

تأثير التحول الرقمي

في فاعلية القرارات الاستراتيجية

دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية

محمد صالح محمد الزهراني

الرقم الجامعي: 251002067



قضايا بحثية 1
Week 10

01

مقدمة



يشكّل التحول الرقمي المحفّز للشركات والمنظمات للتحول إلى عالم الرقمنة الذي يشمل كافة الصناعات والأعمال، ويتجلى أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية ومساعدة القيادات على اتخاذ القرارات السليمة.



تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية

https://www.ajsp.net/research/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D9%81%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9_31.pdf

عنوان الدراسة

يكتسب موضوع الدراسة أهمية كبيرة من خلال أهمية قضية التحول الرقمي في المنظمات والمؤسسات نظراً لدوره الفاعل في تطوير الأداء المؤسسي واستقرار الأعمال، إضافة إلى التأثير على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

عنوان الدراسة مناسب لمحتوى البحث ومضمونه، احتوى العنوان على عبارات تتسم بالوضوح، تضمن المتغيرات الأساسية التي اعتمدتها الدراسة وهي التحول الرقمي بأبعاده (كمتغير مستقل)، القرارات الاستراتيجية بأبعادها (كمتغير تابع).



ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing



الإصدار الثامن – العدد الثامن والسبعون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2025م

www.ajsp.net

"تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية"

(دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية)

إعداد الباحثة:

سحر أحمد مفلح الشمري

المملكة العربية السعودية - جامعة الملك خالد

كلية إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

أ.د. فخرى عبد السلام عيسوي

مستخلص الدراسة

Chapter

احتوى مستخلص الدراسة على الهدف منها المتمثل في دراسة تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية. استند البحث إلى أهمية التحول الرقمي كعامل حاسم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية، من خلال دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية. يستند البحث إلى أهمية التحول الرقمي كعامل حاسم في تحسين أداء المؤسسات، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يناقش البحث العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية، مثل جودة القرار، قبوله، استمراره، واعتماده على المعلومات الدقيقة. كما يستعرض أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل نقص الكفاءات الرقمية، المخاوف الأمنية، والتغيرات الثقافية داخل المؤسسات. تعتمد الدراسة على نموذج تحليلي يجمع بين البعد الاستراتيجي، المؤسسي، والبشري في عملية التحول الرقمي، بهدف تقديم توصيات لتحسين القرارات الاستراتيجية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في ظل التطورات الرقمية المتسارعة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، الكفاءة ، الفعالية ، الفاعلية ، القرارات ، القرارات الإستراتيجية.

تستعرض الدراسة أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي مثل نقص الكفاءات الرقمية، والمخاوف الأمنية، إضافة إلى التغيرات الثقافية داخل المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائياً وتمثلت في القيادات الإدارية بالقطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية.

1. مقدمة البحث:

نظرًا للتطور التكنولوجي الهائل وغير المسبوق الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة وما تشهده المملكة العربية السعودية من تسارع في استقطاب التكنولوجيات الرقمية الحديثة وانتقالها إلى أفق جديد؛ تماشيًا مع رؤية ٢٠٣٠م، فإن القيادة في المملكة العربية السعودية لا تعتبر التحول الرقمي مجرد عامل تمكين، بل إنه أساس جوهري في إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية؛ وذلك بإمحاء هذه التكنولوجيات حتى تكون الخدمات الحكومية ذات فعالية وجودة عالية. فهو بهذا يُعتبر من الاستراتيجيات الهامة والمتكاملة والحاسمة التي تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي بكفاءة وفعالية، حيث تم تبني هذا التوجه في التحول الرقمي إلى العديد من البرامج والمشاريع الهادفة منها الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٢). ويمكن القول أن مفهوم الرقمنة يُشير إلى إعادة تصميم كافة العمليات والهياكل والإجراءات والخدمات الحالية من خلال التأسيس المنظم والروتيقي لاستخدام التقنيات الرقمية الجديدة كمكونات تنظيمية أساسية داخل منظمات العمل مع تقديم التدريب للعاملين ((Tassabehji et al, 2019; Luca et al (2021).

كما أنها تُعتبر أسلوبًا جديدًا لتقديم الخدمات للمواطن يتميز بكفاءة أعلى وجودة أكبر وخفض الإجراءات الروتينية وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة؛ وهو الأمر الذي يوفر مزايا عديدة للمنظمات سواء حكومية أو غير ذلك. منها: المشاركة المعرفية، والشفافية، وتحجيم الفساد، وتعظيم العائد (سواء كان العائد الربحي خاصًا أو اجتماعيًا) وترشيد الوقت والتلفات، وذلك كما أشار إليه (العوامي، ٢٠٢٢). ومع التقدم السريع للتكنولوجيا توجهت العديد من الحكومات والمؤسسات الرقمية إلى الاعتماد على الرقمنة في كافة خدماتها، كما حرصت المملكة العربية السعودية على تبني مفهوم التحول الرقمي الحكومي من خلال استبدال عملياتها التقليدية بعمليات رقمية باستخدام التقنيات الرقمية، حيث وضعت الاستراتيجيات والخطط الخمسية التي تضمن لها تحقيق أهدافها المرجوة بالجودة والكفاءة؛ وتكون بذلك حكومة رقمية متكاملة. ((Sakr, T.2021; Almadani et al (2022).

لذلك -ونتيجة لهذا التطور التكنولوجي السريع والتكامل الاقتصادي- ظهرت عملية التحول الرقمي أيضًا كمحفز للشركات والاقتصاد للانتقال إلى عالم الرقمنة والذي يشمل كافة المجالات في الصناعة والأعمال للشركات؛ من خلال الاعتماد على دمج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب الأعمال، حيث إنها تتضمن مجموعة واسعة من التقنيات بما في ذلك: الإنترنت، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية؛ بهدف تعزيز القدرة التنافسية والابتكار. الذكاء الاصطناعي أيضًا من التغييرات الأساسية التي أصبحت جزءًا من العمليات والاستراتيجيات داخل الشركات؛ ومن هنا يتجلى أثر التحول الرقمي الناجم في تحسين الكفاءة التشغيلية ومساعدة القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات السليمة القائمة على المعلومات؛ لذلك يمكن القول بأن التحول الرقمي واستغلال الإمكانيات الرقمية هي من العوامل الرئيسية لتحديد القدرة التنافسية والاستدامة طويلة الأمد ((Barbara and Ivona, 2023).

(Hershanty & Jafrizal, 2021) مع الثورة الصناعية أصبحت المنافسة في مجال الأعمال أكثر إكثافًا؛ وهذا له تأثير كبير على الشركات. ونظرًا للمطالب التي تواجهها العديد من الشركات من عملائها، من تحسين جودة المنتجات والخدمات والكفاءة وتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة إنتاجية الشركة؛ فإن الشركات وخصوصًا الصغيرة والمتوسطة الحجم لا بد لها من تحقيق تلك المطالب من أجل زيادة أرباحها والبقاء، مثلاً: أن يكون لديها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسين في السوق، وأن تكون قادرة على تحسين أدائها من أجل البقاء والمنافسة. أيضًا يمكن القول إنه في العصر الرقمي الذي نعيشه اليوم حدثت العديد من التغيرات الأساسية في العمليات التجارية بسبب ظهور تكنولوجيا المعلومات التي بدورها غيرت تقنيات العمليات التجارية التقليدية إلى استخدام التكنولوجيا، والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات هو جانب مهم لأي شركة لأنها المميز الرئيسي لمزاولة الأنشطة التجارية والتحول الرقمي، وتختلف باختلاف حجم الشركة وما لديها من قدرات. وهذا يعني أن التحول الرقمي باستخدام تقنياته الرقمية قادر على تحديد مدى تقدم الشركات في سوق العمل على منافسيها؛ من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها نجاحها ومدى بقائها في السوق مهما كان حجمها.

المقدمة

تناولت المقدمة تمهيد مختصر عن التطور الهائل في التكنولوجيا الرقمية الذي يشهده العالم وما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات في ظل رؤية 2030، مع استعراض أهمية موضوع التحول الرقمي في المنظمات الحكومية، والجهود التي بذلتها المملكة العربية السعودية لتبني موضوع التحول الرقمي في مؤسساتها، مع الإشارة إلى الدور الفاعل للتحول الرقمي في تطوير وتحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، وتعزيز القدرة التنافسية والابتكار، كما عرضت المقدمة أهمية التحول الرقمي في سوق العمل بشكل عام، وتضمنت المقدمة المتغيرات الأساسية، تم صياغتها بشكل محدد ودقيق، بعبارة واضحة مع توثيق منهجي للمعلومات من مصادر موثوقة.

تأثير التحوّل الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية

https://www.ajsp.net/research/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D9%81%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9_31.pdf

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

مشكلة الدراسة تكمن في محاولة التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي لاستقصاء دوره في التأثير على فاعلية القرارات الاستراتيجية لسد الفجوة البحثية، حيث لم تتناول الدراسات السابقة أثر التحول الرقمي على القرارات الاستراتيجية للقيادات- على حد علم الباحثة-، وتتمثل مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي وهو: ما مدى تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية؟ ينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي كما يلي:

- ما طبيعة العلاقة النظرية بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية؟
- ما أهم المتغيرات التي تحدد طبيعة هذه العلاقة؟
- هل العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية ثابتة في جميع المنظمات أم أنها تتأثر بطبيعة هذه المنظمات؟
- ما أهم التوصيات والحلول للمعوقات التي تعترض متخذي القرارات الاستراتيجية عند تبني المنظمات للتحويلات الرقمية الكبيرة في القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية؟

2- إشكالية الدراسة:

إن الفكرة التي يقوم عليها التحوّل الرقمي تكمن في النظر إلى أي مشكلة من منظور جديد، بحيث يمكن من خلالها إيجاد حلول فريدة ومبتكرة وإبداعية؛ تساعد في الحصول على أفكار جديدة لمواجهة متطلبات وتحديات العصر الحديث (إبراهيم ٢٠١٨ في مريعي، ٢٠٢٢). كما أن من متطلبات التحوّل الرقمي: "المسلمات" وهو الجزء الذي يسمح بتطوير الأداء لضمان التطبيق الأمثل للتحوّل الرقمي داخل المنظمة. ويتضمن البناء التقني للسياسات والإجراءات التي تغطي كافة الأنشطة وعملياتها بالمنظمة مع ربطها بالتقنيات اللازمة؛ وهذا ما يجعل القيادات الإدارية في المنظمات تواجه ثلاثة تحديات رئيسية:

أولاً: إعادة هيكلة المنظمة للاستفادة من التحوّل الرقمي.

