

تأثير التحول الرقمي على تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات.

اسم الطالبة/ جواهر نايف المطيري

الرقم الأكاديمي/ ٢٥١٠٠٣٣٤٨

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

في السنوات الأخيرة، أصبح التحول الرقمي محورياً أساسياً في عملية إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية وتعزيز الحوكمة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث يمثل عنصراً حيوياً في مواجهة التحديات المستمرة، لا سيما ما يتعلق بالفساد الإداري وسوء استخدام الموارد. يُنظر إلى التحول الرقمي ليس فقط كأداة تقنية، بل كعامل تمكين للمؤسسات لتعزيز الشفافية والكفاءة والالتزام بالمعايير الأخلاقية. وفي هذا الإطار، تلعب القيادة الأخلاقية دوراً محورياً، إذ يقدم القادة الأخلاقيون نموذجاً عملياً يوضح كيف يمكن للقيم والمبادئ الأخلاقية أن تتفاعل مع التقنيات الرقمية لتعزيز المساءلة وتحسين الأداء المؤسسي ويساهم التحول الرقمي في تحسين قدرة المؤسسات على مراقبة العمليات الداخلية وتقليل الفساد من خلال تقديم أدوات ذكية وأنظمة معلومات متقدمة تسهل تتبع الإجراءات والقرارات، وتدعم الالتزام بالكفاءة والنزاهة في مختلف المستويات الإدارية. ومن أبرز الأمثلة على ذلك تقنيات مثل البلوك تشين، التي توفر مستويات عالية من الشفافية والأمان في إدارة العمليات المالية والإدارية، مما يجعل من الصعب على أي نشاط غير قانوني أو ممارسات فاسدة أن تمر دون اكتشاف أو رقابة دقيقة (عثمان، 2025).

وعلى الرغم من الإمكانيات الكبيرة للتحول الرقمي، فإن نجاحه في تحقيق أهداف مكافحة الفساد يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التزام القيادة الأخلاقية بالمعايير الأخلاقية والابتكار الرقمي. فالقادة الذين يركزون على القيم الأخلاقية ويستثمرون في التكنولوجيا الرقمية قادرون على خلق بيئة تنظيمية قائمة على التواصل المفتوح، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار، وضمان اتخاذ القرارات بأسلوب شفاف ومسؤول. هذه العناصر مجتمعة تشكل دعامة قوية للحد من الفساد الإداري، وتحفز المؤسسات على تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والمساءلة، وهو ما يجعل التحول الرقمي أداة استراتيجية متكاملة لا تقتصر فائدتها على تحسين الأداء التقني والإداري، بل تمتد لتشمل تعزيز الثقة العامة بين المؤسسة وجميع الجهات المعنية بها (Johnson, 2018).

تعتبر عملية اتخاذ القرار قلب الإدارة، إذ توقفها يؤدي إلى توقف جميع الأنشطة التي تجري عادةً داخل المنظمات. لم تعد هذه العملية حكراً على المديرين أو الرؤساء فقط، بل أصبح من الشائع أن يستشيروا المختصين والفنيين للحصول على الرأي والمشورة، ويجمعوا المعلومات والبيانات الضرورية قبل اتخاذ أي قرار ومع ذلك، فإن طبيعة عملية اتخاذ القرار في المدارس تتأثر

بالنمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة، وبالاختبارات الشخصية لمتخذ القرار، لتتبلور في النهاية على شكل قرار محدد وثابت وتختلف جودة القرار تبعاً لعدة عوامل، منها طبيعة المشكلة التي يتم التعامل معها، والأشخاص المعنيين بالقرار، والأسلوب المتبع في اتخاذه، والظروف المحيطة، والوقت المتاح للقرار، فضلاً عن مدى مشاركة الآخرين في العملية. كل هذه العوامل تشير إلى أهمية تبني أساليب علمية ومنهجية في عملية اتخاذ القرار لضمان دقتها وفعاليتها، وتحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والموضوعية (العمرى، 2024).

ولم تكن المؤسسات بمنأى عن هذا التغير الجذري فقد أصبح التحول الرقمي، الذي يتضمن اعتماد التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية، ليس مجرد خيار اختياري، بل ضرورة حتمية لتعزيز الكفاءة والفعالية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وفي قلب هذا التحول، تأتي أهمية القيادات الإدارية التي تتحمل مسؤولية توجيه المؤسسات نحو الاستفادة المثلى من الفرص التي توفرها التكنولوجيا ويعد اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، خصوصاً في القطاع العام الذي يقتضي أعلى مستويات الشفافية والمساءلة ويوفر التحول الرقمي أدوات قوية لدعم عملية صنع القرار، من خلال جمع البيانات بدقة، وتحليلها بفاعلية، وتسهيل الوصول إليها في الوقت المناسب ومع ذلك، فإن مجرد تبني التكنولوجيا لا يكفي لضمان تحسين جودة القرارات، إذ يتطلب الأمر تطوير مهارات القيادات الرقمية، وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة بكفاءة، وتعزيز قنوات الاتصال الرقمية لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين العاملين داخل المؤسسة (درياش، 2025).

