوح علي . (2022). متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بالجامعات السعودية في مدينة الرياض وأثرها على فاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . *معهد الإدارة العامة* .

محمد أحمد عبد الغني . (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي . *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية* ، الصفحات 114-174.

محمد سرحان المحمودي . (2019م). *مناهج البحث العلمي* . صنعاء : دار الكتب .

محمد محمد محمود حماد. (2020 م) . دور أداة التحول الرقمي في تطوير إدارة العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية . *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد السابع - العدد الثاني* .

مفيدة ضوء الهواري، و عائشة عبد الله مرزوق . (2023م). فاعلية التحول الرقمي في مجال المحاسبة وتأثيره على أداء المحاسب الإداري . مجلة صرمان للعلوم التقنية .

منشآت. (2022). التقرير السنوي لهيئة منشآت . هيئة منشآت للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .

وليد رشاد زكي . (2021). السياسات الرقمية وترشيد صناعة القرار . مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار مصر.

- Alier, A., & Rachmawati, R. (2024). Digital Transformation's Impact On Organizational Performance: Exploring The Role Of Digital Innovation And Customer Experience. *International Journal of Economics and Business Lssues* .
- Chouaibi, S., Festa , G., Quglia, R., & Matteo , R. (2022). The risky impact of digital transformation on organizational performance – evidence from Tunisia. *Technological Forecasting and social change*.
- Nataliia , K., Iryna , M., & Yuiia , Z. (2022). The Impacy of Digital Transformation on Business Models and Strategies of Enterprises; Analysis of Trens and Challenges. *Pacific Business Reive international*.
- Sura , A.-A., Al-tit, A. A., & Alashjaee, A. (2021). The effect of digital transformation on organizational perormacne by a mediating role of degital innovation . *Migration letters* .
- Vats, S. (2024). Impact of Digital Transformation on small business. *Universal research reports* .
- Vial, G. (2019). Understanding digital trnasformation: A review and a researvh agenda. *The Jounal of Strategic Information Systems*.
- Wenbring , L., YUXIN , y., & Mingjun , D. (2024). The impact of enterprise digital transformation on risk - taking Evidence from China. *Research in International Business and Finance* .

الملاحق
أداة الدراسة
استبيان تحكيم

الدكتور/ة..... الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بعمل دراسة بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض " وهو الآن في مرحلة بناء أداة الدراسة، ويرغب في التحقق من صدقها الظاهري، والذي يأمل منكم التكرم بتحكيم الفقرات أدناه كونكم من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي وموضوع البحث.

شاكراً ومقدراً لجهودكم الكريمة في خدمة البحث العلمي.

الباحث.

أولاً: المتغيرات الشخصية:

- النوع: () ذكر () أنثى
- المؤهل العلمي: () ثانوي () جامعي () دراسات عليا.
- سنوات الخبرة: () من 1 وحتى 5 سنوات () أكثر من 5 وحتى 10 سنوات.
- () 10 سنوات فما فوق
- العمر: () أقل من 30 سنة. () من 30 وحتى 40 سنة.
- () أكثر من 40 سنة.

ثانياً: عبارات التحول الرقمي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بنية تكنولوجيا المعلومات						
1	لدينا كلما نحتاجه من الأجهزة الإلكترونية لأداء مهامنا الوظيفية عبرها في المؤسسة.					
2	لدينا في المؤسسة إنترنت بسرعة عالية يمكننا من أداء مهامنا بصورة ممتازة.					
3	في مؤسستنا يمكننا التواصل مع العملاء من خلال شبكة المعلومات.					
4	أجهزة الحاسب في مؤسستنا سريعة وذات مواصفات جيدة.					
5	تستجيب الإدارة بسرعة عالية لإصلاح أي خلل متعلق بالأجهزة أو شبكة الإنترنت.					
6	تواكب مؤسستنا التطورات الحاصلة في الأجهزة وسرعات الإنترنت.					
البرمجيات والتطبيقات						
1	نستخدم تقنيات حديثة يمكننا من تخزين المعلومات بكميات كبيرة					
2	تطور المؤسسة التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر.					
3	تملك المؤسسة تطبيقات حديثة في إدارة العاملين.					
4	تتناسب التقنيات المستخدمة في المؤسسة مع الخدمة المقدمة للزبائن.					
5	تملك المؤسسة تطبيقات حديثة مخصصة للعمليات المحاسبية.					
6	تشمل التطبيقات المستخدمة في المؤسسة كل العاملين فيها.					
ممارسات التحول الرقمي						
1	تقوم المؤسسة بعملياتها الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية.					
2	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في تحليل وضعها الحالي.					
3	تهدف المؤسسة إلى الاعتماد على التقنيات الرقمية في كل ما يتعلق بنشاطها.					
4	تعتمد المؤسسة على تقنيات التحول الرقمي في إدارة حساباتها.					
5	تستغل المؤسسة التحول الرقمي في عملية التسويق لها.					
	يساعد التحول الرقمي المؤسسة على مراجعة حساباتها لفترات طويلة.					

ثالثاً: فقرات المتغير التابع

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأداء المالي						
1	تستطيع المؤسسة تحقيق نمو في أرباحها وزيادة العملاء سنوياً.					
2	تعمل المؤسسة على تقليل التكاليف المتعلقة باستهلاك الطاقة.					
3	تعمل المؤسسة وفق خطط مالية محددة.					
4	تستغل المؤسسة المواسم والأصول المتاحة لتحقيق الأرباح.					
5	تسعى المؤسسة إلى ترشيد الأنفاق وتجنب الهدر المالي.					
الأداء التشغيلي						
1	تستخدم المؤسسة معدات وآلات حديثة.					
2	يملك العاملون بالمؤسسة مهارة عالية في مجال عملهم.					
3	تستخدم المؤسسة مواد ذات جودة عالية لتقديم منتجاتها.					
4	تواكب المؤسسة التطورات الحديثة في مجال أجهزة التشغيل.					
5	تدير المؤسسة عملياتها الداخلية بكفاءة					

Abstract

The Kingdom of Saudi Arabia pays great attention to small projects and seeks to support them in line with the goals of Vision 2030. The state has obligated small projects to adopt digital transformation in their commercial activities. Therefore, this study aimed to demonstrate the impact of digital transformation on organizational performance in its financial and operational dimensions. The study followed the descriptive analytical approach in its social survey style, and relied on the questionnaire as a study tool, which was distributed to a sample of (246) workers in small projects in the city of Riyadh via an electronic link. After collecting the data, the stability and validity of the questionnaire in measuring the phenomenon studied were verified, and descriptive and analytical tests were conducted using the SPSS application. The study concluded that there was a moral effect with a direct relationship on both financial performance and operational performance, but the information technology structure did not contribute to this effect. The study also concluded that there were statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the sample's opinions towards the study dimensions attributed to the educational qualification variable, and there were no statistical differences. The study recommended that owners, managers and operators of small projects strive to develop the IT infrastructure and keep pace with modern developments in this field.

Keywords: Digital transformation - Organizational performance - Small projects.

The The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in Small Enterprises in Riyadh

Prepared By

Meshal A. Almutiri

Academy Number

241001739

Supervised By

Dr.Asma Abu Anza

Academic Year

1446-2024