ثانياً: فهم التغيرات الجذرية للسياسات والإجراءات بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة حتى يسهل إدماج التحوّل الرقمي ضمن عملياتها.

ثالثاً: تعزيز مهارات القيادة الإدارية في مجال التحوّل الرقمي لاكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي تتعلّق القيادات الإدارية من نفع ضلّة التحوّل داخل المنظمة (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

وبما أن فعالية اتخاذ القرار تُعتبر محوراً هاماً وجوهراً للعمليات الإدارية في المنظمات، حيث يتوقف نجاحها على مدى قدرة وكفاءة قياداتها الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة. ابتداءً من تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها واستخلاص المعلومات الهامة التي تساعد القادة على سرعة اتخاذ القرار السليم. حيث أن جمع البيانات والمعلومات يساعد على التوصيف الدقيق للمشكلة وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة. ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الكبيرة تعتمد -في تحليل بياناتها الضخمة والمعقدة- على البرمجيات المتخصصة في مجال التحليل؛ حيث إن الأدوات القديمة التي تم استعمالها سابقاً لمعالجة البيانات أثبتت عجزها وعدم فعاليتها (عبد، ٢٠٢١).

وفي هذا الإطار العام حاولنا صياغة مشكلة الدراسة التي سحاول -من خلالها- التعرف على واقع تطبيق التحوّل الرقمي لاستقصاء دوره في التأثير على فاعلية القرارات الاستراتيجية، حيث إن الأبحاث والدراسات السابقة لم تتناول الموضوع من حيث الأثر الذي يُحدثه التحوّل الرقمي في القرارات الاستراتيجية للقيادات -على حدّ علمنا-. ولذلك جاءت هاته الدراسة لسدّ هذه الفجوة. وعليه: تتجسّد إشكالية الدراسة

في السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية و البنوك في المملكة العربية السعودية؟

كما يهدف مشروع بحثنا إلى الإجابة على مجموعة من الصاؤلات الفرعية التالية:

١- ما طبيعة العلاقة النظرية بين التحوّل الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية؟

٢- ما أهم المتغيرات التي تحدّد طبيعة هذه العلاقة؟

٣- هل العلاقة بين التحوّل الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية ثابتة في جميع المنظمات أم أنها تتأثر بطبيعة هذه المنظمات؟

٤- على ضوء النتائج التي نستخلص عليها في الجانب التطبيقي نطرح السؤال التالي: ما أهم التوصيات والحلول للمعوقات التي تعترض متخذي القرارات الاستراتيجية عند تبني المنظمات للتحويلات الرقمية الكبيرة في القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية؟



أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في أربعة أهداف أساسية وهي:

1. الكشف عن طبيعة العلاقة النظرية بين التحوّل الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية.
2. التعرف على أهم المتغيرات التي تحدد طبيعة هذه العلاقة.
3. اختبار العلاقة بين التحوّل الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية، ومدى تأثر ذلك بطبيعة المنظمات وبطبيعة القطاعات التي تعمل فيها.
4. تقديم التوصيات والحلول التي تعترض متخذي القرارات الاستراتيجية عند تبني المنظمات للتحوّلات الرقمية الكبيرة.

٣. أهداف الدراسة:

يهدف مشروع بحثنا إلى أربعة أهداف أساسية وهي على التوالي:

- ١- الكشف عن طبيعة العلاقة النظرية بين التحوّل الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية.
- ٢- التعرف على أهم المتغيرات التي تحدّد طبيعة هذه العلاقة.
- ٣- اختبار العلاقة بين التحوّل الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية، ومدى تأثر ذلك بطبيعة المنظمات، وبطبيعة القطاعات التي تعمل فيها.
- ٤- تقديم التوصيات والحلول للمعوّقات التي تعترض متخذي القرارات الاستراتيجية عند تبني المنظمات للتحوّلات الرقمية الكبيرة

أهمية الدراسة

٤. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من البعدين التاليين، وهما على التوالي:

١- البعد العلمي

تبرز أهمية هذا البحث في توضيح أثر التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في القطاعات المصرفية والبنوك. واعتباراً لأن المملكة قد بدأت في هذا التحول؛ ينبغي عليها المتابعة المستمرة لهذا المشروع من الجانبين: أولاً؛ لضمان استمراريته ونجاحه؛ تعزيزاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م. ثانياً؛ من أجل ارتقاء الدولة إلى آفاق المعرفة الحديثة؛ تماشيًا مع التطورات التكنولوجية (سقاط وعزيز الرحمن ٢٠٢٢).

وكذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية فاعلية القرارات؛ حيث أنها من المهام الجوهرية في العملية الإدارية. وتعكس مدى نجاح أو فشل المنظمات، حيث أن ذلك يتوقف على مدى فاعلية القرارات الإدارية والقدرة على اتخاذها في الوقت المناسب. لذلك؛ تسهم هذه الدراسة -حسب اعتقادنا- في تمكين منظمات الأعمال من إطار نظري وتطبيقي نحاول من خلاله دراسة العلاقة بين التحول الرقمي و فاعلية قرارات إدارة الموارد البشرية. إن نتائج هذه الدراسة ستساعد المسؤول أو القيادي في المنظمات على تحقيق الفعالية في اتخاذ قراراته الإدارية؛ مما يعزز الفرص أمام هذه المنظمات لتحقيق الريادة وتحسين قدراتها التنافسية (فرمش، ٢٠٢٣).

ولقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أثر التحول الرقمي من الناحية التعليمية، ولكن لم يتم تناول أثره على فاعلية القرارات الاستراتيجية -على حد علمنا-. وكما سبق أن ذكرنا؛ تسعى الدراسة الحالية إلى سدّ الفجوة البحثية لمعرفة مدى استفادة القيادات الإدارية من التحول الرقمي في إعطاء صورة واضحة لرسم السياسات والإجراءات الهامة لاتخاذ القرارات.

٢- البعد العملي:

١- تسهم الدراسة في معرفة أهمية التحول الرقمي وعلاقته المباشرة بالقرارات الاستراتيجية؛ تحقيقاً لأهداف المنظمة.

٢- تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في تفعيل تطبيق التحول الرقمي بالطريقة التي تُمكن القيادات الإدارية من الاستفادة منه بالطريقة التي تساعد على اتخاذ القرارات العادلة في تقديم الحوافز وكشف المعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٣- تقديم مقترحات للقيادات الإدارية في القطاعات المصرفية والبنوك بخصوص كيفية الاستفادة من أبعاد التحول الرقمي كمهارة متميزة في توفير قاعدة معلوماتية، بحيث تكون دافعة لتعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية.

سنناول في البحث أبعاد متغيرات الدراسة المرتبطة بالتحول الرقمي ومدى تأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية.

حددت الباحثة أهمية هذه الدراسة في بعديها العلمي والعملي وتمثلت فيما يلي:

الأهمية العلمية:

- أهمية توضيح أثر التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في القطاعات المصرفية والبنوك لضمان نجاح التحول الرقمي الذي بدأته المملكة تعزيزاً لرؤية 2030
- أهمية فاعلية القرارات لما لها من دور جوهري في العملية الإدارية وتمكين منظمات الأعمال.
- سد الفجوة البحثية حيث لم تتناول الدراسات السابقة موضوع أثر التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

الأهمية العملية:

- تسهم الدراسة في معرفة أهمية التحول الرقمي وعلاقته المباشرة بالقرارات الاستراتيجية تحقيقاً لأهداف المنظمة
- تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في تفعيل تطبيق التحول الرقمي لتمكين القيادات من الاستفادة منه بالطريقة التي تساهم في اتخاذ القرارات العادلة
- تقدم الدراسة مقترحات للقيادات الإدارية حول كيفية الاستفادة من أبعاد التحول الرقمي في توفير قاعدة معلوماتية لدعم فاعلية القرارات الاستراتيجية.

الإطار المفاهيمي ومصطلحات الدراسة

Chapter

٧. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

١. مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

بداية نلفت انتباه القارئ أنه حتى نتكّن من الوصول إلى المفهوم النهائي لكل المصطلحات التي تم ذكرها سابقاً، وحتى نتكّن من استعمالها لاحقاً في هذه الأطروحة بشكل سليم فإنه يتوجب علينا إتباع منهجية شديدة الخصوصية للوصول إلى الهدف من تقديم هذا الفصل وهي تعتمد على ثلاث مراحل:

أولاً: أن نبدأ بالمفهوم الإتيومولوجي (وهو يعبر عن المفهوم الأول للمصطلح أي بدايات وتاريخ هذا المصطلح).

ثانياً: المفهوم اللغوي (وهو تفسير المقصود من اللفظ بصفة عامة).

ثالثاً: المفهوم النظري (وهو الرجوع إلى نظريات علم الإدارة المرتبطة بالمصطلح).

رابعاً: المفهوم المؤسسي (من وجهة نظر المؤسسات العالمية).

