

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
تطبيق على قطاع المقاهي والمطاعم في السعودية

إعداد الطالب

محمد عبدالله العتيبي

إشراف/

د . فايز علي الجواد

د . الفیصل محمد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة توسعًا واضحًا في الاعتماد على الأنظمة الرقمية، ولم يعد استخدام التقنية مقتصرًا على حفظ البيانات أو تنفيذ بعض المهام المكتبية، بل أصبح مرتبطًا بطريقة تصميم العمليات وتقديم الخدمة واتخاذ القرار. ويظهر هذا التحول بصورة مباشرة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها تعمل غالبًا بموارد محدودة وتحتاج إلى وسائل تساعد على إنجاز العمل بسرعة وضبط التكاليف والاستجابة لتغيرات السوق. لذلك أصبح التحول الرقمي من الموضوعات التي ترتبط باستمرار المنشأة وقدرتها على المنافسة، وليس مجرد خيار تقني منفصل عن النشاط الأساسي.

يقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة الانتقال المنظم من الاعتماد على الإجراءات اليدوية والأنظمة المنفصلة إلى استخدام تقنيات مترابطة تساعد على تنفيذ العمليات وتبادل البيانات ومتابعة الأداء بصورة أسرع وأكثر دقة. ويشمل ذلك أنظمة نقاط البيع، وبرامج المحاسبة، وإدارة المخزون، وتطبيقات الموارد البشرية، ومنصات الطلب والتوصيل، والحوسبة السحابية، ولوحات مؤشرات الأداء، وأدوات تحليل البيانات. ولا تتحقق قيمة هذه الأدوات بمجرد شرائها، بل عندما يتم ربطها بالعمليات اليومية وتدريب الموظفين عليها واستخدام المعلومات الناتجة عنها في اتخاذ القرار (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

تكتسب المنشآت الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في الاقتصاد السعودية. فقد تجاوز عددها ١.٣ مليون منشأة بنهاية عام ٢٠٢٣، وهو ما يعكس اتساع دورها في النشاط الاقتصادي والتوظيف وخلق الفرص الجديدة (منشآت، ٢٠٢٤ ب). وفي الوقت نفسه، تتجه المملكة إلى بناء اقتصاد أكثر تنوعًا واعتمادًا على المعرفة والتقنية ضمن مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني. وقد انعكس ذلك في توسع الخدمات الرقمية الحكومية، وارتفاع مستوى البنية التحتية الرقمية، وظهور مبادرات وبرامج تساعد المنشآت على الاستفادة من الحلول التقنية (برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٤؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤).

يرتبط هذا التوجه بصورة واضحة بقطاع المقاهي والمطاعم. فهذا القطاع يعتمد على عدد كبير من العمليات اليومية المتكررة، مثل استقبال الطلبات، والتحصيل، وإدارة المواد الخام، ومراقبة الهدر، وجدولة الموظفين، والتعامل مع تطبيقات التوصيل، وتسوية المبيعات، والرقابة على الفروع. وكلما زاد عدد الفروع أو قنوات البيع ازدادت الحاجة إلى معلومات موحدة وفورية. ويؤدي الاعتماد على ملفات منفصلة أو إجراءات يدوية إلى تأخر التقارير، وتكرار الإدخال، وارتفاع احتمال الخطأ، وصعوبة معرفة مصدر الفرق عند حدوثه.

ومن واقع طبيعة العمل في هذا القطاع، قد تمتلك المنشأة أكثر من نظام رقمي في الوقت نفسه، ولكنها لا تحصل بالضرورة على كفاءة تشغيلية مرتفعة. فقد تعمل منصة نقاط البيع بصورة مستقلة عن النظام المحاسبي، وتعمل إدارة المخزون في ملف مختلف، بينما تتم تسويات تطبيقات التوصيل يدويًا. في هذه الحالة تكون المنشأة قد استخدمت التقنية، لكنها لم تصل بعد إلى تحول رقمي متكامل. ويؤكد هذا التمييز أن موضوع الدراسة لا يقتصر على قياس عدد البرامج المستخدمة، بل يهتم بدرجة التكامل والأتمتة وجودة البيانات والمهارات الرقمية ودعم الإدارة.

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي قد يسهم في رفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين سرعة القرار. وذكر منتدى الاقتصاد العالمي أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى الأدوات الرقمية قد تحقق تحسينات في الإنتاجية تصل إلى ٢٥٪، مع إمكانية خفض التكاليف التشغيلية بما يصل إلى ٣٠٪ من خلال الأتمتة وتحسين إدارة الموارد (World Economic Forum, 2024). كما يوضح تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الرقمنة تتيح للمنشآت الصغيرة تحسين الأداء والوصول إلى أسواق أوسع، إلا أن نقص المهارات والتمويل والوعي والقدرات الداخلية ما زال يحد من الاستفادة الكاملة منها.

وعلى المستوى السعودي، أوضحت دراسة (Tripathi and Singh (2024 أن وعي المنشآت الصغيرة والمتوسطة واستعدادها للتحول الرقمي يؤثران إيجابيًا في نية الاستخدام والأداء، كما برز دور المهارات والدعم الحكومي. وفي المقابل، توصلت دراسة (AlMulhim (2021 إلى أن التحول الرقمي لم يؤثر مباشرة في أداء المنشأة، بل ظهر أثره من خلال التقنيات الذكية. ويبين اختلاف هذه النتائج أن العلاقة ليست آلية أو مضمونة؛ إذ تتوقف على كيفية التطبيق، ونوع التقنية، ومستوى التكامل، وطبيعة القطاع.

يعد مفهوم الكفاءة التشغيلية مناسبًا لقياس النتيجة المتوقعة من التحول الرقمي في قطاع المقاهي والمطاعم؛ لأنه يركز على استخدام الموارد، وسرعة إنجاز العمل، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين جودة الخدمة، ودقة المعلومات. فالمنشأة قد تزيد مبيعاتها بسبب موسم أو توسع جغرافي، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أنها أصبحت أكثر كفاءة. أما عندما تتمكن من تنفيذ العمليات نفسها بوقت أقل، وأخطاء أقل، وتكلفة مضبوطة، ومعلومات أوضح، فإن هذا يعكس تحسنًا تشغيليًا يمكن ربطه بطريقة إدارة الأنظمة والبيانات.

من هنا تنطلق الدراسة الحالية لبحث أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاهي والمطاعم السعودية. وتركز الدراسة على أربعة أبعاد للتحول الرقمي، هي: البنية والأنظمة الرقمية، وتكامل العمليات وأتمتتها، واستخدام البيانات والتحليلات، والمهارات الرقمية ودعم

الإدارة. كما تقيس الكفاءة التشغيلية من خلال سرعة العمليات والإنتاجية، وضبط التكلفة واستخدام الموارد، وتقليل الأخطاء وتحسين الدقة، وجودة الخدمة والقرار.

يتضمن هذا المقترح عرضًا لمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها، ثم مراجعة تحليلية لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتحديد الفجوة التي تحاول الدراسة معالجتها. كما يعرض المنطلقات النظرية والمتغيرات المقترحة، والمنهجية التي ستطبق في المرحلة النهائية، ومجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي وحدود الدراسة. ولا يتضمن المقترح الحالي استبانة نهائية أو نتائج إحصائية؛ لأن إعداد الأداة وجمع البيانات سيكونان ضمن المشروع النهائي بعد اعتماد الموضوع والإطار المقترح.

التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

من المهم التمييز بين ثلاثة مستويات متقاربة في اللفظ ولكنها مختلفة في التطبيق. المستوى الأول هو تحويل البيانات أو المستندات من شكل ورقي إلى شكل إلكتروني، مثل حفظ الفواتير في ملفات رقمية. والمستوى الثاني هو استخدام نظام رقمي لتحسين إجراء قائم، مثل إصدار التقارير من برنامج نقاط البيع بدلاً من إعدادها يدويًا. أما التحول الرقمي بالمفهوم الأوسع فيعني إعادة تنظيم العمليات والمسؤوليات وتدفق البيانات بحيث تعمل الأنظمة معًا وتصبح المعلومة جزءًا من طريقة الإدارة اليومية. ويمنع هذا التمييز اعتبار أي استخدام للحاسب أو التطبيقات دليلاً كافياً على حدوث تحول فعلي.

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة صعوبة خاصة في الانتقال بين هذه المستويات؛ لأنها غالبًا لا تمتلك إدارة تقنية مستقلة، ويكون القرار الرقمي موزعًا بين المالك والمدير والمحاسب ومدير التشغيل ومزودي الأنظمة. وقد يتم شراء برنامج استجابة لحاجة عاجلة دون وجود خريطة واضحة لتكامل الأنظمة أو ملكية البيانات أو مسؤولية تحديثها. ومع توسع النشاط تظهر مشكلات لم تكن واضحة في البداية، مثل اختلاف أكواد المنتجات بين البرامج، وتكرار أسماء الموردين، وعدم توحيد صلاحيات المستخدمين، وصعوبة استخراج تقرير واحد يجمع المبيعات والمخزون والتكاليف.