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية القيادات الإدارية في توجيه المؤسسات نحو الاستفادة المثلى من الأدوات الرقمية لدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في استكشاف أثر التحول الرقمي على تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات، بما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات كبيرة تتعلق بفاعلية إدارة العمليات واتخاذ القرارات الإدارية، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتطلبات المتزايدة من المجتمع وأصحاب المصلحة. كثيراً ما تعتمد المؤسسات على أساليب تقليدية في جمع المعلومات وتحليلها، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات، وزيادة احتمالية الوقوع في الأخطاء، وضعف القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية. هذه المشكلات تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة الأداء المؤسسي، وتزيد من صعوبة تحقيق أهداف التنمية والاستدامة، خصوصاً في المؤسسات التي تتطلب شفافية ومساءلة عالية مثل المؤسسات الحكومية والخدمات العامة.

ومع التطور التكنولوجي المتسارع، أصبح التحول الرقمي عنصراً حاسماً يمكن أن يعالج هذه التحديات من خلال تمكين المؤسسات من الوصول إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتحليل البيانات بكفاءة، وتطبيق أدوات تكنولوجية مبتكرة لدعم عملية صنع القرار. إلا أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبة في الاستفادة الفعلية من هذه الإمكانيات الرقمية، سواء بسبب ضعف البنية التحتية الرقمية، أو نقص المهارات التقنية لدى القيادات والعاملين، أو غياب استراتيجيات واضحة لدمج التحول الرقمي في نظم صنع القرار الإداري.

وتبرز أهمية هذه المشكلة بشكل أكبر في سياق القيادة الإدارية، حيث يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرة القادة على توظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال لدعم القرارات المبنية على البيانات، وتسهيل مشاركة جميع الأطراف المعنية، وضمان اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وشفافية. إذ أن غياب التكامل بين التحول الرقمي والمهارات القيادية قد يؤدي إلى استغلال محدود للتقنيات الرقمية، وبالتالي استمرار اتخاذ قرارات تقليدية غير فعالة، مما يضعف الأداء المؤسسي ويحد من قدرة المؤسسة على المنافسة ومواجهة التحديات المستقبلية.

لذلك، تتبلور مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وجودة عملية اتخاذ القرار الإداري، ومحاولة الإجابة عن تساؤلات حول كيفية تعزيز فعالية القرارات الإدارية باستخدام الأدوات الرقمية، ومدى قدرة القيادات على دمج الابتكار الرقمي مع أساليب الإدارة الحديثة. تكمن أهمية دراسة هذه المشكلة في تقديم إطار واضح للمؤسسات لفهم دور التحول الرقمي

في تحسين اتخاذ القرار، وتطوير استراتيجيات عملية تساعد على تحقيق الكفاءة، والشفافية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الإدارية والتكنولوجية.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي "ما تأثير التحول الرقمي على تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات؟"

أسئلة الدراسة

التساؤل الرئيسي

- "ما تأثير التحول الرقمي على تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات؟"

التساؤلات الفرعية

- هل توجد علاقة إيجابية بين تنمية المهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية وتحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات؟

المؤسسات؟

- هل يساهم تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات؟

- هل يعزز تفعيل قنوات الاتصال الرقمية تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في بعدين رئيسيين، العلمي والعملي، حيث يسعى البحث إلى تقديم مساهمة معرفية وعملية في مجال الإدارة والتحول الرقمي داخل المؤسسات.

أولاً: الأهمية العلمية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وجودة عملية اتخاذ القرار الإداري، وهو موضوع حيوي في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم. إذ يوفر

البحث إطاراً نظرياً متكاملاً يوضح كيف يمكن للتقنيات الرقمية الحديثة، مثل نظم إدارة المعلومات والبيانات الضخمة وأدوات التحليل الذكي، أن تسهم في تحسين دقة القرارات وسرعة تنفيذها. كما تسعى الدراسة إلى توسيع المعرفة حول دور القيادة الإدارية في توظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال، وهو ما يعزز فهم الباحثين والممارسين لكيفية دمج الابتكار الرقمي مع أساليب الإدارة التقليدية لتحقيق الأداء الأمثل. هذا بالإضافة إلى أن البحث يسهم في سد بعض الفجوات العلمية المتعلقة بكيفية استخدام التحول الرقمي كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار الإداري، بما يعزز أسس الإدارة الحديثة والمستندة إلى الأدلة.

ثانياً: الأهمية العملية: أما من الناحية العملية، فتتجلى أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات واستراتيجيات قابلة للتطبيق داخل المؤسسات بهدف تحسين كفاءة عمليات اتخاذ القرار. فالتطبيق الفعلي لمبادئ التحول الرقمي يساعد المؤسسات على الوصول إلى معلومات دقيقة في الوقت المناسب، وتحليلها بشكل فعال، وبالتالي اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فاعلية. كما تساهم الدراسة في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، من خلال تمكين القادة والعاملين من استخدام منصات رقمية للتواصل وتبادل الخبرات والمعلومات بشكل مباشر. هذا بدوره يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، ويحد من المخاطر المرتبطة بالقرارات التقليدية، مثل التأخر في الاستجابة أو وقوع أخطاء إدارية تؤثر على الأداء المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تكون مرجعاً مهماً للممارسين وصانعي السياسات في المؤسسات المختلفة، سواء في القطاع العام أو الخاص، حيث توفر لهم الأدوات والمفاهيم اللازمة لتطوير خطط التحول الرقمي وربطها باستراتيجيات اتخاذ القرار، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز ثقة المجتمع في قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

- تحديد أثر التحول الرقمي على تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات.