١.١ المفهوم الإتيومولوجي

يرجع الأصل الإتيومولوجي لكلمة الرقمنة (Digital) إلى الأصل اللاتيني (Digitals) والتي كان يقصد بها الإشارة إلى شيء معين عن طريق الإصبع. وكذلك تشير هذه الكلمة إلى نوع من النباتات العشبية. ويتبين لنا أن محتوى هذين المعنيين لا يتناسبان في الحقيقة مع المفهوم المعاصر. ويرجع هذا في الحقيقة إلى شيء مهم وهو أن المعنى المعاصر للرقمي أو الرقمنة فيه محتوى تكنولوجي كبير لم يكن موجوداً "البته في بلاد الإغريق أو الرومان".

تناولت الباحثة في الإطار المفاهيمي مصطلحات الدراسة ومفاهيمها، حيث تم عرضها بالشكل التالي:

□ المفهوم الإتيومولوجي: وهو يعبر عن المفهوم الأول للمصطلح، أي بدايات وتاريخ هذا المصطلح

□ المفهوم اللغوي: وهو تفسير المقصود من اللفظ بصفة عامة

□ المفهوم النظري: وهو الرجوع إلى نظريات علم الإدارة المرتبطة بالمصطلح

□ المفهوم المؤسسي: من وجهة نظر المؤسسات العالمية.

□ تمثلت هذه المصطلحات في: (التحول الرقمي، مفهوم الكفاءة، الفعالية والفاعلية، مفهوم القرارات الاستراتيجية).

□ اتبعت الباحثة منهجية شديدة الخصوصية للوصول إلى الهدف من تقديم توضيح للمفاهيم والمصطلحات بشكل مفصل وواضح. فيما يلي استعراض للإطار المفاهيمي

الإطار المفاهيمي ومصطلحات الدراسة

١.٢ المفهوم النظري

"من المفيد التمييز بين مصطلح التحول الرقمي Digital Transformation والمصطلحات الأخرى ذات الصلة التي غالباً ما تستخدم بالتبادل" كما ذكرها (Hagberg et al, 2016; Sascha Kraus et al, 2022)). وتشمل (١) الرقمنة (Digitization)، (٢) الرقمنة (Digitalization) و (٣) التحول الرقمي (Digital transformation) (Kraus et al, 2022).

الرقمنة هي "عملية التغيير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي" كما عرفها الباحث (Hess et al, 2016; Sascha Kraus et al, 2022)). "فقد اعتبروا أتمتة العمليات من خلال تكنولوجيا المعلومات على أنها رقمنة. نظراً للتطور الهائل في التكنولوجيا في مطلع الألفية مثل الهواتف المحمولة والحوسبة والشبكات الخلوية الرقمية والتخزين كما وضحتها (Evans et al, 2020; Sascha Kraus et al, 2022)).

ومن هنا نلاحظ أن مفهوم التحولات الرقمية يعتبر أكثر ثراءً من الرقمنة في حد ذاتها على اعتبار أن التحول الرقمي يمثل عملية تغيير شاملة في كيفية العمل والتفاعل في بيئة الأعمال، حيث يتم توظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل أساسي لتحسين العمليات وتعزيز الكفاءة وتحقيق الابتكار. وعلى عكس من ذلك فإن مفهوم الرقمنة البسيطة يعني ببساطة تحويل البيانات من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي فقط، حيث يتعدى التحول الرقمي هذا النهج البسيط إلى مستوى أعمق من ذلك.

وبالرجوع إلى المعجم الفرنسي Le Robert فقد عرف لفظ Numérique بأنه "هو الذي يتم تمثيله برقم، يتم بالأرقام، القيمة العددية، الحساب العددي". أيضاً تشير التقنية إلى تمثيل البيانات والكميات الفيزيائية في شكل أرقام (مقابل التناظرية)، بالإضافة إلى العمليات التي تستخدم طريقة التمثيل هذه (رقمي) ومعالجة المعلومات الرقمية (رقمنة)".

أما لفظ Transformation فيقصد به من خلال نفس المعجم هو "فعل التحول وهي العملية التي يتحول بها المرء. والتحويل هو صناعة المعالجة، والتي تحول المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو نصف جاهزة". أيضاً هي "تحويل الحركة إلى حرارة". أي عملية تسمح بالانتقال من البنية العميقة للجملة إلى البنية السطحية".

وبالرجوع إلى اللغة الإنجليزية نجد أن معجم Cambridge Dictionary/الإنجليزي قد عرف لفظ Digital أنه عبارة عن "تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام (0 و1) لإظهار وجود الإشارة أو غيابها". "استخدام الإشارات الرقمية وتكنولوجيا الحاسوب".

" استخدام أو التعامل مع أجهزة الحاسوب أو الإنترنت". "إظهار المعلومات على شكل صورة إلكترونية".

أما لفظ Transformation فيقصد به من خلال نفس المعجم المعاني هو" تغيير كامل في مظهر أو شخصية شيء ما أو شخص ما، وخاصة لتحسين تلك الشيء أو الشخص". "عملية التغيير الكامل لطبيعة شيء ما أو مظهره من أجل تحسينه". "عملية تغيير الخواص الفيزيائية أو الكيميائية لمادة ما من أجل صنع أو إنتاج شيء آخر".

١.٣ المفهوم النظري

من خلال الرجوع إلى بعض الأدبيات الإدارية والاقتصادية نلاحظ وجود العديد من التعريفات للتحول الرقمي كما وضحتها عدد من

الجوانب التكنولوجية الضيقة ويشمل التأثيرات الواسعة على العمليات التجارية والمجتمع". أيضاً من وجهة نظر المنظمة "يعد التحول الرقمي مشروع مستمر ومعقد يمكن أن يُشكل بشكل كبير شكلاً "من أشكال التغيير للشركة وعملياتها" (Hermann et al, 2015; Matt et al (2024))

ويمكن القول كذلك بأن التحول الرقمي لا يؤثر فقط على أنماط العمل داخل المنظمة، بل يؤثر كذلك على التواصل الاجتماعي والهوية الثقافية ((Reis et al, 2018; Hermann et al (2024)). وعلاوة على ذلك فقد أكدت العديد من الدراسات أن "التكنولوجيا في حد ذاتها ليس لها قيمة متأصلة، بل تظهر أهميتها في فهم التحول الرقمي ليس كمجرد مسألة تتعلق تبني التكنولوجيا الجديدة وإدخال تقنيات رقمية جديدة أو استبدال التقنيات الحالية، بل يتطلب أيضاً "استيعاب الطريقة التي يتم فيها تطبيق واستخدام هذه التكنولوجيا" وهو ما ذهب إليه((Zott et al, 2011; Hermann et al (2024)).

ومن خلال ما تقدم ذكره سابقاً يمكن أن نستنتج أن مفهوم التحول الرقمي له جوانب متعددة، مما يعكس رؤية مشتركة له كمفهوم شامل يتجاوز الجوانب التكنولوجية الضيقة إلى أبعد من ذلك وهو ما يمكننا من التأكيد على الأفكار التالية:

أن التحول الرقمي هو مشروع مستمر ومعقد لعدة عوامل منها.

(أ) الاستمرارية والتطور التكنولوجي، حيث إن التكنولوجيا تتطور بسرعة لذلك لا يمكن للتحول الرقمي أن يتم بشكل كامل في لحظة واحدة، بل يتطلب مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة وتحديث الأنظمة والعمليات بانتظام للبقاء في المقدمة وتحقيق التنافسية.

(ب) التعقيد والتفاعل الشامل حيث إن التحول الرقمي يشمل جوانب متعددة بدءاً من التكنولوجيا وانتهاءً بالثقافة المؤسسية وعمليات العمل. وهذا ما يجعله عملية معقدة تتطلب تعاوناً وتنسيقاً بين مختلف الأقسام والمستويات في المنظمة.

(ج) التأثير الشامل على المنظمة وعملياتها، حيث إن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير في النظام أو العملية التكنولوجية، بل يؤثر بشكل كبير على كل جانب من جوانب المنظمة بما في ذلك العمليات، الثقافة، والتفاعل مع العملاء والشركاء.

(د) إدارة التغيير والتحديات الثقافية، قد يواجه التحول الرقمي مقاومة من العاملين في المنظمة الذين قد يكونوا متمسكين بالطرق التقليدية للعمل. لذا يتطلب التحول الرقمي إدارة التغيير بفعالية، بما في ذلك تغيير الثقافة المؤسسية وتطوير مهارات العمل الجديدة.

١.٤ المفهوم المؤسسي

تبنت العديد من المؤسسات والجمعيات والبنوك تعريفات مختلفة للتحول الرقمي ويمكن ذكرها كالتالي، لقد أشار البنك الدولي (World Bank) لأهمية القصوى للتحول الرقمي على أنه هو فرصة التحول في العصر الحالي، حيث تعمل الخدمات الحيوية التي تدعم التنمية مثل المستشفيات والمدارس والطاقة والزراعة على الاتصال والبيانات ومعها يجب أن تكون البنية التحتية والمنصات التي تدعم هذه الروابط متاحة للجميع وبأسعار معقولة وآمنة حتى تتمكن البلدان النامية من الازدهار".

وأيضاً "عرفت مكتبة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) "الرقمنة بأنها تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى تنسيق يمكن قراءته بواسطة الآلة. وهي أيضاً" استخدام التقنيات والبيانات الرقمية بالإضافة إلى الترابط الذي يؤدي إلى أنشطة جديدة أو تغييرات في الأنشطة الحالية، حيث يُشير التحول الرقمي إلى الآثار الاقتصادية والمجتمعية للرقمنة والتحول الرقمي".

وعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) إطار التحول الرقمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه "هو دمج البنية التحتية العامة الرقمية DPI (Dots Per inch) وهي تُشير إلى عدد النقاط لكل انش كعامل لتمكين رئيسي، حيث يتكون الإطار من خمس ركائز وهي الأشخاص، الاتصال، الحكومة، التنظيم والاقتصاد".