لذلك ترتبط جودة التحول الرقمي بوجود هدف تشغيلي واضح قبل اختيار التقنية. فالمنشأة التي تعاني من تأخر إقفال المبيعات تحتاج أولاً إلى تحديد أسباب التأخر ونقاط تسليم البيانات، ثم اختيار الربط أو الأتمتة المناسبة. والمنشأة التي تعاني من هدر المواد تحتاج إلى ضبط الوصفات ووحدات القياس وحركة المخزون قبل الاعتماد على لوحة مؤشرات متقدمة. التقنية في هذه الحالة أداة لرفع الانضباط والوضوح، وليست بديلاً عن تصميم العملية أو تحديد المسؤوليات.

كما أن قياس التحول الرقمي يجب أن يراعي قدرة المنشأة على الاستمرار في استخدام الحل، وليس مجرد تشغيله في فترة قصيرة. فالأنظمة التي تحتاج إلى إدخال معقد أو تدريب مستمر قد تفقد قيمتها إذا لم تتناسب مع حجم الفريق وطبيعة العمل. ومن هنا تركز الدراسة الحالية على سهولة الاستخدام والتكامل وجودة البيانات والمهارات ودعم الإدارة، لأنها عناصر تساعد على تفسير سبب نجاح النظام في منشأة وعدم تحقيقه للنتيجة نفسها في منشأة أخرى (OECD, 2021; Garzoni et al., 2020).

خصوصية التحول الرقمي في قطاع المقاهي والمطاعم

يمتاز قطاع المقاهي والمطاعم بأن العملية التشغيلية تبدأ من توقع الطلب وشراء المواد، ثم الاستلام والتخزين والتحضير والبيع والتحصيل، وتنتهي بالمطابقة والتقارير واتخاذ القرار. وأي انقطاع في انتقال البيانات بين هذه المراحل قد ينعكس على المخزون أو تكلفة المنتج أو سرعة الخدمة. فعلى سبيل المثال، لا تكفي معرفة قيمة المبيعات إذا لم ترتبط بالكميات المباعة والوصفات وحركة المواد، كما لا تكفي معرفة مشتريات الفرع إذا لم تكن الفواتير مرتبطة بالاستلام الفعلي والتصنيف الصحيح للمصروف.

يتعامل القطاع كذلك مع قنوات بيع متعددة، مثل الطلب المباشر والتطبيقات ومنصات التوصيل والطلبات المؤسسية. وتختلف كل قناة في العمولة والضريبة ووقت التحويل وسياسة الإلغاء والاسترداد. ولذلك يؤدي غياب التكامل إلى زيادة أعمال المطابقة اليدوية وتأخر اكتشاف المبالغ غير المحولة أو الفروقات. ويساعد التحول الرقمي المتكامل على توحيد هذه المعلومات وربطها بالفروع والفترات والمراكز المالية، بما يرفع قدرة الإدارة على متابعة الأداء بصورة أسرع.

ومن الجوانب المهمة أيضًا إدارة الفروع. فكلما اتسع عدد الفروع زادت الحاجة إلى توحيد الإجراءات والنماذج والصلاحيات، مع المحافظة على وضوح مسؤولية كل فرع. ويمكن للأنظمة الرقمية أن ترفع مستوى الرقابة من خلال سجل واضح للعمليات والموافقات والمرفقات، لكنها قد تتحول إلى عبء إذا كانت الخطوات كثيرة أو لا تناسب واقع الموظفين في الفروع. ولهذا ينبغي أن يجمع التصميم الرقمي بين قوة الرقابة وسهولة التنفيذ.

بناءً على ذلك، لا تتظر الدراسة إلى التحول الرقمي كموضوع تقني منفصل، بل كطريقة لإدارة سلسلة العمليات من الطلب إلى التقرير. ويفترض أن يظهر أثره في تقليل زمن الإجراء، وانخفاض إعادة العمل، وتحسن دقة المخزون والتسويات، وسرعة الوصول إلى المعلومة، وارتفاع اتساق الخدمة بين الفروع. وهذه النتائج تمثل جوهر الكفاءة التشغيلية التي تسعى الدراسة إلى قياسها.

مشكلة الدراسة

تعمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بيئة تنافسية سريعة التغير، وتواجه في الوقت نفسه قيودًا تتعلق بالتمويل والخبرات الإدارية والموارد البشرية والقدرة على الاستثمار في الأنظمة. وفي قطاع المقاهي والمطاعم تتضاعف هذه التحديات بسبب تعدد نقاط البيع، وسرعة دوران المخزون، وكثرة العمليات النقدية والإلكترونية، واختلاف أنماط الطلب بين الفروع، والحاجة إلى متابعة جودة الخدمة بشكل يومي. ولهذا تتجه منشآت كثيرة إلى شراء أنظمة رقمية متنوعة، إلا أن مستوى الاستفادة منها يختلف بصورة كبيرة. تظهر المشكلة عندما يتم التعامل مع التحول الرقمي على أنه شراء برنامج أو تشغيل تطبيق فقط. فقد تستخدم المنشأة نظام نقاط بيع حديثًا، لكنها تستمر في إعداد تقارير المبيعات يدويًا. وقد تمتلك برنامجًا للمخزون، لكن البيانات لا تحدث بصورة منتظمة أو لا ترتبط بالمشتريات والإنتاج. وقد تعتمد على منصات التوصيل، لكن التسويات المالية والعمولات والضرائب تراجع في جداول منفصلة. وينتج عن ذلك وجود أكثر من مصدر للمعلومة، وتكرار الإدخال، وتأخر اكتشاف الفروقات، وارتفاع الجهد المطلوب للمراجعة.

الواقع المأمول هو أن تقود الأنظمة الرقمية إلى عمليات مترابطة، بحيث تنتقل البيانات من نقطة البيع إلى المخزون والمحاسبة ولوحات المتابعة دون تكرار غير ضروري، وأن يتمكن المدير من الاطلاع على مؤشرات الفروع في الوقت المناسب، وأن تتخفض الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي. إلا أن الواقع العملي في عدد من المنشآت قد يبقى أقل من ذلك بسبب ضعف التكامل، أو عدم وضوح المسؤوليات، أو قلة التدريب، أو مقاومة الموظفين للتغيير، أو الاعتماد على حلول لا تناسب حجم المنشأة وطبيعة نشاطها.

تدعم التقارير هذه الإشكالية. فبالرغم من الفرص الكبيرة التي تقدمها الرقمنة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية استمرار فجوة رقمية بينها وبين المنشآت الكبيرة، وترجع ذلك إلى محدودية الموارد ونقص المهارات والوعي والمخاوف الأمنية (OECD, 2021). كما يوضح تقرير منشآت أن رحلة التحول الرقمي تحتاج إلى تقييم للقدرة، ومواءمة مع أهداف العمل، وبنية مناسبة، وتحسين العمليات، وتطوير مهارات العاملين، ومتابعة الأداء، مما يعني أن نجاحها لا يعتمد على التقنية وحدها (منشآت، ٢٠٢٤).

وتظهر الدراسات السابقة نتائج غير متطابقة بشأن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء. فقد وجدت دراسة (Eller et al. (2020 أن الرقمنة ترتبط إيجابيًا بالأداء المالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بينما بينت دراسة (AlMulhim (2021 في البيئة السعودية عدم وجود أثر مباشر للتحول الرقمي على أداء المنشأة

إلا من خلال التقنيات الذكية. كما توصلت دراسة (Merín-Rodríguez et al. (2024 إلى أن ابتكار نموذج الأعمال يتوسط جزئيًا العلاقة بين التحول الرقمي والأداء. وتشير هذه النتائج إلى أن الأثر يعتمد على مسارات وسيطة وطريقة التطبيق وطبيعة المنشأة.

تتركز نسبة كبيرة من الدراسات على الأداء المالي أو التسويقي أو الابتكار أو سلاسل الإمداد، بينما يقل التركيز على الكفاءة التشغيلية بوصفها نتيجة مباشرة يمكن ملاحظتها في الوقت والجهد والتكلفة والدقة وجودة الخدمة. كما أن الدراسات السعودية المتاحة تناولت عينات عامة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة أو مناطق محددة، ولم تتوسع في قطاع المقاهي والمطاعم الذي يتميز بتداخل العمليات التشغيلية والمالية والرقمية بصورة يومية.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى إسهام التحول الرقمي، بأبعاده التنظيمية والتقنية والبشرية، في رفع الكفاءة التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع المقاهي والمطاعم السعودية. فوجود التقنية لا يضمن وحده تحسن الأداء، ولا يزال من المهم معرفة الأبعاد الأكثر تأثيرًا، وما إذا كانت الأنظمة الرقمية والتكامل والأتمتة واستخدام البيانات والمهارات الإدارية تنعكس فعليًا على سرعة العمليات وضبط الموارد وتقليل الأخطاء وجودة الخدمة.

ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاهي والمطاعم السعودية؟

مظاهر المشكلة في البيئة التطبيقية

- تعدد الأنظمة المستخدمة داخل المنشأة دون وجود تكامل كافٍ بينها.
- استمرار الاعتماد على الإدخال اليدوي والتسويات اليدوية رغم توفر أنظمة رقمية.
- تأخر التقارير التشغيلية والمالية وصعوبة الحصول على رقم موحد في الوقت المناسب.
- ارتفاع احتمالات الخطأ وتكرار البيانات عند نقل المعلومات بين أكثر من منصة.
- تفاوت المهارات الرقمية بين الموظفين والفروع، مما يؤدي إلى اختلاف جودة التطبيق.
- عدم وجود قياس واضح للعائد التشغيلي من الاستثمار في الأنظمة والتطبيقات.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التي تربط بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، إذ إن عددًا من الدراسات السابقة استخدم الأداء العام أو المالي أو التسويقي متغيرًا تابعًا، بينما تركز الدراسة الحالية على نتائج تشغيلية قابلة للقياس مثل الوقت والتكلفة والدقة وجودة الخدمة.
- تقدم الدراسة تصورًا متكاملًا للتحول الرقمي يجمع بين الجانب التقني والعمليات والبيانات والمهارات القيادية، بدلًا من اختزاله في توفر برنامج أو قناة إلكترونية واحدة.
- تختبر الدراسة العلاقة في سياق قطاعي محدد داخل المملكة العربية السعودية، وهو قطاع المقاهي والمطاعم، مما يساعد على تقليل العمومية الموجودة في بعض الدراسات التي جمعت قطاعات مختلفة في عينة واحدة.
- تستند الدراسة إلى نظرية القدرات الديناميكية وإطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة، وتوظفهما في تفسير قدرة المنشأة على تحويل التقنية إلى تحسينات فعلية في التشغيل.
- تسهم النتائج المتوقعة في توضيح الأبعاد الأكثر تأثيرًا في الكفاءة التشغيلية، بما يمكن أن يدعم تطوير مقاييس أكثر ملاءمة للمنشآت الخدمية الصغيرة والمتوسطة.
- ثانيًا: الأهمية التطبيقية
- تساعد ملاك ومديري المقاهي والمطاعم على تحديد المجالات الرقمية التي تستحق الأولوية، مثل ربط نقاط البيع بالمخزون، أو أتمتة التقارير، أو تطوير مهارات العاملين، بدلًا من الاستثمار غير المنظم في برامج متعددة.
- توفر مؤشرات تساعد الإدارات التشغيلية والمالية على تقييم ما إذا كانت الأنظمة المستخدمة تخفض الوقت والتكلفة والأخطاء فعليًا، أو أنها تضيف خطوات جديدة دون قيمة واضحة.
- تمكن مزودي الحلول التقنية من فهم احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاع، وتصميم حلول أبسط وأكثر تكاملًا مع طبيعة الفروع والمبيعات والمخزون والتوصيل.
- تقدم توصيات يمكن أن تستفيد منها الجهات الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة عند تصميم برامج التدريب والاستشارات والتحفيز الرقمي.
- تدعم المنشآت في بناء ثقافة تعتمد على البيانات ومؤشرات الأداء، مما يرفع جودة القرار ويساعد على اكتشاف المشكلات قبل أن تتحول إلى خسائر أو فروقات متراكمة.
- تنسجم الدراسة مع توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في تنمية القطاع الخاص ورفع الإنتاجية وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وتوضح أثر هذه التوجهات على نشاط خدمي واسع الانتشار.

أهداف الدراسة

الهدف العام

تحليل أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاهي والمطاعم السعودية ، وتحديد الأبعاد الرقمية الأكثر ارتباطاً بتحسين العمليات واستخدام الموارد وجودة الخدمة.

الأهداف الخاصة

١. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بقطاع المقاهي والمطاعم.
٢. قياس مستوى الكفاءة التشغيلية من حيث سرعة إنجاز العمليات، وضبط التكاليف والموارد، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمة والقرار.
٣. اختبار أثر البنية والأنظمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية.
٤. اختبار أثر تكامل العمليات وأتمنتها على الكفاءة التشغيلية.
٥. اختبار أثر استخدام البيانات والتحليلات على الكفاءة التشغيلية.
٦. اختبار أثر المهارات الرقمية ودعم الإدارة على الكفاءة التشغيلية.
٧. التعرف على أبرز العوائق التي قد تحد من تحويل الاستثمار الرقمي إلى نتائج تشغيلية.
٨. تقديم توصيات عملية تساعد المنشآت على ترتيب أولويات التحول الرقمي وفق أثرها التشغيلي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاهي والمطاعم السعودية؟

الأسئلة الفرعية

١. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بقطاع المقاهي والمطاعم؟
٢. ما مستوى الكفاءة التشغيلية في المنشآت محل الدراسة؟
٣. ما أثر البنية والأنظمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية؟
٤. ما أثر تكامل العمليات وأتمنتها على الكفاءة التشغيلية؟
٥. ما أثر استخدام البيانات والتحليلات على الكفاءة التشغيلية؟
٦. ما أثر المهارات الرقمية ودعم الإدارة على الكفاءة التشغيلية؟

٧. هل توجد فروق في تقديرات أفراد العينة تعزى إلى حجم المنشأة أو عدد الفروع أو الوظيفة أو سنوات الخبرة؟

٨. ما أبرز العوائق التي تواجه المنشآت عند تطبيق التحول الرقمي بصورة تحقق كفاءة تشغيلية؟

فروض الدراسة

نظرًا لأن الدراسة النهائية ستستخدم منهجًا كميًا، فقد صيغت فروض قابلة للاختبار إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وسيتم اختبار الفرضية الصفرية مقابل الفرضية البديلة لكل علاقة.

الفرضية الرئيسية

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاهي والمطاعم السعودية.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاهي والمطاعم السعودية

الفرضيات الفرعية

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية والأنظمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية.
- H_{11} : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية والأنظمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل العمليات وأتمتتها على الكفاءة التشغيلية.
- H_{12} : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتكامل العمليات وأتمتتها على الكفاءة التشغيلية.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البيانات والتحليلات على الكفاءة التشغيلية.
- H_{13} : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البيانات والتحليلات على الكفاءة التشغيلية.
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية ودعم الإدارة على الكفاءة التشغيلية.
- H_{14} : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية ودعم الإدارة على الكفاءة التشغيلية.

الدراسات السابقة

تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيبًا موضوعيًا وزمنيًا؛ إذ تبدأ بالدراسات التي تناولت مفهوم التحول الرقمي وأبعاده، ثم الدراسات التي ركزت على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ثم الدراسات المرتبطة بالأداء

والكفاءة والبيئة السعودية. وقد تم عرض هدف كل دراسة ومنهجيتها ونتائجها وعلاقتها بالدراسة الحالية، مع بيان أهم القيود التي يمكن الاستفادة منها في تحديد الفجوة البحثية.

دراسة (Votintseva et al. (2019

هدفت الدراسة إلى تحليل المجالات الرئيسية للتحويل الرقمي في المؤسسات المصرفية الروسية وتقييم قدرة البنوك المحلية على الانتقال إلى نماذج رقمية. اعتمدت على تحليل واقع الخدمات المصرفية والتقنيات المستخدمة والاتجاهات المستقبلية، وركزت على الخدمات عن بعد والذكاء الاصطناعي والمنصات المتعددة القنوات والأمن السيبراني. وأوضحت أن التحويل الرقمي يغير نموذج تقديم الخدمة ويزيد المنافسة، لكنه يحتاج إلى قدرة تنظيمية واستثمار في التقنيات والموارد البشرية. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أن التحويل الرقمي يتجاوز استخدام تطبيق واحد إلى تغيير مترابط في العمليات والخدمات. إلا أنها طبقت على القطاع المصرفي، وهو قطاع كبير ومنظم ويختلف عن المنشآت الصغيرة في قطاع المقاهي والمطاعم من حيث الموارد والأنظمة والرقابة.

دراسة (Bouwman et al. (2019

بحثت الدراسة أثر الرقمنة وابتكار نموذج الأعمال على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. واعتمدت على بيانات منشآت أوروبية لدراسة كيفية تعديل نماذج الأعمال بالتوازي مع استخدام التقنيات الرقمية. وأظهرت النتائج أن مجرد الرقمنة لا يكفي لتحقيق الأداء، وأن ممارسات ابتكار نموذج الأعمال تساعد المنشآت على تحويل التقنية إلى قيمة وأداء أفضل. ترتبط الدراسة الحالية بهذه النتيجة؛ لأن التكامل والأتمتة وإعادة تصميم العمليات تمثل مسارًا يحول استخدام الأنظمة إلى كفاءة تشغيلية. ويختلف البحث الحالي في تركيزه على قطاع سعودي محدد وعلى مؤشرات تشغيلية أكثر مباشرة.