الأهداف الفرعية

- دراسة أثر تنمية المهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية على تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات.
- تحديد مدى مساهمة تطبيق أنظمة إدارة المعرفة في تحسين جودة وفعالية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات.
- استكشاف دور تفعيل قنوات الاتصال الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة (H0): يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات.

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى (H1) هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية وتحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات.
- الفرضية الفرعية الثانية (H2) تطبيق أنظمة إدارة المعرفة يسهم بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H3) تفعيل قنوات الاتصال الرقمية يعزز بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات.

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة بدقة وتحليلها لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات. يتيح هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات وأثره على جودة القرارات الإدارية، من خلال تحليل أبعاده المختلفة مثل تنمية المهارات الرقمية، وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وتفعيل قنوات الاتصال الرقمية.

تصميم عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي بشكل جزئي أو كامل. وقد تم تحديد حجم العينة بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية والأقسام داخل المؤسسات، مع مراعاة التوزيع الجغرافي ونوع المؤسسة (حكومية أو خاصة) لضمان شمولية النتائج ودقتها.

أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على استبيانات مقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبيان ليغطي جميع أبعاد التحول الرقمي الثلاثة: تنمية المهارات الرقمية، وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وتفعيل قنوات الاتصال الرقمية، إضافة إلى قياس مدى تأثيرها على تحسين اتخاذ القرار الإداري. كما يتم استخدام أسئلة مغلقة تعتمد مقياس ليكرت لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل بند، لضمان إمكانية التحليل الكمي الدقيق.

طرق التحليل الإحصائي

تشمل منهجية التحليل استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات الموضوعة في الدراسة. ويتم ذلك من خلال تحليل الترابط بين أبعاد التحول الرقمي وجودة اتخاذ القرار الإداري، واختبار أثر كل بعد على المتغير التابع باستخدام الانحدار الخطي المتعدد. كما سيتم فحص الفروقات بين المستويات الإدارية المختلفة لمعرفة مدى تأثير الخبرة الإدارية أو طبيعة العمل على العلاقة بين التحول الرقمي واتخاذ القرار.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (عبد العزيز ، 2025) بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، وهي البعد البشري، البعد المادي التقني، والبعد التنظيمي، على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة موبيليس بولاية سطيف، مع التركيز على أبعاد الأداء الوظيفي نفسها، وهي بعد الأداء المهامي، بعد الأداء السياقي، وبعد الأداء المضاد لإنتاجية. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي وربطه بمستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، بما يسهم في فهم كيفية استخدام التحول الرقمي كأداة لتعزيز كفاءة الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لقدرته على تقديم وصف دقيق للظاهرة المدروسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى 58 موظفاً في مؤسسة موبيليس ووكالاتها التجارية بولاية سطيف، وذلك بهدف قياس إدراك الموظفين لتطبيق أبعاد التحول الرقمي ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لتقييم أثر كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي المختلفة وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على بعد الأداء المهامي، وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي لم يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة المهام الفردية للموظفين. أما بالنسبة للأداء السياقي، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير جزئي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي، مما يعكس أن بعض عناصر التحول الرقمي تساهم

في تحسين سلوكيات العمل والعلاقات المهنية والقدرة على التكيف داخل المؤسسة. وفي المقابل، لم يظهر أي تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على الأداء المضاد لإنتاجية، مما يدل على أن هذه الأبعاد لا تؤثر بشكل واضح على الحد من السلوكيات السلبية أو الممارسات التي تقلل من إنتاجية الموظفين. واستناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الحرص على تطبيق أبعاد التحول الرقمي المختلفة بشكل متكامل لتحقيق الفوائد المرجوة منه، مع التركيز على تعزيز البعد البشري من خلال الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية، وتحسين البنية التحتية التقنية لتلبية احتياجات العمل، وتبني سياسات تنظيمية تدعم الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية. كما شددت الدراسة على أهمية النظر إلى الموظف كشريك استراتيجي في عملية التحول الرقمي، والاهتمام بآرائه وملاحظاته لضمان تفعيل هذه التحولات بما يخدم الأهداف التنظيمية ويعزز الأداء الوظيفي الشامل.

دراسة (درياش، 2025) بعنوان "أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بمدينة سرت، ليبيا. انطلقت الدراسة من أهمية التحول الرقمي كعامل رئيسي لتحسين الأداء الحكومي، وضرورة اعتماد القرارات المبنية على البيانات كوسيلة أساسية لتحقيق هذا التحسين وتعزيز الكفاءة المؤسسية. كما ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، وهي: تنمية المهارات الرقمية لدى القيادات، وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وتفعيل قنوات الاتصال الرقمية، باعتبارها عناصر محورية تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على 45 قيادياً وإدارياً في المؤسسات الحكومية المستهدفة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب الانحدار لتحديد العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة اتخاذ القرار الإداري، وقياس مدى تأثير كل بعد على تحسين القرارات المؤسسية وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة وجودة اتخاذ القرار المبني على البيانات. كما أشارت النتائج إلى أن تنمية المهارات الرقمية لدى القيادات كانت البعد الأكثر تأثيراً على جودة اتخاذ القرار، تلاها تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، ثم تفعيل قنوات الاتصال الرقمية، مما يؤكد الدور المحوري للقدرة الرقمية والأنظمة المعلوماتية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب القيادات على المهارات الرقمية، وتعزيز تطبيق أنظمة إدارة المعرفة