أما خدمة البحوث البرلمانية الأوروبية (EPRS) كما ذكرها (N. Madiega, 2019) بأن "الثورة الرقمية تعمل على تغيير العالم بسرعة غير مسبوقة. لقد غيرت التقنيات الرقمية الطريقة التي تعمل بها الشركات، وكيفية تواصل الأشخاص وتبادل المعلومات، وكيفية تفاعلهم مع القطاعين العام والخاص. لذلك تحتاج الشركات والمواطنون الأوروبيون على حد سواء إلى إطار سياسي مناسب ومهارات وبنية تحتية مناسبة للاستفادة من القيمة الهائلة التي يخلقها الاقتصاد الرقمي وإنتاج التحول الرقمي".

وفي نهاية هذه الفقرة وبعد الاطلاع على ما تم ذكره سابقاً، يقدم الباحث التعريف الإجرائي للتحول الرقمي: التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب وعمليات المنظمة، مما يتطلب تغييرات هيكلية وتنظيمية كبيرة، ويؤثر على الأنماط التشغيلية، الاجتماعية والثقافية، ويتيح للمنظمات تبني الإبداع والابتكار مستجيباً بتلك التحديات التكنولوجية الحديثة، ويحتاج إلى بنية تحتية رقمية قوية ودعم حكومي وتشريعي من أجل ضمان وصل التكنولوجيا للمجتمع والأفراد بأسعار معقولة، مما يؤدي إلى إحداث تأثيرات وتطورات واسعة على الاقتصاد والمجتمع.

وبهذا نكون قد انتهينا من الحديث عن مفهوم التحول الرقمي، وسوف نبدأ فيما يلي بالحديث عن الجزء الثاني من بحثنا وهو مفهوم الكفاءة والفعالية.

ومن خلال تعريف التحول الرقمي يمكننا أن نتبين مجمل العلاقات النظرية التي تربط بين التحول الرقمي وأهدافه، كما هو موضح في الشكل أدناه (الشكل رقم ١).

الإطار المفاهيمي ومصطلحات الدراسة

٢.٢ المفهوم الغوي للكفاءة والفعالية والفاعلية

يتبين لنا أن مفاهيم الكفاءة والفعالية والفاعلية تلعب دوراً مهماً في أدبيات الطب الدقيق وكذلك في مجال إدارة الجودة وإدارة المشاريع، ومع ذلك قد يكون التعرف والتطبيق واضحاً لهذين المفهومين متغيراً من دراسة إلى أخرى، مما يؤدي إلى بعض الغموض في الفهم. أما دراسة (Parest et al, 2011) فتعلق مفاهيم الكفاءة والفعالية والفاعلية في سياق تقييم تأثير مشاريع Six Sigma على الابتكار وأداء المنظمة، ومن هنا يظهر للتطبيق الواعي لتلك المفاهيم في مجال إدارة الجودة، مما يعكس تطوراً في الفهم والتطبيق على مدى الزمن (Sundqvist et al, 2014).

أما بالنسبة للدراسة التي قدمها (Do Toro & McCabe, 1997) فقدتم توضيحاً واضحاً للفرق بين الكفاءة والفعالية في سياق إدارة الجودة، هذا التمييز الموضح قد يسهل الفهم والتطبيق الصحيحين لهما في المجال (Sundqvist et al, 2014). يبدو أن هناك توجهاً متزايداً نحو فهم أفضل وتطبيق أكثر وضوحاً لمفاهيم الكفاءة والفعالية، سواء في مجال إدارة الجودة أو الطب الدقيق. هذا التحسين في التفهم والتطبيق قد يُعزى جزئياً إلى الدراسات الأكثر تفصيلاً والمتعمقة، مثل دراسة (Parest et al, 2011)، التي تسلط الضوء على تأثير مشاريع Six Sigma على الابتكار وأداء المنظمة في سياق إدارة الجودة (Sundqvist et al, 2014).

٢.٣ المفهوم النظري

يتناول قاموس Merriam Webster الذي استشهد به (Afonso et al, 2003) الكفاءة من منظور المقارنة بين المدخلات والمخرجات أو بين التكاليف والفوائد، أي كلما ارتفعت النتيجة (المخرجات) التي تم الحصول عليها من حيث الموارد المقررة (المدخلات)، كلما زادت كفاءة النشاط. وقد وضع ((Zheng, 2010; Bartuševičienė & Šakalytė (2013) تهتم الشركات الموجهة نحو الفعالية بالإنتاج والمبيعات والجودة وخلق القيمة المضافة والابتكار وخفض التكاليف. وهو يقيس مدى تحقيق الأعمال لأهدافها أو طريقة تفاعل المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية. عادة ما تحدد الفعالية أهداف سياسة المنظمة أو الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها الخاصة.

من جهة أخرى ربط (Eikland, 2000; Zidane & Olsson (2017) الكفاءة في عملية البناء بالكفاءة والوقت المستخدم، أي أن الكفاءة العالية تعني أن عملية البناء تستخدم الأدنى من الموارد والوقت والتكلفة لتحقيق النتيجة المحددة. أيضاً أشار الباحث ذاته أن الكفاءة هي مقياس للاحتكاك في سلسلة القيمة، فيما يتعلق بمستوى التعاون بين الجهات الفاعلة المعنية. كذلك " أن الكفاءة ترتبط بإنتاج مخرجات مباشرة، وأن الفعالية ترتبط بالقيمة المضافة للمالكين والمستخدمين". أيضاً أن الفعالية ترتبط بفعل الأشياء الصحيحة. إنه نوع خارجي من القياس. يمكن النظر إلى فعالية عملية البناء على أنها قدرة العملية على تلبية المتطلبات والأهداف والأولويات المتعلقة بالعمل في صناعة البناء والتشييد، وفي المقام الأول أصحاب المشروع. تركز الفعالية على كيفية مساهمة عملية البناء في زيادة القيمة للمالكين والمستخدمين.

أخيراً "الكفاءة في العمل ترتبط بقدرة الشخص أو المنظمة على القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة وباستخدام أقل قدر من الموارد. يُعتبر الاهتمام بالكفاءة أمراً داخلياً، حيث يتم التركيز على تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية داخل المنظمة نفسها".



الشكل (١) تعريف التحول الرقمي وأهدافه (الباحثة، 2024)

من خلال هذا الرسم البياني ننتبين أن التحول الرقمي -حسب التعريف السابق ذكره- يسهم في الفعالية، الربحية، والمدرونية، بمعنى ديمومة واستدامة المنظمة؛ وذلك لأن المنظمة لا يمكن أن تحقق الاستدامة إذا كانت خاسرة، أو إذا كانت ذات مردودية ضعيفة. وإذا كان النجاح الاستراتيجي للتحول الرقمي يسهم في الاستدامة، فمعنى هذا أن التحول الرقمي يؤثر على فاعلية القرارات الاستراتيجية؛ لأن التحول الرقمي في حد ذاته سيُمكن المنظمة من التأثير على كل من: عمليات المنظمة، التغييرات التنظيمية، التغييرات الهيكلية، الأنماط التشغيلية، النمط الاجتماعي، النمط الثقافي، الإبداع، الابتكار، الدعم الحكومي والبنية التحتية الرقمية.

٢. مفهوم الكفاءة والفعالية والفاعلية (Efficiency and effectiveness)

٢.١ المفهوم الإيتومولوجي

بالرجوع إلى الأصل الإيتومولوجي لكلمة (Efficiency) وباللاتيني (Efficacitas) التي تحيل إلى ثلاثة معاني مختلفة وهي القوة والفضيلة والكفاءة. ويمكن أنلاحظ بكل بساطة أن هذا المعنى الإيتومولوجي الأول يستلزم جزءاً من المفهوم المعاصر للكلمة. بعبارة أخرى إذا كان لفظ (Efficacitas) يحيل إلى معاني القوة والفضيلة والكفاءة فهذا يعني ضمناً أنه يحيل إلى الأمثلة والأفضلية حيث إنه إذا أضفنا للكفاءة القوة على تحقيقها والفضيلة كإطار أخلاقي لوجودها فهذا يحيل إلى أننا حققنا أفضل الأفضل وأحسن الأحسن وهو ما يحيلنا إلى أمثله اللاتيني (Pareto Vilfredo).

استخلاصاً لما تقدم ذكره هناك بعض الاستنتاجات الأولية عن الكفاءة والفعالية والفاعلية لمعرفة أهميتها في تحقيق الأداء الأمثل بأقل تكلفة ممكنة:

(أ) في صناعة البناء، تكون الكفاءة تحديداً لكل من التكلفة والوقت المستخدمين لإتمام مشروع البناء، لذلك عندما نتحدث عن كفاءة عملية البناء بالتكلفة والوقت، فإن ذلك يشير إلى قدرة الفريق على إتمام المشروع باستخدام أقل كمية ممكنة من الموارد مثل (المال والموارد والعمالة) وفي أقصر فترة زمنية ممكنة. حذف الفقرة التي تحت

(ب) أن الكفاءة تتعلق بقدرة النظام أو العملية على إنتاج مخرجات مباشرة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، بينما الفعالية ترتبط بقيمة المنتج أو الخدمة المقدمة للمالكين والمستخدمين.

(ج) إذا كان بإمكانك تحقيق نفس النتائج أو حتى نتائج أفضل باستخدام أقل كمية من الموارد والتكاليف، فإن ذلك سوف ينعكس على كفاءة متزايدة في العملية. على سبيل المثال، إذا كنت تدير مصنعا وتمكنت من زيادة إنتاجك لمنتجا "ما بنفس العمالة والمواد الخام، دون الحاجة إلى زيادة في التكاليف، فإن ذلك يعكس زيادة في كفاءة العملية. وبالتالي، يمكن للشركات والمؤسسات تحقيق توفيراً كبيراً من خلال تحسين كفاءة أنشطتها وعملياتها، لذلك يمثل مفهوم العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقييم كفاءة النشاط من خلال مقارنة التكاليف والفوائد أساساً مهماً لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر.