دراسة (Eller et al. (2020

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل السابقة للرقمنة ونتائجها والتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة. استخدمت مسحًا شمل ١٩٣ منشأة، واختبرت أثر موارد تقنية المعلومات ومهارات الموظفين والاستراتيجية الرقمية على مستوى الرقمنة والأداء. وأظهرت النتائج أن موارد تقنية المعلومات والمهارات والاستراتيجية ترتبط بالرقمنة، وأن الرقمنة ترتبط إيجابيًا بالأداء المالي، مع وجود تحديات تتعلق بالموارد والقدرات. وتدعم الدراسة اختيار المهارات والأنظمة ضمن أبعاد التحويل الرقمي، لكنها قاست الأداء المالي بصورة أساسية ولم تتناول تفاصيل الكفاءة التشغيلية في قطاع خدمي.

دراسة (Garzoni et al. (2020

حللت الدراسة كيف تؤدي التقنيات الرقمية إلى تغييرات في عمليات المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في جنوب إيطاليا. وقدمت نموذجًا من أربعة مستويات يبدأ بالوعي الرقمي، ثم الطلب الرقمي، ثم التعاون الرقمي، وصولًا إلى التحول الرقمي. وبينت أن المنشآت لا تنتقل إلى التحول بصورة واحدة، بل تمر بمراحل تتأثر بالقيادة والمهارات والقدرة على التعاون والاستثمار. تفيد الدراسة الحالية في التمييز بين الاستخدام الجزئي والتحول المتكامل، كما تدعم قياس مستوى التكامل والأتمتة. ويظل اختلاف القطاع والبيئة الجغرافية من القيود التي تبرر تطبيق نموذج أكثر ملاءمة للقطاع الخدمي السعودي.

دراسة (Priyono et al. (2020)

استهدفت الدراسة تحديد مسارات التحول الرقمي في نماذج أعمال المنشآت الصغيرة والمتوسطة خلال جائحة كوفيد-١٩. واستخدمت منهج دراسة الحالة لمجموعة من المنشآت، وتوصلت إلى وجود مسارات مختلفة بحسب مستوى النضج الرقمي والضغط الذي تعرضت له المنشأة. فبعض المنشآت اكتفت برقمنة قنوات البيع، وبعضها أعاد تصميم نموذج الأعمال والعمليات. وتوضح الدراسة أن الأزمات قد تسرع التبنّي، لكن مستوى التحول يختلف من منشأة لأخرى. وتفيد البحث الحالي في تفسير التفاوت بين المقاهي والمطاعم التي تستخدم قنوات رقمية متشابهة ولكنها تحقق نتائج تشغيلية مختلفة.

دراسة (Matarazzo et al. (2021)

بحثت الدراسة أثر التحول الرقمي على خلق قيمة للعميل في ست منشآت إيطالية صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاعات الغذاء والأزياء والأثاث، واعتمدت على منهج الحالات المتعددة. وأظهرت أن القدرات الديناميكية، خصوصًا الاستشعار والتعلم وإعادة تشكيل الموارد، تساعد المنشآت على استخدام التقنيات لتطوير القنوات ونماذج العمل وتجربة العميل. ترتبط الدراسة الحالية بها من خلال الاعتماد على نظرية القدرات الديناميكية، ومن خلال وجود منشآت غذائية ضمن الحالات. إلا أن الدراسة نوعية ومحدودة بست حالات وركزت على قيمة العميل أكثر من الكفاءة التشغيلية.

دراسة (AlMulhim (2021)

استهدفت الدراسة استكشاف أثر التحول الرقمي على أداء المنشأة من خلال التقنيات الذكية في سلاسل الإمداد. جمعت البيانات من ٤٦٠ مشاركًا يمثلون ١٥٠ منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة العربية السعودية، واستخدمت SmartPLS للتحليل. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر مباشر ذي دلالة للتحول الرقمي على الأداء، بينما أدت التقنيات الذكية دورًا مهمًا في نقل الأثر. تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات القريبة من البيئة الحالية؛ لأنها سعودية وتتناول المنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما أن نتيجتها تدعم فكرة

أن التحول الرقمي لا يحقق نتائج لمجرد وجوده، بل من خلال تطبيقات وعمليات محددة. إلا أنها ركزت على سلسلة الإمداد والأداء العام ولم تخصص قطاع المقاهي والمطاعم.

دراسة (Verhoef et al. (2021

قدمت الدراسة مراجعة متعددة التخصصات للتحول الرقمي، وميزت بين الرقمنة البسيطة، واستخدام التقنية في تحسين العمليات، والتحول الرقمي الذي يغير نموذج العمل. كما حددت الأصول والقدرات المطلوبة، مثل الموارد الرقمية والمرونة والهيكل التنظيمي والبيانات. وتساعد هذه الدراسة على ضبط المفهوم النظري وعدم الخلط بين تحويل البيانات إلى صيغة إلكترونية وبين التحول المؤسسي. واعتمد البحث الحالي على هذا التمييز عند تحديد أبعاد المتغير المستقل، لكنه يتجه إلى اختبار العلاقة ميدانيًا في سياق محدد بدلاً من المراجعة النظرية العامة.

دراسة (Kraus et al. (2022

حللت الدراسة ٢١٧ بحثًا منشورًا في مجالات الإدارة والأعمال لرسم تطور موضوع التحول الرقمي وتحديد مساراته الرئيسية. وأظهرت أن التحول الرقمي يرتبط بالاستراتيجية والابتكار ونماذج الأعمال والقدرات التنظيمية، وأن الأدبيات ما زالت تحتاج إلى دراسات تفسر النتائج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والقطاعات المختلفة. تفيد الدراسة الحالية في بناء الإطار العام واختيار المتغيرات، كما تدعم الحاجة إلى دراسة تطبيقية قطاعية. إلا أن طبيعتها البليومترية لا تقدم قياسًا مباشرًا للكفاءة التشغيلية.

دراسة (Troise et al. (2022

ناقشت الدراسة كيفية نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في رحلة التحول الرقمي، وركزت على المرونة التنظيمية والقدرة على التعامل مع التغيرات. وأوضحت أن القيادة والرؤية والتعلم والتعاون مع الأطراف الخارجية عوامل مهمة لتجاوز القيود التي تواجه المنشآت الصغيرة. تتفق الدراسة الحالية معها في إدراج دعم الإدارة والمهارات ضمن النموذج، وفي النظر إلى التحول الرقمي كعملية مستمرة. وتختلف عنها في اختبار أثر أبعاد محددة على الكفاءة التشغيلية باستخدام بيانات من قطاع المقاهي والمطاعم.

دراسة (Malodia et al. (2023

استخدمت الدراسة منهجًا مختلطًا؛ إذ أجرت ١٨ مقابلة نوعية، ثم جمعت بيانات من ٣٦٩ رائد أعمال في منشآت هندية صغيرة ومتوسطة. وركزت على الكفاءة الذاتية الرقمية والقيادة المهنية، ووجدت أن كفاءة صاحب المنشأة الرقمية والقيادة تؤثران في رحلة التحول، كما وجدت علاقة بين التحول الرقمي وأداء المنشأة. وتمثل الدراسة دليلًا على أهمية العامل البشري والقيادي، وليس التقنية فقط. ومع ذلك اقتصر

على منشآت هندية، وأشارت إلى حاجة النتائج للاختبار في القطاعات الخدمية، وهو ما تتجه إليه الدراسة الحالية.

دراسة (Plekhanov et al. (2023

راجعت الدراسة الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وقدمت أجندة بحثية توضح أن التحول يتضمن تغييرات تقنية وتنظيمية واستراتيجية متداخلة. وأشارت إلى أن النتائج تختلف باختلاف مستوى التحليل والسياق، وأن قياس التحول يجب ألا يعتمد على مؤشر تقني واحد. تدعم الدراسة الحالية بناء متغير متعدد الأبعاد، وتوضح أهمية الجمع بين الأنظمة والعمليات والبيانات والمهارات. لكنها مراجعة نظرية واسعة ولا تختبر علاقة محددة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (Melo et al. (2023

أجرت الدراسة مراجعة منهجية لـ ٧٤ بحثاً حول تقييم أداء التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ووجدت تنوعاً كبيراً في أدوات القياس، مع تركيز أكبر على الأبعاد الاقتصادية والتقنية مقارنة بالأبعاد الاجتماعية والبيئية. كما أشارت إلى عدم وجود اتفاق كامل على مؤشرات أداء موحدة. تفيد هذه النتيجة البحث الحالي في اختيار مؤشرات تشغيلية واضحة وقابلة للإدراك لدى العاملين، لكنها تؤكد أيضاً ضرورة الحذر عند مقارنة النتائج بين قطاعات وبيئات مختلفة.

دراسة (Tripathi and Singh (2024

هدفت الدراسة إلى قياس أثر وعي المنشآت الصغيرة والمتوسطة واستعدادها للتحول الرقمي على الأداء في منطقة حائل. استخدمت استبانة سباعية وجمعت بيانات من ٦٨ منشأة، وحللتها باستخدام AMOS-24 واختبارات الوساطة. وأظهرت النتائج أن الوعي والاستعداد يؤثران إيجابياً في نية الاستخدام، وأن المهارات والدعم الحكومي يساهمان في تحسين الأداء. ترتبط الدراسة الحالية بها من حيث البيئة السعودية وأهمية المهارات، لكنها كانت محدودة بمنطقة واحدة وعينة صغيرة، وركزت على الأداء العام والنية، بينما يركز البحث الحالي على الكفاءة التشغيلية وقطاع المقاهي والمطاعم.