بشكل فعال، وتشجيع استخدام قنوات الاتصال الرقمية لتعزيز التعاون وتبادل المعلومات. كما شددت الدراسة على أهمية تعزيز ثقافة مشاركة البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة الرقمية، واقترحت إجراء بحوث مستقبلية لدراسة تأثير التحول الرقمي على مجالات أخرى داخل المؤسسات، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

دراسة (محمد وآخرون، 2024) بعنوان "توافر البنية المؤسسية الداعمة لعملية التحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار" يهدف هذا البحث إلى دراسة دور وتأثير توافر البنية المؤسسية الداعمة لعملية التحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار في قطاع صناعة الحديد والصلب المصري. ويأتي هذا الهدف في إطار السعي لفهم كيفية دعم البنية المؤسسية للتحول الرقمي من خلال تهيئة بيئة مؤسسية متكاملة تسهم في تسريع وتيرة اتخاذ القرارات الإدارية وجعلها أكثر مرونة وفاعلية. وتتمثل أهمية الدراسة في قدرتها على توضيح العلاقة بين وجود بنية مؤسسية داعمة للتكنولوجيا الرقمية وبين جودة وفعالية عملية اتخاذ القرار، وهو ما يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية لشركات الحديد والصلب في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة واعتمد البحث على تطوير قائمة استقصاء تم توجيهها للعاملين في شركات الحديد والصلب المصرية، حيث تم اختيار عينة من الموظفين في خمس شركات رئيسية، وتمثل هذه العينة مختلف المستويات الإدارية والفنية لضمان شمولية النتائج وتمثيل مجتمع الدراسة بدقة. وقد استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة، وذلك بهدف الكشف عن العلاقات بين المتغير المستقل، وهو توافر البنية المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي، والمتغير التابع، وهو رشاقة عملية اتخاذ القرار. وتم تطبيق عدة أساليب إحصائية متنوعة، من بينها معامل الارتباط سبيرمان، وتحليل الانحدار المتعدد، بالإضافة إلى اختبارات إحصائية أخرى، لضمان دقة النتائج وتحقيق مصداقية التحليل كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتوافر البنية المؤسسية الداعمة لعملية التحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار في شركات الحديد والصلب المصرية. وقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تتوفر لديها بنية مؤسسية قوية ومرنة تكون قادرة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، مع تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. كما بينت النتائج أن دعم القيادة العليا والتخطيط المستمر والتدريب المتخصص للعاملين يمثل عناصر أساسية لضمان فاعلية البنية المؤسسية في دعم التحول الرقمي وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بوضع خطة عمل شاملة لتعزيز البنية المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي، تتضمن عدة خطوات استراتيجية، منها: تأسيس وحدة تنظيمية خاصة بالبنية المؤسسية مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا، مع تحديد مهام ومسؤوليات واضحة لضمان متابعة فعالة، ووضع

وتنفيذ خطط تطويرية للبنية المؤسسية مع تحسينها بشكل مستمر. كما أوصت الدراسة بنشر ثقافة التحول الرقمي وتعزيزها بين العاملين، وتدريب وتطوير الموظفين على المهارات الرقمية اللازمة، وإنشاء نظام مكافآت خاص لتقدير أصحاب الإنجازات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية لدعم الأبحاث التي تخدم توجهات المنظمة واستقطاب الكوادر المتميزة، مع ضمان إشراك جميع القيادات في عملية اتخاذ القرار ذات العلاقة بالتحول الرقمي لضمان التنفيذ الفعال والاستفادة القصوى من الفرص الرقمية المتاحة.

دراسة (مصطفى ، 2023) بعنوان "متطلبات التحول الرقمي وعلاقته بجودة القرار الإداري لمديريات التربية والتعليم المصرية" يهدف البحث إلى دراسة متطلبات التحول الرقمي ومدى تأثيرها على جودة اتخاذ القرار الإداري في المديريات التعليمية بمصر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث يتيح وصف الظاهرة بدقة وتجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع، مما يساعد على تحليل العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي وجودة اتخاذ القرار الإداري وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية في عدد من مديريات التربية والتعليم بمصر، والبالغ عددها 27 مديرية، بنسبة تمثيل بلغت 10%، شملت المديريات التالية: الأقصر، كفر الشيخ، والجيزة. وقد بلغ عدد أفراد العينة الأساسية 149 قيادياً، منهم قيادات عليا ومديري إدارات وموجهين عامين. واستجاب للاستبيان 142 قيادياً، بعد استبعاد 7 استبانات لعدم استكمال البيانات، مما يجعل العينة تمثل مجتمع الدراسة بشكل مناسب وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع متطلبات تطبيق التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد العينة كان في مستويات مرتفعة، مما يعكس وعي القيادات بأهمية التحول الرقمي في دعم الأداء الإداري. كما أظهرت النتائج أن مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري لدى العاملين في المديريات التعليمية جاءت في مستويات مرتفعة جداً، مما يؤكد الدور الفعال للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة القرارات الإدارية ودعم اتخاذها بشكل أكثر دقة وموضوعية. وأخيراً، أكدت نتائج الدراسة أهمية تطبيق المقترحات التي تهدف إلى تحقيق التحول الرقمي داخل المديريات التعليمية، حيث جاء تقييم أفراد العينة لهذه المقترحات في مستويات مرتفعة، مما يشير إلى استعداد المؤسسات للتبني الفعلي للتحول الرقمي وتعظيم الاستفادة منه في تحسين الأداء الإداري.