١.٤ المفهوم المؤسسي

عرفت القمة الحكومية^٥ (The Government Summit, 2013) أن " الكفاءة تعني القيام بالمزيد مقابل أقل. وهو ينطوي على تعظيم المخرجات مثل حجم الخدمات المقدمة، وتقليل المدخلات مثل كمية الموارد أو رأس المال المطلوب لإنتاج تلك الخدمات والحفاظ على الجودة أو تحسينها. ويمكن قياس الكفاءة من خلال مقدار تكلفة تنفيذ البرنامج مقارنة بالسنوات السابقة أو مقارنة بالأقران أو النتائج النسبية التي تحصل عليها الحكومات من مستوى معين من الإنفاق".

عرفت شركة (Dot, 2022)^٦ الكفاءة بأنها " الطريقة التي تدير بها أعمالك، حيث تدير العمليات لتحقيق أقصى قدر من العائدات مع تقليل استخدام الموارد. وبعبارة أخرى فإنه، فإنه يركز على العمليات، وتبسيطها وتحسينها من خلال تطبيق استراتيجيات توفير التكلفة والوقت. على سبيل المثال، يمكن أن تركز القرارات الموجهة نحو الكفاءة على تقليل هدر المخزون، أو تحسين اتصالات الموظفين، أو مشاركة المساعدين المتقنين، أو نويات عمل أقصر للموظفين.

أما الفاعلية فقد عرفتها الشركة ذاتها بأنها " تشير إلى أداء الأعمال، الصورة الكبيرة. إنه نهج استراتيجي طويل المدى وأوسع نطاقاً يركز على النتائج أو النجاح. على سبيل المثال، مراقبة الأداء والعمليات، تحديد أهداف محددة جيداً وإملاك عملية اتخاذ قرار واضحة تعمل على موازنة تحديات هذه العمليات مع الأداء والنتائج التي تتوقع تحقيقها".

استخلاصاً لما تقدم ذكره سابقاً يمكن أن نستنتج مفهوم الكفاءة والفعالية من وجهة نظر المؤسسات العالمية:

الإطار المفاهيمي ومصطلحات الدراسة

٣.٣ المفهوم النظري

ذكر ((Elbanna,2006; Shepherd(2012) أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة هو الحصول على معلومات موثوقة وتحليلها بشكل جيد. كما أن اتخاذ القرار الاستراتيجي هو مسؤولية فريق الإدارة العليا داخل المنظمة. وبما أن الانحرافات المعيارية المحددة غير مؤكدة بطبيعتها فالقرارات الاستراتيجية تحل القضايا النادرة، غير العادية وغير الروتينية.

وتُشير القرارات الاستراتيجية عادة كما وضحتها دراسة (Yue & You, 2016) "إلى القرارات طويلة المدى التي يصعب تغييرها أو تعديلها في فترة قصيرة (على سبيل المثال، تصميم شبكة سلسلة التوريد، ومواقع المصافي الحيوية، وعدد مصانع المعالجة المسبقة". وعزف((Eisenhardt and Zbaracki, 1992; Alhawamdeh & Alsmairat (2019) "اتخاذ القرار الاستراتيجي هو محاولة للتخطيط لمستقبل المنظمة على المدى الطويل وزيادة احتمالات نجاح المنظمة.

لذلك فإن اتخاذ القرار الاستراتيجي هو نوع محدد من اتخاذ القرار مهم من حيث الإجراءات المتخذة أو الموارد الملتزم بها أو المجموعة السابفة". كما شرحها عدد من الباحثين ((Mintzberg et al,1976; Alhawamdeh & Alsmairat (2019)) "أن جوهر القرارات الاستراتيجية تتميز بالحدادة والتعقيد والانفتاح، وذلك من خلال حقيقة أن المنظمة تبدأ عادة بفهم قليل لحالة القرار التي يوجهها أو الموقف الذي تواجهه، وفكرة غامضة عما فيد يكون عليه الحل وكيف سيتم تقييمه عند تطويره. فقط من خلال عملية متكررة ومتقطعة تتضمن العديد من الخطوات الصعبة ومجموعة من العوامل الديناميكية على مدى فترة طويلة من الزمن ليتم اتخاذ القرار النهائي".

استخلاصاً لما تقدم ذكره هناك بعض الاستنتاجات عن القرارات الاستراتيجية يمكن تلخيصها كالتالي:

أولاً: أن التحليل الفعال للمعلومات والاعتماد على بيانات موثوقة هو خطوة أساسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، حيث يعتمد هذا التحليل على فهم جيد للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتقييم القوى والضعف، والفرص، والتهديدات الداخلية، والخارجية.

كما أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية غالباً ما يكون مسؤولية الفريق التنفيذي أو الإدارة العليا في المنظمة، حيث يكون لديهم الرؤية الشاملة للمؤسسة والقدرة على توجيهها نحو أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال. أيضاً عادة ما تكون القرارات الاستراتيجية تلك التي تتعامل مع القضايا غير الروتينية وغير العادية، والتي قد تكون محفوفة بالمخاطر أو تتطلب تحديات استثنائية. أنها القرارات التي تؤثر في اتجاه المنظمة بشكل كبير، وتحتاج إلى تفكير دقيق وتحليل متعمق للتأثيرات المحتملة والخيارات المتاحة.

ثانياً: القرارات الاستراتيجية تتعلق بالتوجيه الطويل المدى للمؤسسة وتحديد المسار الذي ستملكه في المستقبل. هذا يعني أنها عادة ما تكون طويلة المدى وصعبة التغيير أو التعديل في الفترة القصيرة. فعلى سبيل المثال، تصميم شبكة سلسلة التوريد يتطلب تخطيطاً وتحليلاً دقيقين، حيث يتم تحديد موقع الموردين والمستودعات وطرق النقل بناءً على عوامل مثل التكلفة والكفاءة والاستجابة لاحتياجات العملاء. وعندما يتم تحديد هذه العناصر فإن تغييرها بشكل كبير يمكن أن يكون مكلفاً ومعقداً.

أما بالنسبة لمواقع المصافي الحيوية وعدد مصانع المعالجة المسبقة، فإن هذه القرارات تتعلق بالبنية التحتية الأساسية للمؤسسة وتتطلب استثمارات ضخمة وتخطيطاً مستقبلياً دقيقاً. لذلك فإن التغييرات في هذه البنية يمكن أن تكون معقدة وتتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، وقد يؤثر على كل جوانب العمليات الأساسية للمؤسسة.

وقد أشار Peter Druke أن تطوير الاستراتيجية كمفهوم لتوجيه القرارات في المنظمات الاقتصادية والاجتماعية هو أمر حديث نسبياً في نظرية الإدارة والممارسة وقد كان الكاتب من بين أوائل الفلاسفة الذين نظروا إلى الاستراتيجية كأداة إدارية وكان له دور كبير في تحديد فهم الاستراتيجية ودورها في الشركات (Collier & Douglas, 1981).

٣.٢ المفهوم اللغوي للقرارات الإستراتيجية

بالرجوع إلى المعجم الفرنسي Le Robert فإن لفظ Décisions يقصد به هو "الحكم الذي يوفر الحل"، الحكم، المرسوم، الحكم، اختيار قضائي، قرار إداري وزاري". نهاية تداول الفعل الاختياري بالفعل أو عدم الفعل"، "العزم والحزب والقرار"، "اتخاذ قرار لا رجعة فيه"، "الجودة التي تتمثل في عدم المعاطلة أو تغيير ما قرره دون سبب"، "الشخصية، الحزم، الإرادة، التصرف بحزم، الحسم".

أما لفظstratégique فإنه" يتعلق بفن الحرب، وهو أمر ذو أهمية عسكرية، وضع استراتيجي". ، " مجازياً ذو أهمية حاسمة، مما يعطي ميزة حاسمة (ضد الخصم)".

ومن جهة أخرى عرف معجم Cambridge Dictionary/الإنجليزي لفظ Strategic بأنه هو "المساعدة في تحقيق خطة ما، على سبيل المثال في مجال الأعمال أو السياسة". تستخدم لتزويد القوات العسكرية بميزة". تتعلق بطريقة التي تقرر بها منظمة أو دولة أو ما إلى ذلك ما تريد تحقيقه وتخطط للإجراءات واستخدام الموارد مع مرور الوقت للقيام بذلك".

أما لفظ decisions فيقصد به هو " اختيار تقوم به بشأن شيء ما بعد التفكير"، " القدرة على اتخاذ القرار بسرعة ودون توقف لأئك غير متأكد". - شيء تختاره، خيار".

استنتاجاً مما تقدم ذكره سابقاً هناك بعض الأفكار الأولية التي تتضح لنا من خلال معرفتنا بالمفاهيم المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية:

أولاً: المفاهيم التي تتعلق بمفهوم القرارات:

تبدو هذه المصطلحات مرتبطة بمفاهيم القرار والتنفيذ والإدارة، وتتعلق كذلك بعمليات اتخاذ القرار وتنفيذه في سياقات مختلفة مثل: القضاء، الإدارة الحكومية، العمليات العسكرية ويمكن تلخيصها كالتالي، القرارات تُشير إلى القرارات القضائية أو الإدارية التي توفر حلاً لمشكلة معينة، اتخاذ القرار بشكل نهائي دون إمكانية التراجع عنه، الثبات والالتزام بالقرارات بدقة، دعم القرارات وتنفيذها لتحقيق أهداف محددة والتخطيط الإستراتيجي وتوجيه الموارد بشكل فعال لتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف المحددة.

ثانياً: المفاهيم التي تتعلق بمفهوم الإستراتيجية:

تبدو هذه المصطلحات مرتبطة بمفاهيم الاستراتيجية والتكتيكات في سياق الحروب والعمليات العسكرية ويمكن تلخيصها كالتالي، الإستراتيجية تُشير إلى التكتيكات المستخدمة في العمليات العسكرية بما فيها تحسين قدرات القوات العسكرية ومنهجها الفضلية والميزة التنافسية حاسمة ضد الخصم، دعم القرارات وتنفيذها لتحقيق أهداف محددة سواء في المجال الاقتصادي أو السياسي أو العسكري وعمليات التخطيط المستخدمة لتنفيذ أهداف محددة بفعالية على المدى الطويل من قبل المؤسسات الحكومية والعسكرية.

