

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال



### عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري دراسة ميدانية على المشاريع التابعة لصندوق الاستثمارات العامة بالسعودية.

إعداد الطالب / بهاء فريد مشاط

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة الدراسة

يشهد العالم اليوم تحولاً غير مسبوق في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والإدارية، يرتكز أساساً على الثورة الرقمية وتقنياتها المتسارعة. لم يعد التحول الرقمي ( Digital Transformation) خياراً ترفيهياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية ومحوراً تنافسياً حاسماً لضمان بقاء ونمو المؤسسات. وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا التحول أهمية مضاعفة، كونه ركيزة أساسية لتحقيق مستهدفات "رؤية 2030" الهادفة إلى تنويع الاقتصاد وقيادة الابتكار.

ويقف صندوق الاستثمارات العامة (PIF) في قلب هذه الرؤية، بصفته المحرك الرئيسي للاستثمار والتنمية، من خلال إطلاق وإدارة حزمة من المشاريع العملاقة والمشاريع الكبرى التي تعيد تشكيل المشهد الاقتصادي والاجتماعي. إن ضخامة هذه المشاريع، وتعقيد عملياتها، والسرعة المطلوبة في تنفيذها، تضع عبئاً كبيراً على كفاءة وجودة القرارات الإدارية المتخذة داخلها.

وفي هذا الإطار، يُنظر إلى التحول الرقمي كأداة لا غنى عنها لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار الإداري (Managerial Decision-Making)، ليس فقط من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية، بل الأهم من ذلك، عبر توفير البيانات الدقيقة والتحليلات المتقدمة الفورية (Real-time Analytics)، وأنظمة دعم القرار المدعومة بالذكاء الاصطناعي. هذا التمكين الرقمي يعد بتحويل عملية اتخاذ القرار من الاعتماد على الخبرة والحدس إلى الاعتماد على البراهين والبيانات الموضوعية، مما يقلل من المخاطر ويزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتقييم الأثر الحقيقي والملموس للتحول الرقمي بكافة أبعاده على تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري ضمن البيئة المعقدة والمستقبلية للمشاريع التابعة لصندوق الاستثمارات العامة في المملكة العربية السعودية، لتقديم رؤى عملية تساهم في توجيه الاستثمارات الرقمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من تزايد الاستثمار في التقنيات الرقمية المتقدمة ضمن المشاريع الكبرى التابعة لصندوق الاستثمارات العامة، في ظل الحاجة الملحة إلى اتخاذ قرارات إدارية تتسم بالسرعة، والدقة، والشمولية، لمواكبة حجم التحديات وضمان تحقيق العوائد المرجوة. وعلى الرغم من الإيمان العام بأن الرقمنة تؤدي إلى تحسين الكفاءة، إلا أن الطبيعة الفريدة والمعقدة لهذه المشاريع (مثل نيوم، والقدية، والبحر الأحمر) تتطلب فهماً دقيقاً لكيفية ترجمة الاستثمار الرقمي إلى كفاءة فعلية في مخرجات القرار. وبالتالي، تتركز مشكلة الدراسة حول التساؤل عن العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي المطبقة والأثر الفعلي لها على آليات ومعايير اتخاذ القرار.

## المشكلة الرئيسية:

ما هو الأثر الذي يتركه التحول الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المشاريع التابعة لصندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية؟  
التساؤلات الفرعية (مشكلات الدراسة):

1. ما هو واقع ومستوى تبني أبعاد التحول الرقمي (مثل الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، وتحليلات البيانات) في المشاريع التابعة لصندوق الاستثمارات العامة؟
2. ما هو مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري (من حيث السرعة، والدقة، والموضوعية) في هذه المشاريع؟
3. هل يؤثر استخدام أدوات التحليل المتقدمة والبيانات الضخمة (Big Data Analytics) بشكل إيجابي على دقة وجودة القرارات الإدارية المتخذة في المشاريع التابعة للصندوق؟
4. هل تساهم أتمتة العمليات (Process Automation) ورقمنة بيئة العمل في زيادة سرعة اتخاذ القرار الإداري في تلك المشاريع؟

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الزخم الحالي للتحول الاقتصادي الذي تشهده المملكة، ومن خصوصية العينة المختارة (مشاريع PIF) التي تمثل قاطرة التنمية المستقبلية.