(إبراهيم وأيمن، 2023) بعنوان "تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط الميزة التنافسية" يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الأندية الرياضية المصرية، مع

التركيز على دوره في تحقيق الميزة التنافسية. وتسعى الدراسة إلى قياس مدى تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية داخل الأندية، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية، وقياس أثر الميزة التنافسية نفسها على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما يهدف البحث إلى تحديد الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يتيح فهم العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات وتأثيرها على الأداء المؤسسي للأندية الرياضية واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الميداني، نظراً لقدرته على وصف الظاهرة محل الدراسة بشكل دقيق، وجمع المعلومات من مجتمع البحث بهدف تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والقرارات الاستراتيجية والميزة التنافسية. وقد تم استخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة استبيان إلكترونية صممت خصيصاً لهذا الغرض. وتكون مجتمع البحث من موظفي نادي الزهور بفرعيه، والبالغ عددهم 1100 موظف، حيث تم اختيار عينة ميسرة من الموظفين بلغت 285 مفردة لضمان تمثيل مناسب لمختلف المستويات الإدارية والفنية داخل النادي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 26، وذلك لتطبيق أساليب التحليل المناسبة لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على القرارات الاستراتيجية ودور الميزة التنافسية كمتغير وسيط. أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرض الرئيسي الثاني والرابع كلياً، مما يشير إلى وجود تأثير واضح وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الميزة التنافسية كوسيط. كما تم قبول الفرض الرئيسي الأول والثالث جزئياً، مما يعكس تأثيراً محدوداً للتحول الرقمي مباشرة على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بعض الحالات ووتؤكد هذه النتائج على أهمية الاستثمار في برامج التحول الرقمي داخل الأندية الرياضية لتعزيز الميزة التنافسية، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية للمنظمة، وتنمية مهارات الموظفين القيادية والتقنية، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة من خلال دمج التحول الرقمي في العمليات الإدارية والاستراتيجية للنادي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Mashakheel et al, 2024) بعنوان "Engineering Decision Making: Impact of Digital Transformation on Administrative Procedures Development at the Ministry of Information in Bahrain." تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إعادة هندسة عمليات إنتاج البرامج التلفزيونية في ضوء التحول الرقمي، بما يشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والمهارات الرقمية، وثقافة الاستراتيجية، والقيادة، والمنافسة، وإدارة التغيير، على تطوير الإجراءات الإدارية في وزارة الإعلام بالمملكة البحرينية. وقد تم إجراء الاستطلاع على 267 موظفًا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل عادل لمجتمع الدراسة، وتم تحليل النتائج اعتمادًا على استبيانات جُمعت من هذه العينة الممثلة للموظفين في الوزارة وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن إعادة هندسة عمليات إنتاج البرامج التلفزيونية في ضوء التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير على تطوير الإجراءات الإدارية داخل وزارة الإعلام، مع مراعاة تأثير كل بعد من أبعاد التحول الرقمي المذكورة على هذه الإجراءات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى قبول هذه الفرضية، مما يعكس الأهمية العملية للتحول الرقمي وإعادة تصميم العمليات الإنتاجية في تحسين الكفاءة الإدارية وتطوير الأساليب المتبعة داخل الوزارة كما أظهرت النتائج أن التأثير الإيجابي لإعادة هندسة عمليات إنتاج البرامج التلفزيونية في ضوء التحول الرقمي لم يختلف بشكل ملحوظ بين الموظفين وفق المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، وهو ما يشير إلى أن أثر التحول الرقمي وعمليات إعادة الهندسة يطال جميع فئات الموظفين بصورة متساوية. أما الاختلافات التي لوحظت، فكانت مرتبطة بالمنصب الوظيفي، مما يوضح أن موقع الموظف داخل الهيكل الإداري يؤثر على درجة الاستفادة من التحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات في تطوير الإجراءات الإدارية وتبرز هذه الدراسة الدور الحاسم للتحول الرقمي في تعزيز الكفاءة الإدارية وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسات الحكومية، حيث يساهم الجمع بين البنية التحتية التكنولوجية المتطورة، والمهارات الرقمية للموظفين، وثقافة الاستراتيجية الفاعلة، والقيادة الحكيمة، والقدرة على إدارة المنافسة والتغيير، في تحقيق تحسين ملموس في الإجراءات الإدارية وتطوير الأداء المؤسسي بشكل عام. كما تؤكد الدراسة على أن دمج هذه العوامل بشكل متوازن يمكن أن يعزز قدرة الوزارة على التكيف مع التطورات الرقمية المتسارعة وتحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة وفعالية.