الكفاءة والفعالية هما مفهومان رئيسيان في عالم الأعمال، ولهما تأثير كبير على أداء المنظمة ونجاحها ومدى استمرارها في السوق، لذلك ترى العديد من المؤسسات أن مفهوم الكفاءة يعني تحقيق المزيد باستخدام أقل قدر من الموارد وكذلك يتطلب إدارة الأعمال بكفاءة التركيز على العمليات وتبسيطها وتحسينها من خلال استراتيجيات توفير التكلفة والوقت. أما الفعالية فهي تُشير إلى أداء الأعمال على نطاق أوسع واستراتيجي، وهي تركز على تحقيق النتائج بغض النظر عن الموارد والوقت المستهلك. ومع ذلك فإن استخدامهما بشكل متوازن يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقيق نجاح أكبر.

وفي نهاية هذه الفقرة وبعد الاطلاع على ما تم ذكره سابقاً، يقدم الباحث التعريف الإجرائي للكفاءة والفعالية كالتالي:

أولاً: التعريف الإجرائي للباحث عن الكفاءة: هي المقارنة بين المدخلات والمخرجات أو بين التكاليف والفوائد، حيث تُشير إلى تحقيق أعلى النتائج باستخدام أقل كمية من الموارد وتعني أيضاً القيام بالمزيد مقابل أقل، وتعظيم المخرجات وتقليل المدخلات مع الحفاظ على الجودة أو تحسينها. تتعلق بإدارة العمليات لتحقيق أقصى عائدات مع تقليل استخدام الموارد، وتركز على تبسيط وتحسين العمليات من خلال تطبيق استراتيجيات توفير التكاليف والوقت.

كما أنها تعني كذلك تقليل الاحتكاك في سلسلة القيمة من خلال تحسين التعاون بين الجهات الفاعلة، تتطلب استخدام استراتيجيات لتوفير الوقت وتقليل عدد المدخلات غير الأساسية لتحقيق المستوى المطلوب من الإنتاج.

ثانياً: التعريف الإجرائي للباحث عن الفعالية: تعني تحقيق الأهداف والغايات المحددة، ومدى تفاعل المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية وهي ترتبط بفعل الأشياء الصحيحة وتلبية المتطلبات والأهداف والأولويات المتعلقة بالعملاء، خاصة في صناعة البناء والتشييد، تركز على النتائج أو النجاح النهائي للعمل، وهو نهج استراتيجي طويل المدى ونهجه بإنتاج قيمة مضافة للمالكيين والمستخدمين بغض النظر عن مقدار الموارد والوقت المستخدم.

وبهذا نكون قد انتهينا من الحديث عن مفهوم الكفاءة والفعالية، وسوف نبدأ فيما يلي بالحديث عن الجزء الثالث من بحثنا وهو مفهوم القرارات الاستراتيجية.

٣- مفهوم القرارات الإستراتيجية(Strategic decisions)

٣.١ المفهوم الإيتومولوجي

يمكن إرجاع الاهتمام بالمبادئ الإستراتيجية إلى كتابات قديمة تتناول الفنون العسكرية وطرق التفكير الإستراتيجي. وفي الحقيقة فإن الأصل الإيتومولوجي للفظ يعود إلى اليونانيين القدامى من الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني (قائد الجيش). وفي الأصل كانت الإستراتيجية (Strategos) تُطبق في سياقات عسكرية وسياسية.

تاريخياً يُعتبر (Socrates) من أوائل الفلاسفة الذين بحثوا في مبادئ الإستراتيجية ومن الذين قاموا بمواساة Nichomachides وهو عسكري خسر في الانتصارات أمام Antisthenes. وعندما قارن بين إيجابيات قائد الجيش وربجل الأعمال، اتضح له بأنه في كلتا الحالتين يجب على الفرد التخطيط لاستخدام موارد تحقيق الأهداف وفقاً لدراسة ((Collier & Douglas, 1981) Bracker,1980).

الإطار المفاهيمي ومصطلحات الدراسة

تعريف الباحث للقرارات الإستراتيجية:

هو عملية معقدة تهدف إلى التخطيط لمستقبل المنظمة على المدى الطويل وزيادة احتمالات نجاحها وتتميز بأنها طويلة المدى حيث يصعب تغييرها وتعديلها في فترة قصيرة وتتميز بالحدثة، التعقيد، الافتتاح، الندرة، التزامها بموارد كبيرة، توجيهها للأعمال المستقبلية في جميع أنحاء المنظمة وتعتمد على المعلومات الموثوقة وتحليلها بشكل جيد، لذلك يصح اتخاذ القرارات الإستراتيجية أمراً حاسماً وهو مسؤولية الإدارة العليا.

وبهذا نكون قد انتهينا من الحديث عن مفهوم القرارات الإستراتيجية وسوف نبدأ فيما يلي بالفصل الثاني من بحثنا.

٨.١ الإطار النظري والدراسات السابقة:

٨.١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة للتحوّل الرقمي

أولاً: ذكرت دراسة (Hess et al, 2016) أن الغرض من الرحلة نحو التحوّل الرقمي هو جني فوائد الرقمنة، مثل: تحسين الإنتاجية، وخفض التكاليف، والابتكار. كما أن وجود إستراتيجية واضحة ونشر واستغلال التقنيات الرقمية أمر بالغ الأهمية لنجاح الأعمال في المستقبل. ومع ذلك، هناك خلاف حول العلاقة بين الإستراتيجية الرقمية وإستراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. ويرى البعض أنه لا بد أن يتم صياغة الإستراتيجية الرقمية وتنفيذها كجزء من إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة، حيث أن إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في المنظمات يمكن أن تتطور من إستراتيجية وظيفية -والتي كانت تقليدية تابعة لإستراتيجية الأعمال- إلى إستراتيجية تنظيمية تستفيد من الموارد الرقمية للشركة لخلق قيمة تفاضلية. وكما أكد (أبو غين والمدهون، ٢٠٢٣) أن الرقمنة ليست قيمة في حد ذاتها، ولكن لا بد أن تخلق قيمة مضافة داخل العمليات المعنوية وخصوصاً العملاء. لذلك، فإن من المهم -في بداية الأمر- تحديد أهداف التحوّل الرقمي بدقة، والعمل على تبني نماذج من الأعمال والرؤى الجديدة؛ بحيث تستفيد المنظمات من كافة التقنيات مثل: تحليل البيانات، والسحابة، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وغيرها.

وتؤكد دراسة (إبراهيم والحداد ٢٠١٨ في البلوشية وآخرون، ٢٠٢٠) أن آلية التحوّل الرقمي في المنظمات تعتمد في الأساس على وضع إستراتيجته واضحة مع تحديد الأهداف المراد تحقيقها من قبل مجموعة من الخبراء بالتعاون مع الإدارة العليا؛ لضمان متابعة وتنفيذ سير العمل بالطريقة الصحيحة. لذلك: لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مرونة هذه الإستراتيجيات وقابليتها للتغيير والتطوير، مع التأكد من وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية عند صياغة الإستراتيجية، وضرورة معرفة متطلبات تطبيق الإستراتيجيات من ناحية جاهزيتها من حيث الإمكانيات الإدارية والبشرية والمادية، حيث أن تطبيق إستراتيجيات التحوّل الرقمي وخطته قد تتأثر سلباً بالمشاكل المالية على مستوى الحكومة أو الشركات الخاصة.

ثانياً: ذكرت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢) أن تنفيذ برنامج التحوّل الرقمي يكون من خلال تعزيز معدلات استخدام كافة المعلومات والبيانات والاتصالات من قبل الأفراد والشركات والهيئات الحكومية. وكذلك من خلال تعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمات واستخدام التكنولوجيا لدعم التعاون بين كافة الأفراد العاملين، مع تنظيم حملات توعية لحث العاملين على استخدام التكنولوجيا وطرق الاستفادة

ثالثاً: اتخاذ القرار الاستراتيجي يشمل عملية محددة ومعقدة، حيث يبدأ المدبرون والقادة عادة بفهم محدود للمشكلة أو الفرصة التي يواجهونها ويكون لديهم فكرة غامضة عن الحل المناسب وكيفية تقييمه عندما يتم تطويره، لذلك يتطلب اتخاذ القرار النهائي تكراراً للعملية عبر فترات زمنية متقطعة ومتعددة، حيث تشمل هذه العملية العديد من الخطوات الصعبة والتفاوضية. خلال هذه العملية المتكررة، يجب على القادة والمدبرين التعامل مع العوامل الديناميكية التي تؤثر على البيئة التنظيمية، مثل التغيرات في السوق، التكنولوجيا، التشريعات والعوامل الاقتصادية الأخرى.

٣٠٤ المفهوم المؤسسي

"يلعب اتخاذ القرار دوراً حيوياً في الإدارة كما ذكر في موقع (iglobal.net)⁷ ربما يكون اتخاذ القرار هو العنصر الأكثر أهمية في أنشطة المدير، ويلعب الدور الأهم في عملية التخطيط. عندما يخطط المدبرون فإنهم يقررون العديد من الأمور مثل الأهداف التي ستبعتها مؤسساتهم، وماهي الموارد التي يستخدمونها، ومن سيقوم بكل مهمة مطلوبة".

وقد عرف (Publicação, 2022)⁸ في شركة الإدارة والمشاركة والتكنولوجيا Siteware أن عملية صنع القرار بأنها عملية تحديد ما هو مهم، بين مجموعة من الناس أو في المنظمة. وهو ينطوي على اختيار مسار العمل بين بديلين أو أكثر من البدائل الممكنة من أجل التوصل إلى حل لمشكلة معينة، ويتم تنفيذ عملية صنع القرار في المنظمات من قبل فريق من المهنيين الذين يهدفون إلى تحسين إجراء الشركة. ولذلك فهو نشاط مستمر ديناميكي يتخلل جميع الأنشطة الأخرى المتعلقة بالمنظمة".