### 1. الأهمية العلمية:

- **سد فجوة معرفية:** تساهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي في السياق السعودي، لا سيما في بيئات العمل المعقدة والمشاريع الكبرى التي تختلف عن القطاعات التقليدية.
- **تطوير إطار مفاهيمي:** تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وعملياً يربط بين عناصر التحول الرقمي (كالموارد التقنية والبشرية) ومعايير قياس كفاءة القرار الإداري، مما يثري حقل الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات الإدارية.
- **تقديم دليل تجريبي:** توفر نتائج الدراسة دليلاً تجريبياً مبنياً على دراسة ميدانية، يمكن أن يُستخدم كمرجع للباحثين مستقبلاً في بناء دراسات مقارنة عبر القطاعات المختلفة.

### 2. الأهمية العملية:

- **توجيه الاستثمار الرقمي:** تقدم نتائج الدراسة توصيات عملية لإدارة صندوق الاستثمارات العامة والقائمين على المشاريع التابعة له حول كيفية توجيه الاستثمارات الرقمية بفعالية أكبر لضمان تحقيق أقصى استفادة في مجال دعم القرار.
- **تحسين الأداء التشغيلي:** تساعد الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في البنية التحتية الرقمية الحالية وآليات اتخاذ القرار، مما يتيح للمسؤولين اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لرفع مستوى الكفاءة الإجمالية.
- **دعم رؤية 2030:** تدعم نتائج الدراسة الأهداف الاستراتيجية لـ "رؤية 2030" المتعلقة بالابتكار الحكومي وكفاءة الإنفاق، من خلال ربط نجاح المشاريع الكبرى بالاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية الحديثة.

- وضع معايير قياسية (Benchmark): يمكن استخدام المنهجية والنتائج كمعيار لقياس أداء مشاريع أخرى أو مؤسسات حكومية كبرى تسعى لتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي المشابهة.

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد وتحليل الأثر الكلي والمفصل لتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على جودة وكفاءة القرارات الإدارية في المشاريع العملاقة بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا تلك التابعة لصندوق الاستثمارات العامة (PIF).

#### الهدف الرئيسي:

تحديد وتقييم الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المشاريع التابعة لصندوق الاستثمارات العامة.

#### الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تبني وتطبيق أبعاد التحول الرقمي الأساسية (كالبنية التحتية، ونظم المعلومات، وحوكمة البيانات) في المشاريع الميدانية التابعة للصندوق.
2. تحديد مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري الحالي (من حيث السرعة، والدقة، والموضوعية) لدى القيادات الإدارية في المشاريع المشمولة بالدراسة.
3. الكشف عن العلاقة بين استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة ( Big Data Analytics ) وبين تحسين دقة القرارات الإدارية.
4. تحديد دور أتمتة العمليات (Process Automation) ورقمنة بيئة العمل في زيادة سرعة اتخاذ القرار وتقليل زمن الاستجابة.

5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي توجه استراتيجيات الاستثمار في التحول الرقمي لدعم كفاءة القرار الإداري في هذه المشاريع.

تساؤلات الدراسة

تتعلق الدراسة من التساؤلات التالية التي تسعى إلى الإجابة عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية:

التساؤل الرئيسي:

ما هو طبيعة ومدى الأثر الذي يتركه التحول الرقمي بمكوناته المختلفة على تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المشاريع التابعة للصندوق الاستثمارات العامة بالسعودية؟  
التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي (كالحوكمة الرقمية، والبنية التحتية، والتحليلات) في المشاريع التابعة للصندوق من وجهة نظر المديرين؟
2. ما هو مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري (سرعة، دقة، موضوعية) في المشاريع التابعة للصندوق من وجهة نظر المديرين؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام تحليلات البيانات المتقدمة (Data Analytics) وبين دقة القرارات الإدارية المتخذة؟
4. هل تساهم أتمتة العمليات ورقمنة الإجراءات بشكل ملموس في زيادة سرعة وفعالية اتخاذ القرار الإداري؟
5. ما هي أبرز المعوقات التي تواجه الإدارات العليا في هذه المشاريع عند محاولة الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين كفاءة قراراتها؟

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، سيتم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H1):

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة للتحويل الرقمي على تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المشاريع التابعة لصندوق الاستثمارات العامة.  
الفرضيات الفرعية:

- **H1a:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة على دقة القرارات الإدارية.
- **H1b:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأتمتة العمليات التشغيلية على سرعة اتخاذ القرار الإداري.
- **H1c:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية والشفافية في البيانات على موضوعية القرارات الإدارية المتخذة.