دراسة (Saidi, 2024) بعنوان "Digital transformation in the service sector and the quality of the

decision-making process" تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الهام للإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل الإداري، وبيان مدى تأثيرها في تحسين جودة القرارات المتخذة داخل المؤسسات. كما تسعى الدراسة إلى التعرف على أهم متطلبات تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية لضمان نجاحها وفعاليتها، بالإضافة إلى إبراز أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل كامل وفعال. وتكمن أهمية الدراسة في دور الإدارة الإلكترونية في العصر الحالي، نتيجة للتطور الكبير في التكنولوجيا وأساليب العمل التي تساهم في تحسين الأداء الإداري، إضافة إلى أن عملية اتخاذ القرار تمثل الركيزة الأساسية للعمل الإداري داخل أي مؤسسة، إذ لا يمكن إتمام أي عمل أو نشاط إلا من خلال اتخاذ قرار مناسب، مهما كان حجمه أو أهميته وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير إيجابي واضح على عملية اتخاذ القرار، حيث تساهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة تضمن الشفافية والمصادقية. كما تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير الوقت والجهد المبذول في إنجاز الأعمال، وتسريع إجراءات المعاملات، وضمان دقة المهام المنفذة، مما يعزز الكفاءة العامة للعمل الإداري. وبهذا، تُبرز الدراسة أهمية الاستثمار في نظم الإدارة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية التقنية والمهارات الرقمية للكوادر البشرية لضمان نجاح تطبيقها وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية كما تشير الدراسة إلى أن التغلب على المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب وضع استراتيجيات واضحة تشمل التدريب المستمر للموظفين، وتحسين نظم المعلومات، وتطوير سياسات مؤسسية تدعم التفاعل الرقمي بين جميع مستويات الإدارة، مع مراعاة التوازن بين الجانب التقني والتنظيمي لضمان تحقيق أفضل النتائج. وبذلك، تؤكد الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد أداة تقنية، بل هي عنصر استراتيجي يمكن أن يعزز من جودة اتخاذ القرار ويضمن كفاءة العمل الإداري، ويتيح للمؤسسة التكيف مع متطلبات العصر الرقمي بشكل مستدام وفعال.

دراسة (Korherr et al, 2022) بعنوان "From intuitive to data-driven decision-making in digital

transformation: A framework of prevalent managerial archetypes" تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إرشادات عملية وعلمية حول كيفية إدارة الانتقال نحو اتخاذ القرار القائم على البيانات والتحليلات، وذلك من خلال تطوير فهم متعمق للدور الإداري الناشئ في هذا السياق. وقد تم اعتماد منهجية المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات، حيث وفرت هذه الطريقة إمكانية استكشاف خبرات القيادات التنفيذية بشكل مفصل، مع التركيز على استراتيجياتهم وأساليبهم في إدارة التحول الرقمي

وتعزيز قدرات مؤسساتهم على التعامل مع التحليلات بشكل فعال واستندت الدراسة إلى مقابلات مع 32 من كبار التنفيذيين في ألمانيا ينتمون إلى صناعات متنوعة، بما في ذلك الصناعات التقنية، والخدمات، والإنتاج، مما أتاح للباحثين جمع رؤى متعددة حول كيفية إدارة التحول الرقمي وتعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على البيانات. ومن خلال تحليل هذه المقابلات، تم تحديد أربعة أنماط إدارية رئيسية تُعتبر أساسية في تمكين التحول الرقمي وتفعيل التحليلات داخل المؤسسات، وهي: المفكر التحليلي، والمدرّب، والمرشد، والاستراتيجي. وقد سلّطت الدراسة الضوء على الخصائص والقدرات والمساهمات الفريدة لكل نمط، مع إبراز أهمية كل منها في توجيه المؤسسات نحو الاستخدام الأمثل للتحليلات وعلى الرغم من أن كل نمط إداري يتميز بصفات ومهارات مختلفة، إلا أن جميعها يشترك في دوره الحيوي في تعزيز فعالية التحليل واتخاذ القرار داخل المؤسسة. فالمفكر التحليلي يركز على استخدام البيانات بشكل دقيق وموثوق لتفسير الظواهر واتخاذ قرارات مستندة إلى الحقائق، بينما يسهم المدرّب في تنمية مهارات الفريق وتحفيزهم على التكيف مع التغيرات الرقمية. أما المرشد فيعمل على توجيه ودعم الفرق أثناء تطبيق التحليلات، وضمان تكامل العمليات مع أهداف المؤسسة، في حين يقوم الاستراتيجي بوضع الرؤية وخطط التحول الرقمي بما يتوافق مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة ويضمن الاستدامة وتوفر نتائج الدراسة إرشادات عملية لتقييم قدرات الإدارة العليا في إدارة مشاريع التحول الرقمي، مع التركيز على الأبعاد البشرية للقيادة وأهمية دمج التحليلات في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما توفر هذه النتائج أساساً لدراسات مستقبلية تستكشف الجوانب البشرية للقدرات التحليلية، بما يساعد المؤسسات على تطوير قادة قادرين على توجيه التحول الرقمي بشكل فعال وتحقيق أقصى استفادة من البيانات والتحليلات في دعم أهدافها الاستراتيجية وزيادة تنافسيتها في الأسواق المختلفة.