وكذلك عرفت جامعة (UMD)⁹ أن "صنع القرار هو عملية اتخاذ الخيارات من خلال تحديد القرار وجمع المعلومات وتقييم القرارات البديلة، يمكن أن تساعدك عملية اتخاذ القرار متخذي القرار خطوة بخطوة في اتخاذ قرارات أكثر تعقيداً ومدروسة من خلال تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحديد البدائل. يزيد هذا النهج من فرص اختيار البديل الأكثر إرضاء قدر الإمكان".

ووضح (Moss et al, 2020) في منتدى الإيثار الفعال (EAF)¹⁰ "تشكل عملية صنع القرار في المؤسسات الكبرى من خلال شبكة معقدة من الأحكام الفردية، أنظمة، القيم، الهياكل التنظيمية والروتيينية، السلوكيات القيادية، الحوافز، التأثيرات الاجتماعية والظروف الخارجية".

وتعريف القرارات من وجهة نظر مكتبة الأمم المتحدة (UNL)¹¹ "القرارات هي نوع آخر من الإجراءات الرسمية التي تتخذها هيئات الأمم المتحدة. غالباً ما تتعلق القرارات بأمور إجرائية مثل الانتخابات والتعيينات والزمان ومكان الجلسات المستقبلية، وتستخدم أحياناً لتسجيل اعتماد نص يمثل إجماع أعضاء هيئة معينة".

الإطار النظري والدراسات السابقة

- عرضت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي، وحددت الباحثة أبعادها التي سوف تتناولها في هذه الدراسة وهي (البعد الاستراتيجي، البعد المؤسسي، البعد البشري)، كما عرضت دراسات سابقة تناولت موضوع القرارات الاستراتيجية، واستنتجت أبعادها والتي تمثلت في (جودة القرار، قبول القرار، الاستمرارية، الاعتمادية على المعلومات والحقائق).
- تنوعت الدراسات السابقة ما بين القديم والحديث، وبين الدراسات العربية والأجنبية دون تصنيف أو ترتيب زمني. وفيما يلي عرض للإطار النظري والدراسات السابقة

www.midocean.ae

الدراسات السابقة

Chapter

مع وضع مقاييس واضحة لقياس النتائج، وعمل التعديلات المناسبة، وتصحيح الأخطاء -إن وجدت-. لذلك: تُعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات المستمرة (الهمشيري ٢٠٢٠ في المشعان وأشكتاني، ٢٠٢٣).

جدول(٢): أبعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية وتكرار كل بعد من أبعادها في الدراسات السابقة

الأبعاد	أقرس، (2023)	بوزمارن وخثير، (2022)	شعبية وعبد، (2022)	عبدالله وعبدالقادر، (2022)	حماد وآخرون، (2022)	حمور وحمد، (2022)	الحساوي والدواوي، (2021)	البحر
قبول القرار				×		×	×	٣
جودة القرار	×				×		×	٣
الاستمرارية				×		×		٢
الاعتمادية على المعلومات والحقائق		×	×			×		٣

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المراجع الموجودة داخل الجدول.

وعليه: فقد تم الاعتماد على الأبعاد في هذه الدراسة بعد الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة، من خلال وجهات نظر الباحثين المدرجة في الجدول أعلاه، وقد تمثلت أبعاد فاعلية القرارات في (قبول القرار، وجودة القرار، والاستمرارية، والاعتمادية على المعلومات والحقائق).

أ. قبول القرار

تكررت دراسة (الحساوي والدواوي، ٢٠٢١) أن قبول القرار من قبل الموظفين هو عملية اختيار البدائل المثلى من بين عدد من البدائل المتاحة؛ بهدف تحقيق أعلى النتائج في الإنتاجية؛ وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي بنورها تحقق فاعلية القرار. كما أن البدائل المثلى هي التي تحدد العائد الأفضل والأكثر فاعلية، ولا يمكن التعبير عنها بأعلى أو أقل القيم، بل تعتمد على ثلاثة مبادئ وهي: مبدأ التسلسل، ومبدأ التعليم، وعدم اليقين. وأكدت دراسة (الغزالي ٢٠١٢ في أبوحمور وأبوحمدة ٢٠٢٢) أن قبول القرار من قبل الموظفين

بالمنظمة هو أن يكون القرار الإداري مرجحاً به ومقبولاً لديهم، ولكي يتحقق ذلك لا بد من إشراكهم في حيثياته، وزمن اتخاذ القرار لا بد أن يكون في الوقت المناسب لحدوث المشكلة حتى يسهل تنفيذ.

ب. جودة القرار

أكدت دراسة (Meng & Abrokwhah,2020) أن جودة القرار تساهم بشكل كبير في نتائج القرار الإستراتيجي لدى القادة وتساعدهم لتحقيق الأهداف والرؤى المستدامة؛ حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار بعناية، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع عوامل البيئة الداخلية والخارجية والفرص والموارد المتاحة للمنظمة. لذلك: يختار المدراء أهدافهم التي تتماشى مع التطور الفعلي للمنظمة من البدائل، جميع هذه الإجراءات تُحقق قراراً عالي الجودة وفعالاً لتحقيق الأهداف.

وتكررت دراسة (حكمت الراوي ١٩٩٧ في حماد وآخرون ٢٠٢٢) أن جودة القرارات الإدارية هي تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه، مع الأخذ بعين الاعتبار التعريف المحدد والواضح للمشكلة، ووضع الأهداف التي تلائم المشكلة موضوع القرار، والمعرفة الكاملة بكافة البدائل، مع تحديد العلاقة بين كلٍّ من البدائل والأهداف المرغوبة. هناك دراسات تُقدم رؤية قيمة حول العوامل الظرفية التي تؤثر على اتخاذ القرار، حيث أنه لا يزال من غير الواضح كيف يمكن أن تؤثر الفروق الفردية على جودة صنع القرار، ولكن ثبت أنه يمكن أن يؤدي التفكير الخدسي إلى قرارات أفضل من التفكير التحليلي، ليس بشكل دائم ولكن في ظل ظروف معينة (Ayala,Rusou et al (2015)).

ج. الاستمرارية

أكدت دراسة (مها ٢٠٠٦ في أبوحمور وأبوحمدة ٢٠٢٢) أن اتخاذ القرارات هو من مسؤوليات القائد، ولكن استمراريته هي عبارة عن جهود مشتركة بين القائد ومروؤوسه؛ لأن فاعلية القرار لا تعتمد على من اتخذه وكيف اتخذه، بقدر ما تعتمد على متابعة تنفيذه لحل المشكلة موضوع القرار.

د.الاعتمادية على المعلومات والحقائق

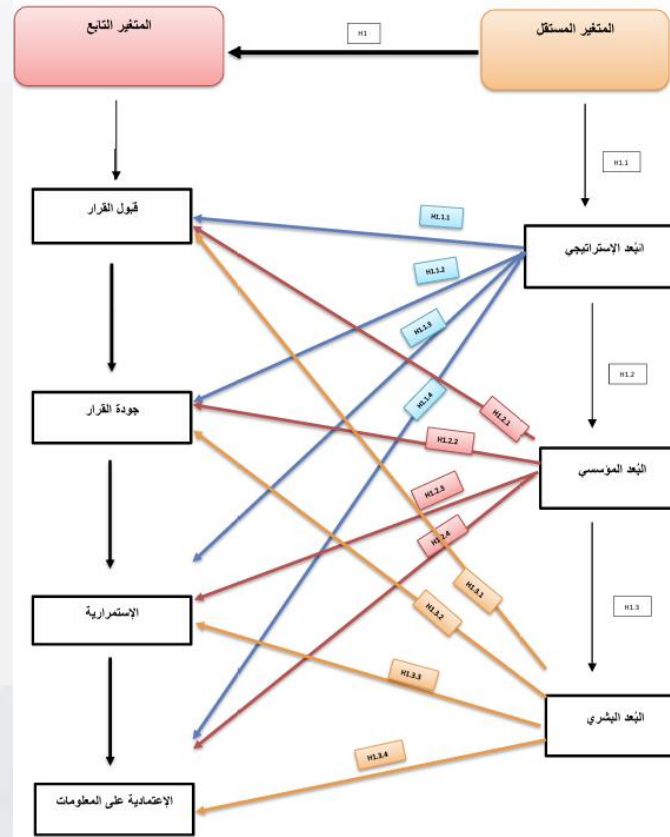
في القرارات المهمة تُعتبر المعلومات الصحيحة ضرورية جداً؛ لأن القرار الخاطئ مكلف سواء على مستوى الفرد أو الدول، حيث أنه يصعب التراجع عن بعض القرارات وهذا ما تكرره بعض الدراسات ومنها دراسة (Milos,2015) التي شملت 50إدارياً بأن جودة المعلومات الإدارية تساعد المدراء على تحسين فاعلية صنع القرار، وكذلك الأداء المالي ونجاح المؤسسة الإدارية في سيبيريا وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات منها دراسة (Abumandil and Hassan, 2016) على 146 مدير بنك في البنوك الفلسطينية. لذلك: فإن المعلومات السليمة والذكية الصادرة من المدراء في المنظمات كما وصحتها (أبو حمور و حمدة، ٢٠٢٢) تؤثر تأثيراً إيجابياً على موارد المجتمعات وثرواتها ورفاهية أفرادها؛ مما يؤدي إلى إصدار قرارات سليمة تجاهها. كما يؤدي إلى الكشف عن الإمكانيات الحقيقية لتتقدم المجتمعات ونموها. وكما تكررت دراسة (شعبية و عبد، ٢٠٢٢) أن عدم توافر المعلومات ليست فقط هي المشكلة الوحيدة التي تواجه متخذي القرار، ولكن أيضاً تحديد ما هو مطلوب من هذه المعلومات لعملية اتخاذ القرارات؛ لأن صانع القرار يعتمد على المعلومات التي تكون ملائمة لطبيعة القرار، من حيث النوعية والتكلفة والوقت، وحيث أن المعلومات الجيدة والكاملة والحديثة تساعد في صنع القرار الجيد. أيضاً: فإن زيادة المعلومات عن الحجم الحقيقي المطلوب سيؤثر سلباً على عملية صنع القرار. لذلك: فمن الضروري أن يكون

هناك نقطة توازن بين فاعلية صنع القرار وكمية المعلومات التي يجب توافرها، بحيث لا تتعدى هذه المعلومات هذه النقطة. ومن ناحية تحديد القيمة الاقتصادية: فإن ملائمة المعلومات تدخل في تحديد هذه القيمة، فالمعلومات التي لا تلائم احتياجات الإدارة لغرض اتخاذ القرار تقترب قيمتها من الصفر وتزيد قيمتها كلما زادت درجة إشباعها لحاجات متخذي القرارات الإدارية.