متغيرات الدراسة ومصطلحاتها

متغيرات الدراسة:

| المتغير                                   | الاسم باللغة العربية                    | المكونات والأبعاد المقترحة للقياس              |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|
| المتغير المستقل<br>(Independent Variable) | التحول الرقمي ( Digital Transformation) | 1. البنية التحتية والمنصات الرقمية.            |
|                                           |                                         | 2. تحليلات البيانات المتقدمة (Data Analytics). |
|                                           |                                         | 3. أتمتة ورقمنة العمليات التشغيلية.            |
|                                           |                                         | 4. حوكمة البيانات الرقمية.                     |

|                                                       |                                                                               |                                             |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. السرعة في اتخاذ القرار<br>(Speed).                 | كفاءة اتخاذ القرار الإداري<br>(Managerial )<br>Decision-Making<br>(Efficiency | المتغير التابع<br>(Dependent )<br>(Variable |
| 2. دقة وجودة القرار<br>(Accuracy and Quality).        |                                                                               |                                             |
| 3. الموضوعية والاعتماد على<br>البيانات (Objectivity). |                                                                               |                                             |
| 4. الشمولية وتعدد الأبعاد<br>(Comprehensiveness).     |                                                                               |                                             |

## مصطلحات الدراسة الإجرائية:

| المصطلح                                                                   | التعريف الإجرائي (في سياق الدراسة)                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>التحول الرقمي ( Digital Transformation)</b>                            | جهود المشاريع التابعة لصندوق الاستثمارات العامة نحو دمج التقنيات الرقمية المتقدمة (كالحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة) بشكل شامل في كافة عملياتها وإجراءاتها الإدارية والتشغيلية، بهدف تحقيق التميز التشغيلي والارتقاء بالأداء. |
| <b>كفاءة اتخاذ القرار الإداري (Managerial Decision-Making Efficiency)</b> | المدى الذي تصل به القرارات الإدارية المتخذة من قبل المديرين في المشاريع التابعة للصندوق إلى الأهداف المرجوة منها، مقاساً بأبعاد محددة تشمل: السرعة في الإصدار، والدقة في المخرجات، والاعتماد على البيانات الموثوقة والموضوعية في عملية الاختيار.          |
| <b>صندوق الاستثمارات العامة (PIF) ومشاريعه</b>                            | المؤسسات والمشاريع الكبرى التي يملكها ويديرها الصندوق بشكل مباشر (مثل نيوم، والقدية، ومشروع البحر الأحمر، وغيرها) والتي تمثل البيئة الميدانية لجمع البيانات وتحليلها في هذه الدراسة.                                                                      |

## الدراسات السابقة

أولاً: دراسات اهتمت بالتحول الرقمي وأداء الموظفين معاً:

### 1. دراسة الزهراني ومجلد (2024)

أُجريت بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة". هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية في مدينة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة مكونة من 290 موظفاً.

### أبرز النتائج:

- أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الأداء الوظيفي، وكان مستوى التحول الرقمي مرتفعاً.
- وجود فروقات دالة إحصائية في استجابات الموظفين تجاه التحول الرقمي بناءً على العمر، حيث كانت الفئة العمرية (25-35 سنة) أكثر تقبلاً وتأثراً إيجابياً.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين وفقاً لمستوى المؤهل العلمي، حيث أظهر الحاصلون على شهادة البكالوريوس استجابات أكثر إيجابية مقارنة بالحاصلين على دبلوم.
- خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن جميع الأبعاد المبحوثة لها تأثير مباشر على تحسين الأداء.

## 2. دراسة جاب الله (2024)

أُجريت بعنوان "رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي: بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف". هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام. تكونت العينة من (210) موظفاً (جميع موظفي الشركة في حينها عام 2022). واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمعادلات الهيكلية، وأجرى مقابلات شخصية بالإضافة لتوزيع قوائم الاستقصاء.