دراسة (Clemente-Almendros et al. (2024

درست العوامل المحددة للتحول الرقمي والتفاوت بين أحجام المنشآت الصغيرة والمتوسطة باستخدام عينة ممثلة إحصائياً من المنشآت الإسبانية، واعتمدت على منظور الموارد وإطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة ونموذج قبول التقنية. وأظهرت أن تعليم المدير، والتوسع الدولي، وحجم المنشأة تؤثر إيجابياً في التبني

الرقمي، وأن الاختلافات داخل فئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة نفسها مهمة. تدعم الدراسة إدخال خصائص المنشأة ضمن البيانات التعريفية، لكنها تركز على محددات التبنّي أكثر من نتائج التشغيلية.

دراسة (Merín-Rodrigáñez et al. (2024)

اختبرت الدراسة أثر التحول الرقمي على أداء ٤٣٤ منشأة إسبانية صغيرة ومتوسطة ذات طابع ابتكاري، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية. وأظهرت أن التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا في الأداء، وأن ابتكار نموذج الأعمال يتوسط العلاقة جزئيًا. وتوضح النتيجة أن المنشأة تحتاج إلى تعديل طريقة العمل حتى تستفيد من الاستثمار الرقمي. يستفيد البحث الحالي من هذه الفكرة من خلال قياس تكامل العمليات والأتمتة، لكنه يختبر أثرًا أكثر تحديدًا على الكفاءة التشغيلية في منشآت خدمية سعودية.

مقارنة تحليلية بين الدراسات السابقة

اتفقت غالبية الدراسات على أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن أداء المنشآت، لكنها اختلفت في تحديد المسار الذي ينتقل من خلاله هذا الأثر. فبعض الدراسات وجدت علاقة مباشرة، مثل Eller et al. (2020) و (Malodia et al. (2023)، بينما وجدت دراسات أخرى أن الأثر ينتقل عبر متغيرات وسيطة مثل التقنيات الذكية أو ابتكار نموذج الأعمال (AlMulhim, 2021; Merín-Rodrigáñez et al., 2024).

أظهرت الدراسات أن العامل البشري عنصر متكرر في نجاح التحول. فقد برز تعليم المدير والمهارات الرقمية والكفاءة الذاتية ودعم الإدارة في دراسات (Clemente-Almendros et al. (2024 و (Tripathi and Singh (2024 و (Malodia et al. (2023 لذلك لا يقتصر النموذج الحالي على البنية التقنية، بل يضم المهارات والدعم الإداري.

اختلفت المناهج بين مراجعات نظرية ومنهجية، ودراسات حالة نوعية، ومسوح كمية. وقدمت الدراسات الكمية أدلة على العلاقات الإحصائية، بينما ساعدت دراسات الحالات على توضيح كيفية تحول العمليات ونماذج الأعمال. وبما أن هدف الدراسة الحالية هو قياس الأثر واختبار الفروض، فإن المنهج الوصفي التحليلي الكمي يعد مناسبًا في المرحلة النهائية.

توزعت البيانات الجغرافية بين أوروبا والهند وروسيا والسعودية. ورغم وجود دراسات سعودية، فإنها تناولت قطاعات أو مناطق عامة ولم تركز على قطاع المقاهي والمطاعم. كما أن الكفاءة التشغيلية لم تكن المتغير التابع الرئيس في معظمها، وهو ما يفتح مجالًا للدراسة الحالية.

علاقتها بالدراسة الحالية	أبرز نتيجة	المنهج	البيئة والعينة	الدراسة
تدعم العلاقة العامة وتختلف في نوع الأداء	الرقمنة ترتبط بالأداء المالي	كمي	١٩٣ منشأة صغيرة ومتوسطة	Eller et al. (2020)
دراسة سعودية تبرز أهمية طريقة التطبيق	الأثر غير مباشر عبر التقنيات الذكية	كمي/SmartPLS	٤٦٠ مشاركاً من ١٥٠ منشأة سعودية	AlMulhim (2021)
تدعم بعد المهارات ودعم الإدارة	القيادة والكفاءة الرقمية تؤثران في التحول والأداء	مختلط	١٨ مقابلة و ٣٦٩ رائد أعمال	Malodia et al. (2023)
قريبة من البيئة السعودية مع اختلاف القطاع	الوعي والاستعداد والمهارات والدعم تحسن الأداء	كمي/AMOS	٦٨ منشأة في حائل	Tripathi & Singh (2024)
تدعم قياس تكامل العمليات وإعادة تصميمها	ابتكار نموذج الأعمال يتوسط الأثر جزئياً	كمي/PLS-SEM	٤٣٤ منشأة إسبانية مبتكرة	Merín-Rodrigáñez et al. (2024)

الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود اهتمام متزايد بالتحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا الاهتمام لم يغط جميع الجوانب بالدرجة نفسها. فقد ركزت دراسات كثيرة على محددات التبنّي، مثل المهارات والتمويل والقيادة والوعي، أو على نتائج عامة مثل الأداء المالي أو الابتكار أو قيمة العميل. وفي المقابل، ما زال قياس الكفاءة التشغيلية بصورة مباشرة أقل حضوراً، خصوصاً في المنشآت الخدمية التي تعتمد على عمليات يومية سريعة ومتكررة.

تتمثل الفجوة الأولى في الفجوة الموضوعية. فالكفاءة التشغيلية ليست مرادفًا للأداء المالي أو نمو المبيعات. قد تحقق المنشأة مبيعات مرتفعة مع وجود هدر وتكاليف إضافية وتأخر في التقارير، وقد تحسن كفاءتها دون أن يظهر الأثر المالي مباشرة في فترة قصيرة. لذلك تركز الدراسة الحالية على مؤشرات تشغيلية تشمل الوقت والإنتاجية والتكلفة والموارد والدقة وجودة الخدمة والقرار.

وتتمثل الفجوة الثانية في الفجوة القطاعية. لم تركز الدراسات السعودية التي تم الاطلاع عليها على قطاع المقاهي والمطاعم بوصفه قطاعًا مستقلًا، مع أن هذا القطاع يجمع بين عمليات المبيعات والمخزون والإنتاج والخدمة والتوصيل والفروع والتسويات المالية. وهذه الخصائص تجعل أثر التكامل والأتمتة واستخدام البيانات مختلفًا عن أثرها في قطاع صناعي أو مصرفي أو تقني.

أما الفجوة الثالثة فهي الفجوة الجغرافية والتطبيقية. فمعظم الأدلة التفصيلية جاءت من دول أوروبية أو آسيوية، بينما ما زالت الحاجة قائمة لاختبار العلاقات في المملكة في ظل بنية رقمية متقدمة ومبادرات حكومية واسعة وانتشار حلول الدفع ونقاط البيع والتوصيل. وقدمت الدراسات السعودية المتاحة مؤشرات مهمة، لكنها استخدمت عينات عامة أو محدودة جغرافيًا.

وتظهر فجوة رابعة مرتبطة ببناء المتغير. فقد تقيس بعض الدراسات التحول الرقمي من خلال مستوى استخدام تقنية معينة، بينما تقترح الدراسة الحالية قياسه من خلال أربعة أبعاد متكاملة: الأنظمة والبنية، وتكامل العمليات والأتمتة، والبيانات والتحليلات، والمهارات الرقمية ودعم الإدارة. وهذا البناء يساعد على معرفة البعد الأكثر تأثيرًا بدلًا من الاكتفاء بحكم عام على وجود التحول أو عدمه.

وتتمثل الفجوة الخامسة في اختلاف النتائج السابقة. فوجود أثر مباشر في بعض الدراسات وغيباه في دراسة سعودية أخرى يشير إلى أهمية اختبار العلاقة في سياق قطاعي مختلف وباستخدام متغير تابع تشغيلي. وقد يوضح ذلك ما إذا كانت المنشآت تحقق فائدة من مجرد امتلاك الأنظمة، أم أن التكامل والبيانات والمهارات هي العناصر التي تفسر الكفاءة.

بناء على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد فجوة بحثية تتمثل في نقص الدراسات التي تختبر بصورة كمية أثر أبعاد التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاهي والمطاعم السعودية. ويعد هذا الإسهام محددًا وقابلًا للتطوير في المشروع النهائي من خلال استبانة موجهة إلى العاملين والمديرين القادرين على تقييم الأنظمة والعمليات داخل منشآتهم.

