

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

إعداد الطالب/

رائد عاطف محمد يار

الرقم الجامعي/

253001463

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة
14.....	المنهجية وطرق البحث
16.....	أدوات الدراسة
17.....	حدود الدراسة
19.....	المراجع

المقدمة

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

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

ومن منظور تنظيمي، تمثل نماذج العمل القائمة على المنصات تحولاً من منطق "سلسلة القيمة" التقليدي إلى منطق "شبكات القيمة"، حيث تتغير أدوار الإدارة من التحكم المباشر في العمليات إلى تنسيق العلاقات بين الأطراف المختلفة داخل النظام البيئي للمنصة. ويتطلب ذلك إعادة تعريف لوظائف الإدارة العليا، وإعادة توزيع للصلاحيات، وظهور وحدات تنظيمية جديدة تُعنى بتحليل البيانات، وإدارة تجربة المستخدم، وحوكمة المنصات الرقمية. كما تؤدي هذه النماذج إلى تعزيز التكامل بين الوظائف، وإلى تقليص الحدود الفاصلة بين الإدارات، بما يفرض أنماطاً جديدة من

القيادة الرقمية (Digital Leadership) تقوم على الابتكار المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية (الفتاح، 2025).

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

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

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى تأثير نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية (Platform-Based Business Models) على الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي، في ظل التحويل المتسارع نحو الاقتصاد الرقمي وتزايد اعتماد الشركات على المنصات بوصفها آلية لتنظيم التفاعل بين الأطراف المتعددة في السوق. فعلى الرغم من الانتشار المتنامي للمنصات الرقمية عالميًا ومحليًا، وظهور شركات كبرى مثل Uber وAmazon، إضافة إلى تنامي بيئة التحويل الرقمي ضمن إطار رؤية السعودية 2030، إلا أن كثيرًا من المؤسسات السعودية ما زالت تعمل بهياكل تنظيمية تقليدية تتسم بالمركزية والهرمية والتقسيم الوظيفي الصارم. ويخلق هذا التباين بين طبيعة النماذج الرقمية القائمة على الشبكات والتفاعل اللحظي والمرونة، وبين الهياكل الإدارية التقليدية،

حالة من عدم الاتساق التنظيمي قد تؤثر في كفاءة الأداء، وسرعة الاستجابة، وقدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا تنبع المشكلة في الحاجة إلى فهم علمي منهجي لكيفية إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في ضوء تبني أو التفاعل مع نماذج المنصات الرقمية داخل السوق السعودي.

ويترتب على هذه المشكلة الرئيسة عدد من المشكلات الفرعية، من أبرزها: أولاً، ضعف مواءمة الهياكل التنظيمية التقليدية مع متطلبات الإدارة القائمة على البيانات واتخاذ القرار اللحظي، مما قد يؤدي إلى بطء الاستجابة للمتغيرات السوقية. ثانياً، غموض الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات التي تتحول جزئياً إلى العمل عبر المنصات، نتيجة تداخل الوظائف وظهور وحدات تنظيمية جديدة غير مدمجة بوضوح في الهيكل القائم. ثالثاً، تحديات إدارة الموارد البشرية في بيئة المنصات، لا سيما فيما يتعلق بالعاملين غير التقليديين أو المستقلين، وما يرافق ذلك من قضايا تتعلق بالتحفيز والرقابة والالتزام التنظيمي. رابعاً، الحاجة إلى إعادة تعريف أنماط القيادة وأساليب الحوكمة بما يتناسب مع بيئة رقمية تتسم باللامركزية والتشبيك. خامساً، احتمالية وجود مقاومة تنظيمية للتغيير داخل المؤسسات السعودية نتيجة الثقافة الإدارية السائدة أو نقص الكفاءات الرقمية، مما قد يعيق عملية التحول الهيكلي الفعال (Eltaiba، 2025).

وبناءً على مشكلة الدراسة الرئيسة، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما أثر تبني نماذج

العمل القائمة على المنصات الرقمية على إعادة تشكيل الهياكل الإدارية في مؤسسات السوق السعودي؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المعاصرة التي تتناول التحول من النماذج التنظيمية التقليدية إلى النماذج الرقمية القائمة على المنصات، وذلك من خلال توظيف إطار تحليلي يربط بين خصائص نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية وخصائص الهياكل الإدارية في سياق سوق ناشئ يتميز بخصوصية اقتصادية وتنظيمية كالسوق السعودي. فعلى الرغم من تنامي الدراسات الدولية حول اقتصاد المنصات وصعود شركات عالمية مثل Amazon وUber، إلا أن كثيراً من هذه الدراسات انصبّ على البيئات الغربية، مع محدودية في المعالجات التطبيقية في السياق العربي عموماً والسعودي على وجه الخصوص. ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى سد

فجوة معرفية تتعلق بمدى توافق الهياكل التنظيمية السائدة في المملكة مع متطلبات الإدارة الرقمية، وتقديم تفسير علمي لطبيعة التحولات في أنماط القيادة، وصنع القرار، وتوزيع الصلاحيات، والتنسيق التنظيمي داخل المؤسسات التي تتبنى أو تتأثر بالمنصات الرقمية. كما تكتسب الدراسة أهمية إضافية لارتباطها بالتحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية السعودية 2030، مما يمنحها بعداً نظرياً تطبيقياً يساهم في تطوير نماذج تفسيرية ملائمة للبيئة السعودية، ويعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرقمية والتحول التنظيمي في الاقتصادات الناشئة (Surana، 2025).