### أبرز النتائج:

- وجود تأثير مباشر ومعنوي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء المستدام في قطاع الخدمات البريدية (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، كفاءة الابتكار التنظيمي، كفاءة البراعة التنظيمية).
- تبين أن أكثر أبعاد الأداء المستدام تأثراً بالتحول الرقمي هو بعد الابتكار التنظيمي.

## 3. دراسة التوني (2024)

أُجريت بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد". هدفت إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في جامعة بورسعيد. تكونت العينة من (1235) عاملاً في الجامعة، ووزعت عليهم استبانة إلكترونية عبر موقع الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي.

### أبرز النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لقدرة الموارد البشرية على تقبل التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.
- أوصت الباحثة بإنشاء نماذج أعمال جديدة للجامعة مدعومة بالتقنية، وألا يتعلق التحول الرقمي بجامعة بورسعيد بالتقنية فقط.

#### 4. دراسة راهب وشابي (2023)

أُجريت بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية". هدفتا من خلالهما لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية. تكونت العينة من جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف، وتم تطبيق استبانة خاصة عليهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

##### أبرز النتائج:

- أن التحول الرقمي أثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي أحياناً (كما في رقمنة العملاء والعاملين)، وبشكل سلبي أحياناً أخرى (كما في استخدام التقنيات الرقمية).

#### 5. دراسة العرب (2023)

أُجريت بعنوان "أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية". هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية. شملت العينة مجتمع الدراسة كاملاً، وعدده (4923) موظفاً، وطُبقت عليهم استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام التحليل الوصفي.

##### أبرز النتائج:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية من حيث تفويض السلطة وبناء فريق العمل والتدريب.

#### 6. دراسة Al-Khair (2023)

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين". هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء الموظفين داخل الشركة. اشتملت العينة على (256) موظفاً، وطُبقت عليهم استبانة لغرض الدراسة، وتم استخدام التحليل الوصفي.

##### أبرز النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء الموظفين.
- وُجد قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، وإعداد القادة، والبنية المؤسسية، واستقطاب المهارات والكفاءات العلمية.

#### 7. دراسة البطرني والجزار (2023)

أُجريت دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة من البنوك المدرجة في البورصة المصرية: دراسة ميدانية". هدفت إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك المدرجة، وتحديد أثر استخدام تطبيقات التحول الرقمي في أدائها. شملت العينة (160) من العاملين في البنوك، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

#### أبرز النتائج:

- وجود اختلاف في توافر متطلبات التحول الرقمي في البنوك عينة الدراسة.
- وُجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التحول الرقمي على أدائها.
- أوصت الباحثتان بضرورة الاهتمام بتطوير بنية تحتية رقمية مرنة، ودعم التطور السليم للذكاء الاصطناعي.

#### 8. دراسة (Wolor et al. (2022

أُجريت بعنوان "فعالية التدريب والقيادة الإلكترونية والتوازن بين العمل والحياة على أداء الموظف خلال كوفيد 19". هدفت لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي المستخدم في الأقسام الإدارية بالجامعة الأمريكية بالولايات المتحدة، وبين مدى إتقان موظفي وإداريي تلك الأقسام لاستخدام الحاسب الآلي. شملت العينة (36) من رؤساء الأقسام الإدارية، واستخدم المنهج الوصفي.

#### أبرز النتائج:

- أن (67%) من رؤساء الأقسام يمتلكون معرفة وثقافة بالحاسب الآلي ويطبقونها في أعمالهم الإدارية.

• وُجدت علاقة طردية بين المعرفة بالحاسب الآلي وبين مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية.

• اتضح أن التحول الرقمي خفف من العبء والجهد عن رؤساء الأقسام.

ثانياً: دراسات اهتمت بالتحول الرقمي فقط:

#### 1. دراسة مصطفى (2021)

أُجريت بعنوان "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة: بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة". هدفت للكشف عن أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة. شملت العينة (139) موظفاً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

#### أبرز النتائج:

• وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجتمعة، وبين تحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة.

• أوصى الباحث بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي.

#### 2. دراسة Castagno et al. (2020)

أُجريت بعنوان "إدارة معرفة العملاء في الشركات الصغيرة والمتوسطة". هدفت إلى اكتشاف التقنيات الرقمية الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) التي تواجه التحول الرقمي والعاملة في الصناعات الإبداعية، وذلك في استراتيجيات إدارة معرفة العملاء. تم إجراء دراسة استقصائية شملت (73) شركة.