المنطلقات النظرية ومتغيرات الدراسة

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يعرف (Vial 2019) التحول الرقمي بأنه عملية تهدف إلى تحسين كيان ما من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه باستخدام مزيج من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصال والربط. ويبين هذا التعريف أن التقنية وسيلة للتغيير وليست الغاية النهائية. كما يميز Verhoef et al. (2021) بين تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية، واستخدام التقنية لتحسين عمليات قائمة، والتحول الرقمي الذي يعيد تشكيل نموذج العمل والقدرات والعلاقات مع العميل.

في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، يكون التحول عادة تدريجيًا بسبب محدودية الموارد. فقد يبدأ بنظام نقاط بيع أو متجر إلكتروني، ثم ينتقل إلى ربط البيانات وإدارة المخزون والحسابات والتقارير، ثم إلى استخدام التحليلات في التنبؤ واتخاذ القرار. ولذلك لا يفترض البحث أن جميع المنشآت في مستوى واحد، بل يقيس درجة الممارسة عبر مجموعة من الأبعاد.

ويعرف التحول الرقمي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مستوى استخدام المنشأة للأنظمة الرقمية المترابطة وأتمتة العمليات والاستفادة من البيانات، مع توفر مهارات ودعم إداري يسمحان بتحويل التقنية إلى تحسينات فعلية في العمل. وسيقاس من خلال استجابات أفراد العينة على عبارات تمثل أبعاده الأربعة.

أبعاد التحول الرقمي المقترحة

١. البنية والأنظمة الرقمية

تشمل توفر أنظمة مناسبة لطبيعة المنشأة، مثل نقاط البيع والمحاسبة والمخزون والموارد البشرية والمنصات السحابية، واستقرارها وسهولة استخدامها وأمنها وإمكانية الوصول إلى البيانات من الفروع.

٢. تكامل العمليات وأتمتتها

يعني ربط الأنظمة وتدفق البيانات بينها وتقليل الإدخال المكرر وتحويل المهام الروتينية إلى إجراءات آلية. ومن أمثلته ترحيل المبيعات إلى التقارير، وتحديث المخزون، وربط الطلبات والفروع، وإصدار التنبيهات عند وجود فروقات أو انخفاض في المخزون.

٣. استخدام البيانات والتحليلات

يشمل جودة البيانات وتوفرها في الوقت المناسب، واستخدام لوحات المؤشرات والتقارير والمقارنات والتنبيهات في متابعة المبيعات والهدر والطلب وأداء الفروع واتخاذ القرار.

٤. المهارات الرقمية ودعم الإدارة

يشمل قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة، وتوفير التدريب، واستعداد الإدارة لتطوير الإجراءات، ووضوح المسؤوليات، ومشاركة العاملين في التحسين، وتخصيص الموارد اللازمة للتحويل.

ثانياً: مفهوم الكفاءة التشغيلية

تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المنشأة على تنفيذ أنشطتها باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة، بحيث تنجز العمل بسرعة ودقة وتكلفة مناسبة، مع المحافظة على جودة الخدمة. وهي تختلف عن الفاعلية؛ فالفاعلية ترتبط بتحقيق الهدف، بينما الكفاءة تهتم بالطريقة التي استخدمت بها الموارد لتحقيقه. وقد تكون المنشأة فعالة في تحقيق المبيعات لكنها غير كفؤة إذا صاحبت المبيعات تكاليف مرتفعة وهدر وتأخر وأخطاء.

في قطاع المقاهي والمطاعم تظهر الكفاءة التشغيلية في سرعة معالجة الطلب، ودقة التحصيل، وتوفير المواد، وانخفاض الهدر، وضبط ساعات العمل، وسرعة إعداد التقارير، وقدرة الإدارة على مقارنة الفروع واتخاذ الإجراء المناسب. وتساعد الأنظمة الرقمية على هذه النتائج عندما توفر معلومات صحيحة وتقلل الأعمال اليدوية وتوضح المسؤولية.

تعرف الكفاءة التشغيلية إجرائياً في الدراسة بأنها مستوى التحسن المدرك في سرعة وإنتاجية العمليات، وضبط التكلفة والموارد، وتقليل الأخطاء وزيادة الدقة، وتحسين جودة الخدمة والقرار نتيجة طريقة إدارة المنشأة لأنظمتها وبياناتها.

أبعاد الكفاءة التشغيلية المقترحة

١. سرعة العمليات والإنتاجية

تقيس سرعة إنجاز الطلبات والتقارير والتسويات وقدرة الموظفين على إنجاز حجم أكبر من العمل في الوقت نفسه.

٢. ضبط التكلفة واستخدام الموارد

تقيس تقليل الأعمال المكررة والهدر، وتحسين استخدام المواد وساعات العمل والمخزون، وخفض تكلفة المعالجة والمتابعة.

٣. الدقة وتقليل الأخطاء

تقيس انخفاض أخطاء الإدخال والفروقات وتكرار البيانات، وسهولة تتبع العملية ومصدر الخطأ، وموثوقية المعلومات.

٤. جودة الخدمة والقرار

تقيس اتساق الخدمة بين الفروع، وسرعة الاستجابة، وتوفر معلومات حديثة للإدارة، وتحسن متابعة الأداء واتخاذ القرارات.

ثالثاً: نظرية القدرات الديناميكية

توضح نظرية القدرات الديناميكية أن تفوق المنشأة لا يعتمد فقط على الموارد التي تمتلكها، بل على قدرتها على استشعار الفرص والتغيرات، واقتناصها، ثم إعادة تشكيل مواردها وعملياتها بما يناسب البيئة (Teece et al., 1997; Teece, 2007). وتعد النظرية مناسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ لأن هذه المنشآت قد لا تملك موارد كبيرة، لكنها تستطيع المنافسة من خلال سرعة التعلم والمرونة وإعادة تنظيم العمل.

تطبق الدراسة هذه النظرية على التحول الرقمي من خلال اعتبار الأنظمة والبيانات موارد لا تحقق قيمة بمفردها. فالمنشأة تحتاج إلى استشعار الحاجة، مثل تأخر التقارير أو ارتفاع الهدر، ثم اختيار الحل المناسب، ثم تعديل الإجراءات وتدريب العاملين وربط الأنظمة. وعند نجاح هذه الخطوات تتحول التقنية إلى قدرة تشغيلية تؤدي إلى سرعة ودقة واستخدام أفضل للموارد.

كما تدعم النظرية بعد المهارات ودعم الإدارة؛ لأن إعادة تشكيل العمليات تحتاج إلى قيادة تتقبل التغيير، وموظفين قادرين على التعلم، وآلية لمراجعة النتائج. ولهذا تعد القدرات الديناميكية حلقة تفسير بين الاستثمار الرقمي والنتيجة التشغيلية.

رابعاً: إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة TOE

قدم Tornatzky and Fleischer (1990) إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة لتفسير تبني التقنيات داخل المنشآت. ويفترض الإطار أن قرار التبني ونجاحه يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل: خصائص التقنية المتاحة، وخصائص المنظمة ومواردها وإدارتها، والبيئة الخارجية مثل المنافسة والعملاء والأنظمة والدعم الحكومي.

في الدراسة الحالية يمثل الجانب التقني توفر الأنظمة والتكامل وسهولة الاستخدام وجودة البيانات. ويمثل الجانب التنظيمي المهارات ودعم الإدارة ووضوح العمليات وحجم المنشأة. أما الجانب البيئي فيظهر في متطلبات العملاء، وانتشار تطبيقات التوصيل والدفع، والمنافسة، والاشتراطات الحكومية، وبرامج الدعم. ولا تختبر الدراسة كل عوامل البيئة كمتغير مستقل، لكنها تستخدم الإطار لتفسير النتائج وتحديد خصائص العينة والعوائق.

يساعد الجمع بين نظرية القدرات الديناميكية وإطار TOE على تقديم تفسير متوازن؛ إذ يوضح الإطار الظروف التي تشجع أو تعيق التطبيق، بينما توضح نظرية القدرات كيف تحول المنشأة التقنية إلى تغييرات عملية وكفاءة تشغيلية.

العوامل الممكنة والمعوقات المتوقعة

توضح الأدبيات أن نجاح التحول الرقمي يحتاج إلى مجموعة عوامل تعمل معاً. أولها وضوح الرؤية الإدارية، بحيث يعرف المسؤولون ما المشكلة التي يراد حلها وما المؤشر الذي سيستخدم للحكم على النجاح. وثانيها جاهزية البيانات؛ لأن النظام لا ينتج معلومات موثوقة عندما تكون الأصناف أو الحسابات أو الفروع غير معرفة بطريقة موحدة. وثالثها مشاركة المستخدمين الفعليين في تصميم الإجراء، لأنهم الأكثر معرفة بالتفاصيل اليومية ونقاط التعطل.

وتعد المهارات الرقمية من العوامل المهمة، لكن المقصود بها لا يقتصر على القدرة على تشغيل البرنامج. تشمل المهارات فهم معنى البيانات، والقدرة على اكتشاف الخطأ، والالتزام بإدخال المعلومة في وقتها، واستخدام التقرير في اتخاذ إجراء. وقد يتوفر النظام وتبقى النتائج محدودة عندما يستخدم الموظفون جزءاً بسيطاً من إمكانياته أو يعودون إلى الجداول اليدوية عند أول مشكلة.

