

Final Project 1

Code: MGM 496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

احمد اسماعيل مطر

٢٢١٠٠١٨٧١

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

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

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

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

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

والله ولي التوفيق

الإهداء

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

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

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

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

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

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

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

جدول المحتويات

٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٨	١,١. المقدمة:
١٠	١,٢. مشكلة الدراسة
١٠	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
١٠	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
١١	١,٣. أهمية الدراسة
١١	١,٣,١. على المستوى النظري:
١١	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٠	١,٤. أسئلة الدراسة
٠	١,٥. أهداف الدراسة
٠	١,٦. فرضيات الدراسة
٠	١,٧. نموذج الدراسة
٠	١,٨. منهجية الدراسة
٠	١,٩. الدراسة الميدانية
٠	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
٠	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٠	٢,١. المقدمة:
٠	٢,٢. المتغير المستقل
٠	٢,٣. المتغير التابع
٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٠	٢,٥. الخاتمة
٠	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

- ١,١. الجوانب المستفيدة من الدراسة : ١٢
- خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات جذرية نتيجة التقدم المتسارع في مجالات التكنولوجيا والاتصالات، وقد أصبح التحول الرقمي أحد أبرز الظواهر المؤثرة في مختلف القطاعات، لما له من دور كبير في إعادة تشكيل بيئة الأعمال وأساليب التشغيل. فلم تعد العمليات الإدارية والإنتاجية تعتمد على الأساليب التقليدية فحسب، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية التي توفر السرعة، والدقة والفعالية في اتخاذ القرارات. وقد أدى هذا التحول إلى بروز مفاهيم جديدة مثل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وكلها أدوات رقمية باتت ضرورية في تحقيق التميز المؤسسي

تحتل الشركات الصغيرة مكانة محورية في الاقتصاد السعودي، حيث تمثل نسبة كبيرة من إجمالي المنشآت العاملة، وتوفر فرص عمل واسعة، وتسهم بشكل مباشر في الناتج المحلي الإجمالي. ومع ذلك، فإن هذه الفئة من الشركات تواجه العديد من التحديات، من أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية، وصعوبة الوصول إلى التقنيات الحديثة، ما يجعل تبني التحول الرقمي عملية غير يسيرة في بعض الأحيان. وفي ظل رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز كفاءة القطاع الخاص، أصبح من الضروري دعم الشركات الصغيرة في رحلتها نحو الرقمنة، من خلال فهم التحديات والفرص المرتبطة بذلك

تُعد الكفاءة التشغيلية من أهم مؤشرات النجاح المؤسسي، حيث تشير إلى قدرة المنشأة على استخدام مواردها المتاحة بأفضل صورة ممكنة، وتقليل الفاقد، وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية. وهنا يبرز السؤال: هل يساهم التحول الرقمي فعلاً في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة؟ للإجابة على هذا السؤال، لا بد من دراسة العلاقة بين الرقمنة ومؤشرات الأداء التشغيلي، مثل سرعة إنجاز العمليات، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة

تشير بعض الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني التحول الرقمي ورفع الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصغيرة. فمثلاً، أشار السلمي (2021) إلى أن تطبيق الأنظمة الرقمية في مؤسسات صغيرة بمدينة الرياض ساعد في تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة 30%، وساهم في تسريع دورة الإنتاج بنسبة ملموسة. في المقابل، وجدت دراسة العبيد (2022) (أن بعض الشركات الصغيرة لا تزال تواجه صعوبات في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، بسبب نقص الخبرات التقنية، وغياب الدعم الحكومي الفعال

ورغم تعدد هذه الدراسات، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الأبحاث التي تتناول أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية تحديدًا في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة، وخصوصًا في مدينة الرياض التي تُعد من أكثر المدن السعودية نشاطًا اقتصاديًا. هذه الفجوة المعرفية تمثل دافعًا لإجراء هذه الدراسة، بهدف سد هذا النقص، وتقديم تحليل علمي دقيق لهذه العلاقة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة في مواكبة التحول الرقمي، كما تقدم إطارًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه من قبل صناع القرار، والمستثمرين، والباحثين في مجال تطوير الأعمال. وتأمل الدراسة في تقديم نتائج واقعية وقابلة للتطبيق، تُمكن هذه الشركات من تحسين عملياتها التشغيلية وتحقيق تنافسية أكبر في السوق

١,٢. مشكلة الدراسة

شهد العالم خلال العقد الأخير تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، ما أدى إلى تغييرات جذرية في نماذج الأعمال وأساليب التشغيل داخل المؤسسات. وقد أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار في مختلف القطاعات. وفي ظل هذه التغيرات، تواجه الشركات الصغيرة تحديات متزايدة في القدرة على مواكبة هذه التحولات، خاصة في قطاع التجزئة، الذي يتميز بحدة المنافسة وتغير سلوك المستهلكين

تُعد الشركات الصغيرة عنصراً رئيسياً في الاقتصاد السعودي، حيث تسهم بنسبة كبيرة في التوظيف والنمو المحلي. لكن هذه الشركات تعاني من عدة معوقات مثل محدودية الموارد المالية، وضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات التقنية. ومع أن الدولة تبنت عدة مبادرات ضمن رؤية 2030 لتعزيز التحول الرقمي، إلا أن الكثير من الشركات الصغيرة لا تزال متأخرة في تبني هذه الأدوات، مما يُثير تساؤلات حول مدى تأثير هذه الفجوة الرقمية على أدائها التشغيلي