#### أبرز النتائج:

• أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تستخدم بشكل مكثف التقنيات التقليدية الداعمة لعمليات إدارة معرفة العملاء، بدلاً من التقنيات الرقمية الأكثر ابتكاراً، وذلك بسبب سهولة استخدامها وانخفاض تكلفتها.

- كشفت النتائج عن الصعوبات التي تواجه هذه الشركات لتكون مستجيبة للتغيرات التكنولوجية السريعة.

### 3. دراسة (Park et al. (2020

أُجريت بعنوان "التحول الرقمي إلى المؤسسات في الوقت الفعلي للحفاظ عليه". هدفت للكشف عن كيفية التحول الرقمي للشركات، من أجل تحويلها إلى شركة ذات أنظمة رقمية في وقت فعلي. شملت العينة (191) موظفاً في (96) شركة تعمل في صناعات مختلفة، واستخدم المنهج الوصفي.

#### أبرز النتائج:

- أن الأدوار المختلفة لذكاء الأعمال ودعم الاتصالات والتقنيات في تحقيق (RTE) مرتفعة.

- تمكن تقنية المعلومات الشركات من تحقيق ميزة تنافسية بشكل غير مباشر من خلال تعزيز قدرات (RTE) في بيئات سريعة.

- في بيئات العمل العادية غير الرقمية، تبين أن قدرات (RTE) لا تعمل على تحسين الأداء، وإنما أدت إلى تدهور الميزة التنافسية.

### 4. دراسة (Adli (2018

أُجريت بعنوان "التحول الرقمي للمنظمات في ظل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات". هدفت للتعرف على حجم وعدد الشركات المستخدمة للتحول الرقمي وتأثير ذلك عليها. شملت العينة (10) شركات مختلفة الأعمال، واستخدم المنهج الوصفي.

#### أبرز النتائج:

- وجود علاقة بين وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة على استخدام التحول الرقمي في كافة الشركات وباختلاف إنتاجها.

## الإطار النظري للدراسة

### 1. المفهوم الشامل للتحويل الرقمي (Digital Transformation)

#### النقاط الرئيسية:

- تعريف التحويل الرقمي والتفريق بينه وبين الرقمنة والأتمتة.
- نماذج التحويل الرقمي ومراحلها (الاستراتيجية، الثقافة، العمليات، التكنولوجيا).
- أبعاد التحويل الرقمي: البنية التحتية، تجربة العميل الرقمية، حوكمة البيانات.
- التحويل الرقمي كقوة دافعة للتغيير الاستراتيجي في المؤسسات.

### 2. التحويل الرقمي في سياق رؤية المملكة 2030

#### النقاط الرئيسية:

- دور التحويل الرقمي كركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية 2030 (تنوع الاقتصاد، الابتكار).
- المبادرات الوطنية المتعلقة بالرقمنة والحكومة الذكية في السعودية.
- تحديات وفرص التحويل الرقمي في القطاع العام والمشاريع الحكومية الكبرى.
- الإطار التنظيمي والقانوني لحوكمة البيانات والتقنيات الناشئة في المملكة.

### 3. دور صندوق الاستثمارات العامة في قيادة التحويل الرقمي

#### النقاط الرئيسية:

- أهداف واستراتيجية صندوق الاستثمارات العامة في إنشاء مشاريع مستدامة تقودها التقنية.
- الأهمية الاستراتيجية للمشاريع الكبرى التابعة للصندوق (مثل نيوم والقدية) كبيئات لتطبيق التقنيات الحديثة.

• نماذج تبني التقنية في هذه المشاريع (الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، المدن الذكية).

• المتطلبات الرقمية الخاصة ببيئة العمل المعقدة والمستقبلية لمشاريع PIF.

4. مفهوم وأساسيات اتخاذ القرار الإداري

**النقاط الرئيسية:**

- تعريف القرار الإداري وأنواعه (استراتيجي، تكتيكي، تشغيلي).
  - مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البدائل، التنفيذ).
  - النماذج العقلانية والمحدودة العقلانية في اتخاذ القرار.
  - العوامل المؤثرة في القرار الإداري (البشرية، البيئية، التنظيمية).
5. كفاءة القرار الإداري ومؤشرات قياسها

**النقاط الرئيسية:**

- مفهوم كفاءة القرار الإداري (Efficiency) والفعالية (Effectiveness).
- أبعاد القياس: سرعة القرار (Response Time) وجودته (Quality).
- مؤشرات دقة القرار: الموضوعية، الاعتماد على الحقائق، تقليل هامش الخطأ.
- دور الرقمنة في تحويل عملية اتخاذ القرار إلى عملية قائمة على البراهين (Evidence-Based Decision-Making).