دراسة (Kim et al, 2022) بعنوان "Decision-making model for reinforcing digital transformation strategies based on artificial intelligence technology" تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في استراتيجيات التحول الرقمي داخل الشركات، ووضع نموذج لاتخاذ القرار اللازم لتطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل فعال. كما تسعى الدراسة إلى فهم كيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الابتكار الرقمي داخل المؤسسات، وتحليل دور الإدارة العليا، والموارد، والآليات التنظيمية، والبيئة المؤسسية في نجاح التحول الرقمي. ويأتي هذا الهدف في ظل التغيرات السريعة التي شهدتها بيئة الشركات الرقمية وتطور المنافسات الصناعية منذ الثورة الصناعية الرابعة وجائحة كوفيد-19، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة

استراتيجية للشركات للبقاء في المنافسة وتحقيق الابتكار المؤسسي، بما يضمن تحسين الكفاءة التشغيلية وخلق قيمة مضافة للعملاء ولقد دفعت هذه التحولات الشركات إلى تبني استراتيجيات رقمية شاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي بهدف تحسين العمليات، وتطوير القدرات التنظيمية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات. وفي هذا السياق، يمثل فهم العوامل المؤثرة في التحول الرقمي والقدرات المطلوبة للإدارة العليا أهمية كبيرة لتوجيه استراتيجيات التحول الرقمي، وتحديد الأولويات، وضمان تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية في دعم الأهداف المؤسسية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على نموذج تقييم يضم أربعة مجالات رئيسية للتقييم، وهي: الموضوع، البيئة، الموارد، والآلية، مع تحديد 16 عاملاً فرعياً باستخدام نموذج SERM، الذي يسمح بتقييم شامل للعوامل المؤثرة في استراتيجيات التحول الرقمي وبعد مراجعة هذه العوامل باستخدام طريقة دلفي، تم تصميم استبيان موجّه لخبراء يمتلكون أكثر من عشر سنوات من الخبرة العملية في مجال استراتيجيات التحول الرقمي، لضمان موثوقية وموضوعية البيانات المجمعة. وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام عملية التحليل الهرمي (AHP)، والتي ساعدت في تحديد أولويات العوامل وقياس أهميتها النسبية في دعم نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، مع مقارنة نتائج المجموعات المختلفة وفق مستوى المنافسة الصناعية ودرجة الرقمنة في السوق كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الموضوع كان العامل الأكثر أهمية، حيث تبين أن دور الرئيس التنفيذي والإدارة العليا يفوق في الأهمية المواهب الأساسية أو منظمات التطوير الفني، مما يعكس الدور المحوري للقيادة في توجيه التحول الرقمي وضمان تحقيق أهدافه الاستراتيجية. وحلّ ترتيب الأهمية بعد ذلك وفقاً للموارد، ثم الآلية، وأخيراً البيئة، وهو ما يوضح أن النجاح الرقمي يتطلب توازناً بين العنصر البشري والقدرات التنظيمية والآليات التكنولوجية، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. كما كشفت الدراسة عن وجود اختلافات في أهمية العوامل بحسب مستوى المنافسة الصناعية ودرجة الرقمنة، ما يبرز ضرورة تكييف استراتيجيات التحول الرقمي لتناسب مع السياق القطاعي وظروف السوق المحلية والدولية وتؤكد الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا والأنظمة، بل يتطلب قيادة فعالة من الإدارة العليا، واستثماراً استراتيجياً في الموارد البشرية، ووضع آليات تنظيمية واضحة، مع تطوير بيئة مؤسسية تدعم الابتكار الرقمي. كما توصي الدراسة بدمج هذه العوامل بشكل متوازن ومستمر لتحقيق تحول رقمي مستدام يدعم الابتكار ويعزز القدرة التنافسية، مع التركيز على التدريب المستمر للكوادر، وتحسين استخدام الموارد التقنية، وضمان مشاركة جميع مستويات الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى فعالية وكفاءة.

التعليق على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة العربية والأجنبية اهتمامًا متزايدًا بدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي واتخاذ القرار الإداري في مختلف القطاعات. فقد ركزت الدراسات العربية على جوانب متعددة، مثل دراسة عبد العزيز (2025) التي تناولت تأثير التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (البعد البشري، البعد المادي التقني، البعد التنظيمي) على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة موبيليس بولاية سطيف، حيث أبرزت الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير جزئي على الأداء السياقي للموظفين، فيما لم يظهر أثر واضح على الأداء المهامي أو الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية، وتحسين البنية التحتية التقنية، وتبني سياسات تنظيمية داعمة للتحول الرقمي.

من جهة أخرى، ركزت دراسة درباش (2025) على أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بمدينة سرت، ليبيا، حيث أظهرت النتائج أن تنمية المهارات الرقمية للقيادات كانت البعد الأكثر تأثيرًا، تليها إدارة المعرفة ثم الاتصالات الرقمية، وهو ما يؤكد الدور المحوري للقدرات الرقمية والأنظمة المعلوماتية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات. كما أظهرت دراسة محمد وآخرون (2024) أن توافر البنية المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي يعزز رشاقة عملية اتخاذ القرار في شركات الحديد والصلب المصرية، مع التأكيد على دور القيادة العليا والتخطيط المستمر والتدريب المتخصص في ضمان فعالية هذه البنية.