أما أبرز المعوقات فتشمل تكلفة الربط بين الأنظمة، وعدم توافق الحلول، وضعف الدعم الفني، وتغير الموظفين، ومقاومة الإجراءات الجديدة، وعدم وضوح ملكية المشروع داخل المنشأة. كما قد تظهر مخاطر تتعلق بحماية البيانات واستمرارية الخدمة عند الاعتماد الكامل على مزود خارجي. ولا تعني هذه المعوقات إيقاف التحول، لكنها تؤكد أهمية التنفيذ المرحلي وتحديد الأولويات ووجود بدائل وإجراءات واضحة عند التعطل.

في قطاع المقاهي والمطاعم قد تظهر معوقات إضافية، مثل ارتفاع دوران العاملين، وتفاوت خبراتهم، وسرعة العمل في أوقات الذروة، وتعدد الفروع والأجهزة وقنوات الطلب. ولذلك يفضل أن تكون الأنظمة سهلة التعلم، وأن تقلل الخطوات بدلاً من زيادتها، وأن تسمح للإدارة بمتابعة الاستثناءات بدلاً من مراجعة كل عملية بصورة يدوية. وكلما ارتبط النظام بإجراء واضح وتدريب مختصر ومؤشر أداء محدد ارتفعت فرصة تحوله إلى ممارسة مستقرة.

تستفيد الدراسة من هذه العوامل في تفسير النتائج المتوقعة. فإذا ظهر أثر ضعيف لبعض الأبعاد، فقد يكون السبب في مستوى التكامل أو المهارات أو الدعم وليس في التقنية نفسها. كما تساعد البيانات التعريفية عن حجم المنشأة وعدد الفروع وطبيعة الدور الوظيفي على فهم الفروق بين المشاركين دون تحويلها إلى فروض رئيسة ما لم تسمح العينة بذلك.

خامسًا: متغيرات الدراسة والنموذج المفاهيمي

المؤشرات العامة	الأبعاد	المتغير
توفر الأنظمة، الربط، الأتمتة، جودة البيانات، التقارير، التدريب، القيادة	البنية والأنظمة الرقمية؛ تكامل العمليات وأتمتتها؛ البيانات والتحليلات؛ المهارات الرقمية ودعم الإدارة	المتغير المستقل: التحول الرقمي
الوقت، الإنتاجية، الهدر، التكاليف، الفروقات، موثوقية المعلومات، سرعة الاستجابة	سرعة العمليات والإنتاجية؛ ضبط التكلفة والموارد؛ الدقة وتقليل الأخطاء؛ جودة الخدمة والقرار	المتغير التابع: الكفاءة التشغيلية

يفترض النموذج المفاهيمي أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي بأبعاده الأربعة يؤدي إلى تحسن الكفاءة التشغيلية بأبعادها الأربعة. كما ستستخدم خصائص المنشأة والمشارك، مثل حجم المنشأة وعدد الفروع والوظيفة والخبرة، في وصف العينة واختبار الفروق عند الحاجة.

المنهجية وطرق البحث

نوع الدراسة ومنهجها

تعد الدراسة من البحوث التطبيقية؛ لأنها تتناول مشكلة واقعية داخل قطاع المقاهي والمطاعم وتسعى إلى تقديم نتائج يمكن أن تستخدم في تحسين الممارسة. كما أنها دراسة وصفية تفسيرية؛ فهي تصف مستوى التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، ثم تختبر أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ستستخدم الدراسة في مرحلتها النهائية المنهج الكمي الوصفي التحليلي. ويعد هذا المنهج مناسبًا لأن أهداف الدراسة تتضمن قياس المتغيرات واختبار فروض إحصائية وتحديد قوة واتجاه العلاقة. وستجمع البيانات من خلال استبانة بعد اعتمادها وتحكيمها، ثم تحليل باستخدام برنامج SPSS.

لا يتضمن العرض المبدئي الحالي تطبيق الاستبانة أو تحليل بيانات فعلية؛ لأن الغرض منه اعتماد فكرة البحث والعنوان والمشكلة والإطار النظري والمنهج المقترح. وبعد الموافقة سيتم تطوير العبارات النهائية للأداة بالاعتماد على المقاييس السابقة وطبيعة القطاع، ثم تنفيذ الدراسة الميدانية.

خطة تنفيذ البحث النهائي

مراجعة الأدبيات والمقاييس المستخدمة في قياس التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.

إعداد النسخة الأولية للاستبانة وربط كل عبارة ببعد محدد من أبعاد الدراسة.

عرض الأداة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة ونظم المعلومات والإحصاء، وإجراء التعديلات المطلوبة.

تنفيذ دراسة استطلاعية على عينة محدودة للتأكد من وضوح العبارات وحساب الثبات المبدئي.

تحديد مجتمع الدراسة المتاح وحجم العينة النهائي وفق الأساليب الإحصائية المناسبة.

توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة ومتابعة اكتمال الاستجابات.

تنظيف البيانات وترميزها وإدخالها إلى SPSS والتحقق من القيم المفقودة والاستجابات غير الصالحة.

تنفيذ التحليل الوصفي واختبارات الصدق والثبات، ثم اختبار الفروض باستخدام الارتباط والانحدار.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنظريات، ثم تقديم التوصيات والمقترحات.

الاعتبارات الأخلاقية

- توضيح الغرض العلمي من الاستبانة للمشاركين، وأن المشاركة اختيارية.
- عدم جمع بيانات شخصية غير لازمة، وعدم إظهار أسماء المنشآت أو المشاركين في النتائج.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط، وعرض النتائج بصورة إجمالية.
- الالتزام بتوثيق المصادر وعدم نقل النصوص دون إحالة إلى أصحابها.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة المصنفة ضمن قطاع المقاهي والمطاعم في المملكة العربية السعودية، ممن ترتبط أعمالهم بالعمليات أو الإدارة أو الأنظمة أو البيانات. ويشمل ذلك ملاك المنشآت والمديرين العامين ومديري التشغيل والفروع والمحاسبين وموظفي التقنية والمخزون والموارد البشرية وغيرهم ممن لديهم معرفة فعلية بطريقة استخدام الأنظمة وتأثيرها على العمل.

اختيار أكثر من مستوى وظيفي مهم؛ لأن تقييم التحول الرقمي قد يختلف باختلاف الدور. فالإدارة العليا ترى أثر التقنية على القرارات والتقارير، بينما يلاحظ مدير الفرع سرعة الإجراءات والمشكلات اليومية، ويلاحظ المحاسب جودة البيانات والتسويات، ويلاحظ مسؤول المخزون أثر الربط على الكميات والهدر. وسيتم ضبط ذلك من خلال أسئلة تعريفية وتصنيف المشاركين.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها

سيتم تحديد حجم العينة النهائي بعد حصر إطار المجتمع المتاح والتواصل مع المنشآت المشاركة. وسيستخدم أسلوب إحصائي مناسب يراعي حجم المجتمع ومستوى الثقة وهامش الخطأ، بدلاً من اختيار رقم غير مبرر. ومن المتوقع أن تستهدف الدراسة عددًا يسمح بإجراء تحليل الانحدار واختبارات الثبات بصورة مناسبة.

يفضل استخدام عينة طبقية بحسب حجم المنشأة والمنطقة أو عدد الفروع متى أمكن توفير قائمة واضحة بالمنشآت. وفي حال تعذر الحصول على إطار معاينة كامل، ستستخدم عينة قصدية منظمة تستهدف الأشخاص ذوي المعرفة بالأنظمة والعمليات، مع الحرص على تنوع المنشآت والمناطق والوظائف وعدم تركيز الاستجابات في منشأة واحدة.

ستحدد معايير المشاركة بأن يكون المشارك قد أمضى مدة كافية في المنشأة، وأن تكون لديه معرفة بأحد الأنظمة أو العمليات محل الدراسة، وألا تكون إجابته مبنية على تصور عام دون تجربة فعلية. كما ستستبعد الاستجابات الناقصة أو المتكررة أو التي تظهر نمطاً غير منطقي في الإجابة.

أداة الدراسة

ستستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات في المشروع النهائي. ولم يتم إرفاق استبانة نهائية في هذا المقترح؛ لأن صياغة العبارات ستتم بعد اعتماد العنوان والمتغيرات ومراجعة المقاييس السابقة وتحكيم الأداة. وسيكون الهدف من الاستبانة قياس تصورات العاملين والمديرين عن درجة تطبيق التحول الرقمي ونتائجه التشغيلية داخل منشآتهم.

ستبنى الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة. واختيار المقياس الخماسي مناسب لسهولة فهمه وتحليله، ويسمح بحساب المتوسطات والانحرافات والعلاقات بين المتغيرات. وستصاغ العبارات بلغة واضحة وتبتعد عن المصطلحات التقنية المعقدة أو الأسئلة التي تجمع أكثر من فكرة في عبارة واحدة.