6. تأثير تحليلات البيانات المتقدمة على جودة القرار (Analytics & Big Data)

**النقاط الرئيسية:**

- مفهوم البيانات الضخمة (Big Data) وخصائصها (حجم، سرعة، تنوع، مصداقية).
- أنواع التحليلات (الوصفية، التشخيصية، التنبؤية، الوصفية) وكيفية دعمها للقرار.

- دور الذكاء الاصطناعي ونماذج تعلم الآلة في استخلاص الرؤى القيمة.
- أثر التحليلات على تقليل حالة عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالقرار.

7. أثر الأتمتة ورقمنة العمليات على سرعة القرار

#### النقاط الرئيسية:

- مفهوم أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) وكيفية تطبيقها في العمليات الإدارية.
- دور رقمنة سلاسل القيمة والإجراءات الداخلية في تسريع تدفق المعلومات.
- تقليل زمن دورة القرار (Decision Cycle Time) من خلال النظم الرقمية المتكاملة.
- تأثير الأتمتة على تحرير المدراء للتركيز على القرارات الاستراتيجية بدلاً من الروتينية.

8. حوكمة البيانات والأمن السيبراني في دعم القرار

#### النقاط الرئيسية:

- أهمية جودة البيانات (Data Quality) وموثوقيتها كأساس للقرار.
- دور حوكمة البيانات في ضمان الشفافية والامتثال داخل المشاريع الكبرى.
- الأمن السيبراني وحماية أصول القرار الرقمية في المشاريع الحساسة.
- التحديات الأخلاقية والخصوصية المرتبطة باستخدام البيانات في اتخاذ القرار.

9. التحديات البشرية والثقافية للتحويل الرقمي في بيئة المشاريع

#### النقاط الرئيسية:

- مقاومة التغيير وأثرها على تبني الأدوات الرقمية.
- الفجوة في المهارات الرقمية (Digital Skills Gap) لدى القيادات الإدارية.
- أهمية الثقافة الرقمية الداعمة للقرار المعتمد على البيانات.
- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير وتوظيف التقنية بفعالية.

## 10. الدراسات السابقة المتعلقة بأثر التحول الرقمي على القرارات

### النقاط الرئيسية:

- استعراض وتحليل الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والقرار الإداري.
- تحديد النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في سياقات مشابهة.
- تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- توضيح المساهمة التي تقدمها الدراسة الحالية لسد الفجوة في المعرفة الحالية.

### منهجية وطرق بحث الدراسة

#### 1. منهج الدراسة (Research Methodology)

ستعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)**.

يُعد هذا المنهج الأنسب للدراسات التي تهدف إلى وصف خصائص ظاهرة معينة (واقع التحول الرقمي وكفاءة القرار) ومن ثم تحليل العلاقة والتأثير بين متغيراتها (التحول الرقمي كمتغير مستقل وكفاءة القرار كمتغير تابع) لاختبار الفرضيات. سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحديد مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي وبين تحسين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المشاريع المشمولة بالدراسة.

#### 2. مجتمع الدراسة وعينتها

#### مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من **كافة القيادات الإدارية العليا والوسطى** ممن لديهم مسؤوليات مباشرة في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي والتشغيلي والمشاركين في مبادرات التحول الرقمي ضمن المشاريع الكبرى التابعة لـ **صندوق الاستثمارات العامة (PIF)** في المملكة العربية السعودية.

يشمل ذلك: المدراء التنفيذيين، مدراء الإدارات العليا، مدراء المشاريع الكبرى، رؤساء الأقسام الاستراتيجية، ومديري نظم المعلومات وإدارة البيانات.

### عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً للطبيعة الحساسة والمحدودة لعدد القيادات الإدارية في هذه المشاريع، سيتم الاعتماد على طريقة **المسح الشامل** لمجتمع الدراسة بالكامل قدر الإمكان (Total Enumeration Sample)، أو استخدام **العينة العشوائية الطبقية** في حال كان حجم المجتمع كبيراً جداً، مع التركيز على استهداف الشريحة التي تمارس سلطة اتخاذ القرار اليومية.