- الأهمية العملية

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

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

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

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

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

التساؤلات الفرعية:

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

التنظيمي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

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

الدراسات السابقة

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

الدعم المؤسسي والتدريب المستمر. تشير الدراسة إلى أن الابتكار والتجارة الإلكترونية هما محركان رئيسيان لنمو زيادة الأعمال، ويتماشى ذلك أيضاً مع توجه المملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي وتعزيز بيئة ريادة الأعمال في البلاد.

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

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

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

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

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

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

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

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

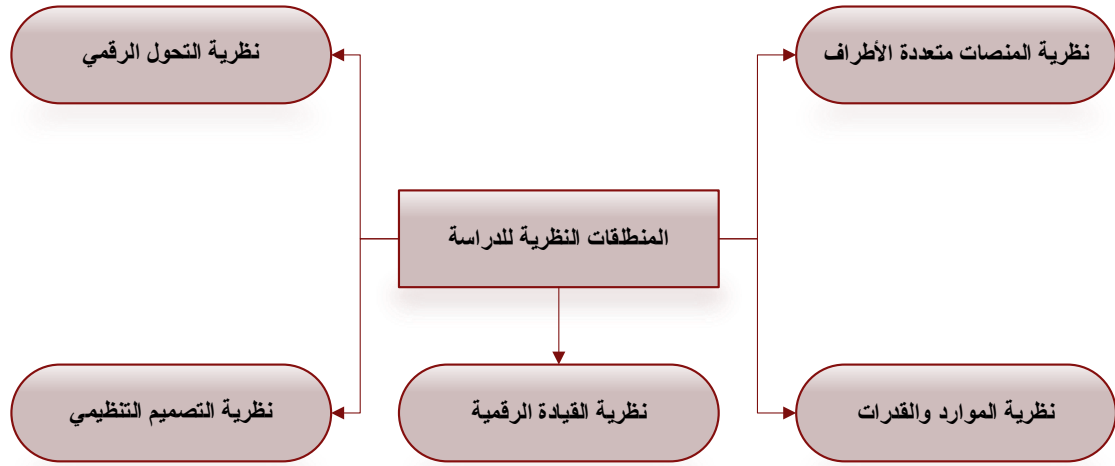
على الرغم من أوجه التشابه، تختلف الدراسات السابقة من حيث نطاق البحث ومجالات التطبيق والأبعاد التي تم التركيز عليها. فبعض الدراسات اهتمت بتحليل أثر المنصات الرقمية على ريادة الأعمال ونمو المشاريع الناشئة، بينما ركزت دراسات أخرى على الامتثال التنظيمي والبيروقراطية الرقمية في الشركات الصغيرة. هناك اختلاف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

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

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

المنطلقات النظرية للدراسة

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



رسم توضيحي 1: المنطلقات النظرية للدراسة

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

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

- نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)

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

- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

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

- نظرية التصميم التنظيمي (Organizational Design Theory)

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

- نظرية القيادة الرقمية (Digital Leadership Theory)

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

المنهجية وطرق البحث

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

- منهج الدراسة

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

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العاملة في السوق السعودي التي تتبنى نماذج عمل قائمة على المنصات الرقمية أو تأثرت بها في عملياتها التشغيلية والإدارية، سواء كانت شركات ناشئة رقمية أو مؤسسات تقليدية قامت بالتحول إلى العمل عبر المنصات. ويشمل ذلك قطاعات مثل التجارة الإلكترونية، والخدمات اللوجستية، والتطبيقات الخدمية، والتقنية المالية.

وسيتم اختيار عينة ممثلة من القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، والمشرفين في هذه المؤسسات باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية أو القصدية (وفقاً لتوافر البيانات)، لضمان تمثيل مختلف القطاعات والأحجام التنظيمية. ويُراعى في تحديد حجم العينة تحقيق متطلبات التحليل الإحصائي من حيث القوة التفسيرية وإمكانية تعميم النتائج.

- أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث تُصمم فقراتها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المنصات الرقمية والتصميم التنظيمي. وتتضمن الاستبانة عدة محاور تقيس:

1. درجة تبني المؤسسة لنموذج العمل القائم على المنصة الرقمية.
 2. مستوى اللامركزية أو المركزية في الهيكل الإداري.
 3. طبيعة أنماط القيادة واتخاذ القرار.
 4. توزيع الأدوار والصلاحيات داخل المنظمة.
 5. درجة المرونة التنظيمية وكفاءة الأداء الإداري.
- وتُصاغ الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

- صدق الأداة وثباتها

لضمان جودة البيانات ودقتها، سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتحول الرقمي للتأكد من ملائمة الفقرات ووضوحها وشمولها لأبعاد الدراسة. كما سيتم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاورها. أما بالنسبة لثبات الأداة، فسيتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من درجة الاتساق الداخلي للفقرات، بحيث يُعد المعامل المقبول إحصائيًا مؤشرًا على إمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة من الاستبانة.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها ومعالجتها باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة. وتشمل أساليب التحليل الإحصائي ما يأتي:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات) لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.
- اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T-test) أو تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة لقياس الفروق بين المتغيرات الديموغرافية.

أدوات الدراسة

- الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة الكمية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة المنهجية الكمية التي تستهدف قياس المتغيرات وتحويلها إلى مؤشرات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد صُممت الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بنماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية والتصميم التنظيمي والتحول الرقمي، بحيث تعكس بصورة دقيقة أبعاد المتغير المستقل المتمثل في درجة تبني نموذج العمل القائم على المنصة الرقمية، والمتغير التابع المتمثل في الهياكل الإدارية بأبعادها المختلفة مثل المركزية، وتوزيع الصلاحيات، وأنماط القيادة، والمرونة التنظيمية. وقد روعي في صياغة الفقرات والوضوح والدقة والموضوعية، وتجنب العبارات الإيحائية أو المزدوجة، بما يضمن الحصول على استجابات تعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية داخل مؤسسات

السوق السعودي. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف، بما يتيح تحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية، ويسهم في تعزيز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها.

- إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

حرصت الدراسة على إخضاع أداة القياس لإجراءات علمية دقيقة للتحقق من صدقها وثباتها، باعتبار أن جودة النتائج ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلامة الأداة المستخدمة. فقد تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتحول الرقمي، بهدف التحقق من ملاءمة الفقرات وشمولها لجميع أبعاد الدراسة، ومدى اتساقها مع الإطار النظري المعتمد. كما تم فحص الاتساق الداخلي بين الفقرات ومحاورها لضمان ترابطها المفاهيمي. أما فيما يتعلق بالثبات، فقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور، وهو ما يوفر مؤشراً إحصائياً على استقرار الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في القياس. وتُعد هذه الإجراءات ضرورية في الدراسات الكمية لضمان أن النتائج المستخلصة تعكس الواقع التنظيمي بدقة وموضوعية، وأن العلاقة بين تبني نماذج العمل القائمة على المنصات الرقمية والتحويلات في الهياكل الإدارية قد تم قياسها بصورة علمية منضبطة.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

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

- الحدود الزمانية

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

- الحدود المكانية

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

المراجع

- المراجع العربية:

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

- المراجع الأجنبية:

- Abuali, A. (2025). The Impact of E-Commerce on Traditional Businesses in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=135131>
- Aldhehayan, A. D. (2025). The Impact of Innovation and E-Commerce Platforms in Entrepreneurial Growth: Projects from Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394386295_The_Impact_of_Innovation_and_E-Commerce_Platforms_in_Entrepreneurial_Growth_Projects_from_Saudi_Arabia
- Amin, M. (2025). Impact of digital transformation on SME's marketing performance: role of social media and market turbulence. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391530736_Impact_of_digital_transformation_on_SME's_marketing_performance_role_of_social_media_and_market_turbulence
- Eltaiba, N. (2025). Benefits and impact of technology-enhanced learning applications in higher education in Middle East and North Africa: A systematic review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2589791825000271>
- Guerra, J. M. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. Retrieved from <https://www.emerald.com/jocm/article-abstract/37/6/1273/1232514/Exploring-organizational-change-in-the-age-of?redirectedFrom=fulltext>
- Hashim, M. A. (2024). The impact of platform business models on organizational performance in the era of Industry 5.0: A strategic agility and innovation approach. Retrieved from https://intellectdiscover.com/content/journals/10.1386/tmsd_00094_1

- Kraus, S. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211047576>
- Plekhanov, D. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001219>
- Shahzad, K. (2025). Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390635153_Digital_Transformation_and_Changes_in_Organizational_Structure_Empirical_Evidence_from_Industrial_Organizations
- Surana, A. (2025). The internationalization of digital platform-based firms: A systematic literature review and directions for future research. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951625000185>
- Zantout, R. R. (2025). Impact of Digital Bureaucracy on Business Compliance: A Field Study on Small Businesses Owners (SMEs) in Jeddah Governorate. Retrieved from https://aja.journals.ekb.eg/article_428436.html?lang=en
- Zhao, Y. (2019). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334444222_The_evolution_of_platform_business_models_Exploring_competitive_battles_in_the_world_of_platforms



Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

**The Impact of Platform-Based Business Models on Administrative Structures in the Saudi
Market**

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Year

2026