كما تناولت الدراسات العربية الأخرى مثل مصطفى (2023) وإبراهيم وأيمن (2023) أثر التحول الرقمي على جودة القرار الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع التركيز على دوره في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي في المديرات التعليمية والأندية الرياضية. وأكدت هذه الدراسات على أهمية تطبيق برامج التحول الرقمي بشكل متكامل، وتنمية المهارات الرقمية للموظفين، وتعزيز البنية التحتية الرقمية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

أما الدراسات الأجنبية، فقد ركزت على تحليل الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي في تحسين عمليات الإدارة واتخاذ القرار. فقد أظهرت دراسة Mashakheel et al (2024) أهمية إعادة هندسة عمليات الإنتاج التلفزيوني في ضوء التحول الرقمي على تطوير الإجراءات الإدارية في وزارة الإعلام بالبحرين، فيما أبرزت دراسة Saidi (2024) الدور المحوري للإدارة الإلكترونية في

تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والشفافة، وتسريع الإجراءات، وتخفيف الوقت، والجهد. كما قدمت دراسة Korherr et al (2022) إطارًا لأنماط القيادات الإدارية اللازمة للانتقال من اتخاذ القرار الحدسي إلى القرار المبني على البيانات، مع تسليط الضوء على أربعة أنماط رئيسية (المفكر التحليلي، المدرب، المرشد، الاستراتيجي) ودورها في إدارة التحول الرقمي داخل المؤسسات. وأخيرًا، ركزت دراسة Kim et al (2022) على تحديد العوامل المؤثرة في استراتيجيات التحول الرقمي باستخدام الذكاء الاصطناعي، وتوضيح دور الإدارة العليا والموارد والآليات التنظيمية في نجاح هذه الاستراتيجيات، مع التأكيد على توازن العناصر البشرية والتنظيمية والتقنية لتحقيق التحول الرقمي المستدام.

وبالرغم من هذه الجهود البحثية، تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تركز على تأثير التحول الرقمي على تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات التعليمية، مع ربطه بأبعاد محددة للتحول الرقمي تشمل تنمية المهارات الرقمية، تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وتفعيل قنوات الاتصال الرقمية، وذلك في سياق مؤسسات حكومية تعليمية بمصر. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة نقاط، أولها دمج أبعاد التحول الرقمي المختلفة ضمن نموذج واحد لتحليل أثرها على القرار الإداري، وثانيها التركيز على قطاع التعليم الذي لم يحظَ بقدر كافٍ من الدراسات العربية، بالإضافة إلى استخدام منهج وصفي تحليلي يعتمد على استبانة موجهة للقيادات الإدارية من مستويات مختلفة لضمان تمثيل شامل لمجتمع الدراسة. كما تتيح الدراسة الحالية إمكانية تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز تطبيق التحول الرقمي بما يساهم في رفع جودة القرارات الإدارية، مما يعزز من الكفاءة المؤسسية ويحقق تحسين الأداء الإداري المستدام.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تأثير التحول الرقمي على تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات، مع دراسة الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي مثل تنمية المهارات الرقمية، تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وتفعيل قنوات الاتصال الرقمية، دون التطرق إلى جميع الأدوات أو التقنيات الرقمية الأخرى.
2. الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الحالية، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال العام الحالي 2025.
3. الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات في المملكة العربية السعودية، مما يجعل النتائج مرتبطة بالسياق المحلي ولا يمكن تعميمها مباشرة على مؤسسات أو قطاعات خارج المملكة دون دراسات موازية.
4. الحدود البشرية: تستهدف الدراسة القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات السعودية، والذين يمثلون مجتمع الدراسة الأساسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

- إبراهيم, محمد بيرم عبدالعزيز, أيمن سعد. (2023). تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 870-896, 14(3),
- العمري, يوسف محمد موسى. (2024). معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة. المجلة الدولية للعلوم التربوية و الانسانية المعاصرة. 347-386, 3(4),
- درباش, فتحي عمر حمد. (2025). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الادارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت. مجلة البيان العلمية. 76-58, 19(7),
- درباش, فتحي عمر حمد. (2025). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الادارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت. مجلة البيان العلمية. 76-58, 19(7),
- عبد العزيز, وصال، بوقصة,رندة. (2025). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، ص1-10
- عثمان, سماء عثمان عبدالرزاق, أبو الديار, محمد عبدالعزيز السيد. (2025). الدور المعدل لتطبيق التحول الرقمي بين القيادة الأخلاقية والحد من الفساد الإداري. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية-1337, 6(2), 1367.
- محمد أحمد السيد, أحمد, عبد المنعم شمعة, رانية, محمد صالح, منى. (2024). أثر توافر البنية المؤسسية الداعمة لعملية التحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية-154, 15(1), 179.

● مصطفى, منى, حجازى, زهير, غانم, عصام. (2023). متطلبات التحول الرقمي وعلاقته بجودة القرار الإدارى

لمديرىات التربية والتعليم المصرية. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 13(4),

248-302.

قائمة المراجع الأجنبية

- Johnson, M. (2018). Corporate ethics in the era of digital transformation. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 1119-1132.
- Kim, K., & Kim, B. (2022). Decision-making model for reinforcing digital transformation strategies based on artificial intelligence technology. *Information*, 13(5), 253.
- Korherr, P., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Mikalef, P. (2022). From intuitive to data-driven decision-making in digital transformation: A framework of prevalent managerial archetypes. *Digital Business*, 2(2), 100045.
- Mashakheel, H. E., & Abdeldayem, M. M. (2024, December). Engineering Decision Making: Impact of Digital Transformation on Administrative Procedures Development at the Ministry of Information in Bahrain. In *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)* (pp. 1-4). IEEE.
- Mashakheel, H. E., & Abdeldayem, M. M. (2024, December). Engineering Decision Making: Impact of Digital Transformation on Administrative Procedures Development at the Ministry of Information in Bahrain. In *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)* (pp. 1-4). IEEE.

- Saidi, O. (2024). Digital transformation in the service sector and the quality of the decision-making process. *Journal of Management and Economics Research*, 6(1), 370–391.