### 3. أداة الدراسة (Research Instrument)

لجمع البيانات الأولية، ستستخدم أداة **الاستبيان (Questionnaire)** المصمم خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

سيتم تصميم الاستبيان ليتكون من أربعة أقسام رئيسية:

1. **القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين:** (كالمسمى الوظيفي، والخبرة، والمشروع التابع له).

2. **القسم الثاني: قياس المتغير المستقل (أبعاد التحول الرقمي):** يشمل فقرات لقياس مستوى تبني البنية التحتية، ونظم التحليل، والأتمتة، وحوكمة البيانات.

3. **القسم الثالث: قياس المتغير التابع (كفاءة اتخاذ القرار الإداري):** يشمل فقرات لقياس السرعة، والدقة، والموضوعية، والشمولية في القرارات.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (**Five-Point Likert Scale**) لتقييم الفقرات (1= غير موافق بشدة، 5= موافق بشدة)، مما يتيح إمكانية المعالجة والتحليل الإحصائي الكمي.

### 4. المعالجة الإحصائية

سيتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو البرامج المتخصصة في نمذجة المعادلات البنائية (مثل AMOS) لإجراء التحليلات التالية:

- الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة.
  - اختبار الثبات والصدق: للتأكد من موثوقية الاستبيان وأداته.
  - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار الفرضيات وتحديد مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي على كفاءة القرار.
  - تحليل الارتباط: لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- حدود الدراسة

#### 1. الحدود الموضوعية (Subjective Limits)

تقتصر الدراسة على قياس العلاقة والتأثير بين متغيرين رئيسيين فقط هما:

1. المتغير المستقل: التحول الرقمي (بأبعاده: تحليلات البيانات، الأتمتة، حوكمة البيانات).
  2. المتغير التابع: كفاءة اتخاذ القرار الإداري (بأبعاده: السرعة، الدقة، الموضوعية).
- #### 2. الحدود المكانية (Spatial Limits)
- تقتصر الدراسة ميدانياً على المشاريع العملاقة التابعة لـ صندوق الاستثمارات العامة (PIF) في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المقار الرئيسية والإدارات التنفيذية لهذه المشاريع.
- #### 3. الحدود البشرية (Human Limits)

تقتصر الدراسة على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في المشاريع المذكورة، ممن لهم دور مباشر في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات التي تتأثر بالبيانات والنظم الرقمية.

#### 4. الحدود الزمانية (Temporal Limits)

تجري الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية المحددة لجمع البيانات وتحليلها، والتي تمتد من ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو سمرة، م. أ.، الطيطي، م.، ومحسن، أ. (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 3(1).
2. الإدريسي، م. و. (2014). قياس أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية المساهمة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (32).
3. الأحمد، ع. ب. ع. (2024). التحول الرقمي الشامل لجميع إجراءات التقاضي بالمحاكم العامة. المجلة العربية للنشر العلمي، 63(7)، 294-310.
4. أميرهم، ج. ع. (2020). أثر تحليل البيانات الضخمة على الأداء المالي والتشغيلي في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(2).
5. أمين، م. أ. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، جامعة دمنهور.
6. البطرني، ر. م.، والجزار، ي. م. م. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في البورصة المصرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 433-473.
7. البلوشية، ن. ب. ع. ع. (2019). التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.

8. البلوشية، ن. ب. ع.، والحراسي، ن. ب. ح.، والعوافي، ع. ب. س. (2020).  
واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. المجلة العلمية للدراسات التكنولوجية،  
(1).
9. بشير، ن. (2023). التحول الرقمي ودوره في تطوير مؤسسات التعليم العالي  
بليبيا. جامعة بني وليد.
10. توفيق، ع. (2005). الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل. مركز  
الخبرات المهنية للإدارة.
11. التونسي، ش. م. (2024). أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي  
في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد. المجلة  
العلمية للتجارة والتمويل، (1).
12. جاب الله، ع. م. ح. (2024). رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق  
تطبيق التحول الرقمي: بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي  
سيرف. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(1).
13. خويلدي، خ.، وأولاد حيمودة، ع. ل. (2016). أثر الأنماط القيادية  
للمقاول على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة مؤمن الإنتاج الدقيق [رسالة  
ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
14. خميس، أ. أ. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين  
في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية،  
2(2)، ج 3.
15. راهب، س.، وشابي، ح. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء  
الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة البنوك التجارية لولاية  
الطارف. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 13(1)، 689-710.
16. رشوان، ع. ر. م. س.، وقاسم، ز. ع. ح. أ. (2020). دور التحول  
الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الأول في  
تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