التركيب المقترح للاستبانة

- القسم الأول: بيانات عامة عن المشارك والمنشأة، مثل الوظيفة، والخبرة، وحجم المنشأة، وعدد الفروع، والمنطقة، والأنظمة المستخدمة.
- القسم الثاني: عبارات التحول الرقمي، موزعة على البنية والأنظمة، وتكامل العمليات والأتمتة، والبيانات والتحليلات، والمهارات ودعم الإدارة.
- القسم الثالث: عبارات الكفاءة التشغيلية، موزعة على السرعة والإنتاجية، والتكلفة والموارد، والدقة وتقليل الأخطاء، وجودة الخدمة والقرار.
- القسم الرابع: عدد محدود من الأسئلة حول العوائق أو الأولويات، ويمكن أن يتضمن سؤالاً مفتوحاً اختياريًا لإضافة ملاحظة عملية.

الصدق والثبات المقترحان

- صدق المحكمين: تعرض النسخة الأولية على مختصين للتأكد من مناسبة العبارات ووضوحها وتمثيلها للأبعاد.
- صدق الاتساق الداخلي: يحسب ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية، للتأكد من أن العبارات تتحرك في الاتجاه نفسه.
- الثبات: يحسب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد وللأداة ككل، ويعد الوصول إلى قيمة مقبولة دليلاً على اتساق القياس.
- الدراسة الاستطلاعية: تطبق الأداة على مجموعة محدودة قبل التوزيع النهائي لاكتشاف العبارات غير الواضحة أو المتكررة وتقدير الوقت المطلوب للإجابة.

أساليب التحليل الإحصائي

- بعد جمع البيانات في المرحلة النهائية، ستم مراجعتها وترميزها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وسيتم اختيار الاختبارات بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات والفروض، ومن المتوقع استخدام الأساليب الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المشاركين والمنشآت والأنظمة المستخدمة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى كل بعد وترتيب العبارات.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة ومحاورها.

- معامل ارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي والعلاقة الأولية بين المتغيرات.
- اختبارات التوزيع والالتواء والتفرطح، وفحص القيم المتطرفة وتعدد الارتباط، للتحقق من ملاءمة البيانات للتحليل.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر الكلي للتحويل الرقمي على الكفاءة التشغيلية.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحويل الرقمي الأربعة وتحديد البعد الأكثر تفسيراً للكفاءة التشغيلية.
- اختبار (t) أو تحليل التباين الأحادي ANOVA عند الحاجة لدراسة الفروق بحسب الوظيفة أو حجم المنشأة أو عدد الفروع أو الخبرة.
- استخدام مستوى دلالة ٠.٠٥ للحكم على قبول أو رفض الفروض الإحصائية، مع عرض معاملات الانحدار وقوة التفسير وليس الاكتفاء بالدلالة فقط.
- لن يتم إعداد نتائج افتراضية في هذا المقترح، ولن يتم ذكر قيم لألفا كرونباخ أو معاملات الارتباط قبل جمع البيانات. وستعرض النتائج الفعلية في المشروع النهائي من خلال جداول واضحة، ثم تفسر في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على أثر التحويل الرقمي بأبعاده الأربعة في الكفاءة التشغيلية بأبعادها الأربعة، ولا تتناول بصورة مباشرة الربحية أو رضا العميل أو الأداء التسويقي إلا في الحدود التي ترتبط بالتشغيل.

الحدود البشرية

تستهدف العاملين والملاك والمديرين الذين لديهم معرفة بالأنظمة والعمليات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بقطاع المقاهي والمطاعم.

الحدود المكانية

تطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية، مع السعي إلى تمثيل أكثر من منطقة ومدينة وفق إمكانية الوصول إلى المنشآت.

الحدود الزمنية

ينفذ جمع البيانات خلال الفترة التي تعتمد للمشروع النهائي في العام الدراسي ٢٠٢٦، بينما يعتمد الإطار النظري بصورة أساسية على دراسات وتقارير حديثة خلال السنوات الخمس إلى العشر الأخيرة، مع استخدام بعض المراجع التأسيسية الأقدم.

الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على استبانة مقطعية تقيس تصورات المشاركين في وقت محدد، ولذلك ستفسر النتائج ضمن حدود البيانات المدركة وعدم قدرتها على إثبات السببية الكاملة أو قياس التغير عبر الزمن.

الحدود القطاعية

تقتصر النتائج على قطاع المقاهي والمطاعم، وقد لا تنطبق بصورة مباشرة على القطاعات الصناعية أو المالية أو التقنية التي تختلف في طبيعة العمليات وحجم الاستثمار الرقمي.

التعريفات الإجرائية

التحول الرقمي

درجة استخدام المنشأة للأنظمة الرقمية المترابطة والأتمتة والبيانات والمهارات الإدارية بهدف تحسين طريقة تنفيذ العمل.

الكفاءة التشغيلية

قدرة المنشأة على إنجاز العمليات بسرعة ودقة وتكلفة مناسبة مع استخدام أفضل للموارد وتحسين جودة الخدمة والقرار.

المنشآت الصغيرة والمتوسطة

المنشآت المصنفة صغيرة أو متوسطة وفق التعريف المعتمد لدى الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

قطاع المقاهي والمطاعم

المنشآت التي تقدم خدمات إعداد وبيع الأطعمة والمشروبات من خلال الفروع أو قنوات الطلب المباشر والرقمي.

ضوابط جودة التنفيذ في المشروع النهائي

سيتم ربط كل عبارة في الاستبانة بمتغير أو بعد محدد، مع تجنب العبارات الطويلة أو التي تقيس أكثر من فكرة في الوقت نفسه. كما سترجع الصياغة من حيث وضوحها للعاملين في القطاع، وليس من الناحية الأكاديمية فقط، حتى تقل احتمالات اختلاف فهم السؤال بين المشاركين.

سيتم تنفيذ دراسة استطلاعية قبل التوزيع النهائي للتأكد من الوقت اللازم للإجابة، ووضوح الخيارات، وعدم تكرار العبارات. وستستخدم ملاحظات المشاركين والمحكمين في حذف أو تعديل البنود غير الواضحة، ثم يعاد فحص الثبات والاتساق الداخلي بعد جمع العينة النهائية.

ستتم متابعة جودة الاستجابات من خلال مراجعة اكتمال الإجابات ووقت تعبئة النموذج والأنماط المتكررة بصورة غير منطقية. كما سيحد من تركيز الردود في منشأة واحدة قدر الإمكان، لأن تنوع المنشآت والأدوار الوظيفية يساعد على تقديم صورة أقرب لواقع القطاع.

عند تفسير النتائج لن يتم الاكتفاء بالدلالة الإحصائية وحدها، بل ستناقش قوة الأثر ومعامل التفسير والفروق العملية بين الأبعاد. وقد يظهر أن بعض التقنيات منتشرة ولكن أثرها محدود بسبب ضعف التكامل أو التدريب، وهي نتيجة مهمة حتى لو لم تؤيد جميع الفروض المقترحة.

سيحافظ البحث على سرية بيانات المشاركين والمنشآت، ولن يطلب أسماء تجارية أو معلومات مالية حساسة لا تخدم أهداف الدراسة. وستعرض النتائج بصورة مجمعة، مع توضيح أن المشاركة اختيارية وأن البيانات تستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط.

المخرجات المتوقعة من الدراسة

- تحديد مستوى التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في المنشآت المشاركة.
- توضيح الأبعاد الرقمية الأكثر ارتباطاً بتحسين الوقت والتكلفة والدقة وجودة القرار.
- إعداد توصيات عملية يمكن تطبيقها تدريجياً بحسب حجم المنشأة وعدد فروعها.
- تقديم أساس بحثي يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تتناول الربحية أو رضا العميل أو المقارنة بين قطاعات خدمية مختلفة.

المراجع

المراجع العربية والتقارير الرسمية

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (٢٠٢٤). التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. الرياض: منشآت.

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (٢٠٢٤ب). مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الربع الرابع ٢٠٢٣. الرياض: منشآت.

برنامج التحول الوطني. (٢٠٢٤). تقرير إنجازات برنامج التحول الوطني لعام ٢٠٢٤: طموحنا أبعد. رؤية السعودية ٢٠٣٠.

هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٤). استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، الإصدار ١.٠. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.

منتدى الاقتصاد العالمي، ومركز الثورة الصناعية الرابعة في المملكة العربية السعودية. (٢٠٢٤). التحول الرقمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: إطار استراتيجي. جنيف: منتدى الاقتصاد العالمي.

المراجع الأجنبية

AlMulhim, A. F. (2021). Smart supply chain and firm performance : The role of digital technologies. Business Process Management Journal, 27(5), 1353–1372

Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? Telecommunications Policy, 43(9), 101828.

Clemente–Almendros, J. A., Nicoara–Popescu, D., & Pastor–Sanz, I. (2024). Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants and size heterogeneity. Technology in Society, 77, 102483.

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium–sized enterprise digitalization. Journal of Business Research, 112, 119–127.

Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: A four levels approach. *Management Decision*, 58(8), 1543–1562

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.