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تُمكن **الفجوة النظرية** في قلة الدراسات العلمية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية داخل الشركات الصغيرة. فمعظم البحوث تركز على المؤسسات الكبيرة، أو القطاعات التقنية أو الصناعية، في حين أن قطاع التجزئة لم يحظَ بالاهتمام الكافي من الناحية البحثية، خصوصاً في سياق السوق السعودي المحلي، وتحديداً في مدينة الرياض التي تمثل مركزاً اقتصادياً هاماً

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما **الفجوة التطبيقية** فتظهر في غياب التقييمات الدقيقة والتقارير الواقعية لتجارب التحول الرقمي في الشركات الصغيرة، رغم توفر بعض البرامج الحكومية الداعمة. فلا توجد بيانات واضحة حول أثر تطبيق الأنظمة الرقمية على سرعة الإنجاز، أو تقليل التكاليف، أو تحسين جودة الخدمة في تلك الشركات. كما أن ضعف التوثيق لهذه التجارب يجعل من الصعب قياس فعالية الرقمنة بشكل ملموس

بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات الميدانية في هذا المجال لم تركز على طبيعة التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة عند محاولة التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير، أو ضعف الثقافة الرقمية لدى الموظفين، أو عدم وجود استراتيجيات واضحة للتحول

من هنا تنبع **مشكلة الدراسة** من الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة بقطاع التجزئة داخل مدينة الرياض. ومن الضروري التحقق مما إذا كانت المبادرات الرقمية تُسهم فعلاً في رفع الأداء التشغيلي، أم أن هناك فجوات تحتاج إلى معالجة قبل تحقيق هذا الأثر.

سؤال الدراسة الرئيسي

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

١,٣. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوع التحول الرقمي، الذي أصبح يشكل أحد الأعمدة الأساسية في تطوير بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في ظل تسارع الابتكار التقني وارتفاع توقعات العملاء. يُعد التحول الرقمي أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، وتحقيق مرونة أكبر في الاستجابة للتغيرات السوقية. ومن هنا، فإن دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصغيرة تعد ذات قيمة نظرية وعملية كبيرة.

١,٣,١. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، يُسهم هذا البحث في توسيع قاعدة المعرفة في أدبيات الإدارة الرقمية، من خلال تسليط الضوء على الشركات الصغيرة التي غالبًا ما يتم تهملها في الدراسات العلمية مقارنة بالشركات الكبيرة. كما يقدم البحث تصورًا منهجيًا يساعد الباحثين المستقبليين على فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي ومتغيرات الأداء المؤسسي، بما في ذلك الإنتاجية، الجودة، والرضا الوظيفي. ويُتوقع أن يشكل هذا البحث مرجعًا أكاديميًا يمكن الاستفادة منه في بناء دراسات لاحقة تتناول مجالات أكثر تفصيلًا، مثل دور الذكاء الاصطناعي أو الحوسبة السحابية في تحسين كفاءة المؤسسات الصغيرة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن النتائج المتوقعة من هذا البحث يمكن أن تساهم بشكل فعال في دعم أصحاب القرار داخل الشركات الصغيرة في قطاع التجزئة، من خلال تقديم توصيات عملية مبنية على بيانات واقعية حول فعالية التحول الرقمي. كما يمكن أن تساعد هذه النتائج الجهات الداعمة مثل وزارة التجارة وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، في تصميم برامج مخصصة لتحفيز الرقمنة لدى هذه الفئة من الشركات. وتُعزز الدراسة أيضًا من فهم التحديات الحقيقية التي تواجه هذه المنشآت، مثل ضعف البنية التحتية، أو نقص المهارات الرقمية، وهو ما يُسهم في تحسين جودة التدخلات والسياسات الحكومية المستقبلية.

علاوة على ذلك، فإن الدراسة تكتسب أهمية خاصة في ظل المنافسة المحتدمة في قطاع التجزئة، وتغير أنماط الشراء لدى المستهلكين، مما يجعل من التحول الرقمي عاملاً حاسماً في بقاء الشركات الصغيرة وقدرتها على المنافسة والاستمرارية. ومن المتوقع أن يُقدّم البحث نماذج تطبيقية وتجارب ميدانية يمكن تعميمها على منشآت مشابهة في مدن ومناطق أخرى داخل المملكة.

الشكل: الجوانب المستفيدة من الدراسة

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

نتائج الدراسة



أصحاب القرار



رواد الأعمال



الشركات الصغيرة



الاقتصاد الوطني

قائمة المراجع

- العتيبي، فهد). 2019. (أثر استخدام الحوسبة السحابية على أداء المنشآت الصغيرة .المجلة السعودية للإدارة
- الهاجري، محمد، وآخرون). 2021. (التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في المؤسسات السعودية .مجلة الاقتصاد المعاصر
- السلمي، خالد). . 2021. (تطبيق الأنظمة الرقمية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة .مجلة الإدارة الحديثة
- العبيد، ماجد). 2022 (تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .مجلة العلوم الإدارية السعودية
- AlGhamdi, S. (2020). Digital Readiness and SMEs in Saudi Arabia. Journal of Business Strategy.
- Alharthi, K., & Alshammari, H. (2021). Operational Efficiency Through Digital Transformation in the Retail Sector. Middle East Journal of Business Research.
- World Bank. (2022). Digital Economy and Small Businesses. Retrieved from: <https://www.worldbank.org/>
- Ministry of Communications and Information Technology. (2023). Digital Transformation Initiatives in KSA.