17. الزهراني، ع.، ومجلد، أ. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة. المجلة العربية للإدارة، 44(6)، 171-182.
18. السوفي، ن. (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.
19. صالح، ز. ح. س. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حلوان.
20. صالح، م. م. (2018). التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب.
21. عباد، إ. ع. ح. (2008). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية. دار النفيس للنشر والتوزيع.
22. عبد الفتاح، إ. ص. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية. أيبس كوم المنشور.
23. العزب، ع. م. م. (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(1)، 101-120.
24. العقابي، ن.، والربيعي، خ. (2021). تحليل متطلبات التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة دراسات محاسبية ومالية.
25. عزام، م. ع. ع. أ.، الخولي، أ. ع. م.، والبشرى، ع. م. إ. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 51(2).
26. غازي، ع. إ. س. أ. (2012). أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الباحث، (10).

27. الفاروق، ط. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(1)، 1-38.
28. فرج، ع. (2022). دواعي تعزيز ثقافة الأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز نموذجاً. المجلة التربوية، (94)، 509-537.
29. مخلوف، س. ع. م. (2017). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 172(2).
30. مصطفى، ع. ش. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(4)، 193-221.
31. مصطفى، م. م. (2013). مدى تطبيق الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عين شمس.
32. المطرف، ع. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الملك سعود، 36(7).
33. النجار، ع.، وعرب، م. (2022). دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 345-381.
34. النسور، أ. س. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
35. هيثم، ع. ف. أ. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

1. Abd Al-Khair, A. (2023). The role of human resources management in assessing employee performance: An applied study on a sample from the colleges of King Khalid University .Journal of Human Resources Management Research.67-45 ,(2)5 ,
2. Afolabi, R. Y. (2010). Influence of emotional intelligence and gender on job performance and job satisfaction among Nigerian policemen .Current Research Journal of Social Sciences.154-147 ,(3)2 ,
3. Baber, W. (2023). Effectuation logic in digital business model transformation .Journal of Small Business and Enterprise Development.140-123 ,(1)30 ,
4. Boateng, R., Odoom, R & ,Kolog, E. (2021). Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises .International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation.44-26 ,(2)10 ,
5. Castagno, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E & ,Passaro, R. (2020). Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation . Sustainability.3899 ,(9)12 ,
6. Damodaran, A. (2019). Digital transformation and its role in developing the performance of university library workers: A field study in the central library .Akgec International Journal of Technology.27-15 ,(2)10 ,

7. Gharib, E. (2019) .How does digital transformation change the strategy of a telecommunication company ?[Unpublished master's thesis]. JAMK University of Applied Sciences.
8. Oakeal, R. (2018). Digital transformation of information and communication technology organizations .Journal of Economics.35–22 ,(1)4 ,
9. Park, Y., El Sawy, O. A & ,.Hong, T. (2020). Digital transformation to real–time enterprise to sustain competitive advantage in the digitized world: The role of business intelligence and communication systems .Korea Business Review.23–1 ,(1)24 ,
10. Pizam, A. (Ed.). (2021) .Requirements for applying digital transformation to job performance2) nd ed .(.Elsevier Ltd.
11. Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C ,. &Bossink, B. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation .Management–111 ,(2)25 , .132
12. Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F & ,.Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e–training, e–leadership, and work–life balance on employee performance during COVID–19 .The Journal of Asian Finance, Economics ,and Business , .450–443 ,(10)7

Mid-Ocean University

College of Management

Department / Specialization:

Master of Business Administration  
(M.B.A.)



Research Title:

The Impact of Digital Transformation on Improving the Efficiency of  
Managerial Decision-Making: A Field Study on Projects Affiliated  
with the Public Investment Fund (PIF) in Saudi Arabia.

**Prepared by Student /** Bahaa Fareed Mashat

Supervisors /

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dfaiz Ali Al-Jarad

Academic Year:

2025