كما وضّحت دراسة (بوزمارن وخثير، ٢٠٢٢) أن أهم ما يميز العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرار هو ارتباطها بمفهوم قيمة المعلومات، أي: الفائدة المتوقعة منها، حيث يتم تحديد منفعة هذه المعلومات عندما تتم المقارنة بين تكلفة الحصول عليها والربح الذي تمت التضحية به عند عدم اختيار البديل الأمثل، ومنفعة هذه المعلومات ومدى مساهمتها في مساعدة متخذي القرار. هناك العديد من العوامل التي تعتمد عليها فائدة المعلومات مثل: المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار ونوعيتها ومقدارها وطبيعية النموذج القراري المستخدم وشخصية متخذ القرار ومستوى فهمه وإدراكه في تحليل المعلومات ومدى الملائمة بين المعلومات وبين القرار.

فروض ونموذج الدراسة

وفي ضوء العرض المنطقي لفروض الدراسة المذكورة أعلاه، يمكن وضع نموذج مقترح للعلاقات بين متغيري الدراسة. موضحة بالشكل (٢) التالي:



٩.فرضيات الدراسة :

في ضوء ما سبق عرضه من الدراسات السابقة ومن خلال إلقاء الضوء على إشكالية الدراسة وأهدافها وبناءً عليه تتشكل الدراسة بالفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية عن السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية و البنوك في المملكة العربية السعودية؟

الفرضية الرئيسية الأولى:

(أن التحول الرقمي بأبعاده (البعد الإستراتيجي ، البعد المؤسسي، البعد $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H0.142$: البشري) يؤثر في فاعلية القرارات الإستراتيجية بأبعادها (قبول القرار ، جودة القرار ، الإستمرارية ، الإعتمادية على المعلومات والحقائق).

وينطبق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

(أن البعد الإستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على قبول القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.142$:

(أن البعد الإستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على جودة القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.242$:

(أن البعد الإستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإستمرارية. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.342$:

(أن البعد الإستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإعتمادية على المعلومات والحقائق. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.442$:

(أن البعد المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على قبول القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.542$:

(أن البعد المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على جودة القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.642$:

(أن البعد المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإستمرارية. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.742$:

(أن البعد المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإعتمادية على المعلومات والحقائق. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.842$:

(أن البعد البشري يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على قبول القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.942$:

(أن البعد البشري يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على جودة القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.1042$:

(أن البعد البشري يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإستمرارية. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.1142$:

(أن البعد البشري يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإعتمادية على المعلومات والحقائق. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.1242$:

الفرضية الرئيسية الثانية:

(بين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة واستجاباتهم نحو $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $H0.2$:

التحول الرقمي على فاعلية القرارات الإستراتيجية.

- تتمثل فروض الدراسة في فرضيتين رئيسيتين وهي كما يلي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: أن التحول الرقمي بأبعاده يؤثر في فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها، وينبثق منها عدة فرضيات فرعية تتمحور حول قياس تأثير أبعاد التحول الرقمي على أبعاد القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة واستجاباتهم نحو أثر التحول الرقمي على فاعلية القرارات الاستراتيجية .
- تم تمثيل فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في نموذج الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرات

منهجية الدراسة وأدواتها

منهج الدراسة: وصفي تحليلي

مجتمع الدراسة: القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة: القيادات الإدارية في القطاعات المصرفية والبنوك بالمملكة العربية السعودية

أدوات جمع وتحليل البيانات:

- المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة المتوفرة والدراسات السابقة من مصادر أكاديمية موثوقة، والاستفادة منها في الإطار النظري والمفاهيمي.
- المصادر الأولية (الاستبيان) كأداة لجمع البيانات.
- المقابلات الشخصية
- التحليل الإحصائي للبيانات من خلال برنامج SPSS والأساليب الإحصائية المعروفة.

٥. منهجية الدراسة:

تصميم نموذج للدراسات السابقة لتوضيح أهم الأبعاد التي تم إلقاء الضوء عليها في التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية للقيادات الإدارية. كذلك سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لطرح الجانب النظري للبحث، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها من خلال تطوير وتقنين استبانة لجمع البيانات مع إعداد أسئلة المقابلات الشخصية للتعرف على وجهات نظر القيادات الإدارية في استقصاء أثر التحول الرقمي على فاعلية قراراتهم الاستراتيجية.

مجالات التطبيق (حدود الدراسة)

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، والبعد المؤسسي، والبعد البشري) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (قبول القرار، وجود القرار، الاستمرارية، التأثير).
- **الحدود الزمنية:** خلال عام 2023-2024
- **الحدود المكانية:** القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية
- **الحدود البشرية:** القيادات الإدارية في القطاعات المصرفية والبنوك بالمملكة العربية السعودية

٦. حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (البعد الاستراتيجي، والبعد المؤسسي، والبعد البشري) وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (قبول القرار، وجود القرار، والاستمرارية، والتأثير).

الحد الزمني: فترة إعداد هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٣-٢٠٢٤ م.

الحد المكاني: القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية.

الحد البشري: القيادات الإدارية في القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية.

نتائج الدراسة والتوصيات

١٠. ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والخاتمة:

فيما يلي عدد من التوصيات والمقترحات على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها:

أولاً: ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: 'يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد المؤسسي، البعد البشري) على فاعلية القرارات الإستراتيجية بأبعادها (جودة القرار، وجود البيئة الداعمة، الاعتمادية على المعلومات والحقائق)'.

- تبين قبول الفرضية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على جودة القرار، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.866^b) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد الاستراتيجي يفسر ما قيمته 75.1% من تباين جودة القرار وفقاً لقيمة (R²).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته)، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.894^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد الاستراتيجي يفسر ما قيمته 79.9% من تباين وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته) وفقاً لقيمة (R²).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على الاعتمادية على المعلومات، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.909^b) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد الاستراتيجي يفسر ما قيمته 82.6% من تباين الاعتمادية على المعلومات وفقاً لقيمة (R²).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المؤسسي على جودة القرار، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.482^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد المؤسسي يفسر ما قيمته 23.2% من تباين جودة القرار وفقاً لقيمة (R²).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المؤسسي على وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته)، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.581^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد المؤسسي يفسر ما قيمته 33.7% من تباين وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته) وفقاً لقيمة (R²).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المؤسسي على الاعتمادية على المعلومات، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.739^b) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد المؤسسي يفسر ما قيمته 54.5% من تباين الاعتمادية على المعلومات وفقاً لقيمة (R²).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة القرار، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.790^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد البشري يفسر ما قيمته 62.4% من تباين جودة القرار وفقاً لقيمة (R²).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته)، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.876^b) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد البشري يفسر ما قيمته 76.8% من تباين وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته) وفقاً لقيمة (R²).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الاعتمادية على المعلومات، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.861^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد البشري يفسر ما قيمته 74.1% من تباين الاعتمادية على المعلومات وفقاً لقيمة (R²).

ثانياً: ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: 'توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الإستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، جهة العمل)'.

- تبين رفض الفرضية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، جهة العمل) في كل من (البعد الأول: البعد الاستراتيجي، البعد الثاني: البعد المؤسسي، البعد الثالث: البعد البشري، المتوسط العام للتحول الرقمي).
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، جهة العمل) في كل من (البعد الأول: جودة القرار، البعد الثاني: وجود البيئة الداعمة، البعد الثالث: الاعتمادية على المعلومات، المتوسط العام لفاعلية لقرارات الإستراتيجية).

توصيات الدراسة:

- ١- تطوير أنظمة تحليل البيانات الذكية لدعم اتخاذ القرارات بناءً على أنماط العملاء وسلوكهم المالي.
- ٢- تطبيق أنظمة متقدمة لمنع الهجمات الإلكترونية وحماية المعلومات المالية الحساسة، مما يضمن دقة وموثوقية البيانات المستخدمة في اتخاذ القرار.
- ٣- عقد ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز قدرة المديرين التنفيذيين على استخدام التقنيات الرقمية في التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- تكوين فرق من خبراء البيانات والمحليلين الماليين لتقديم تقارير دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ٥- تشجيع الموظفين على تبني الحلول الرقمية في العمليات اليومية من خلال برامج تحفيزية ومكافآت.
- ٦- استخدام لوحات تحكم متقدمة تعرض بيانات محدثة بشكل لحظي لدعم اتخاذ القرارات بدءاً على معلومات دقيقة.
- ٧- تطوير قواعد بيانات موحدة تضمن وصول جميع الإدارات إلى معلومات محدثة، مما يقلل من تضارب البيانات.
- ٨- استخدام تحليل السلوك الرقمي لفهم احتياجات العملاء وتطوير استراتيجيات مصرفية تناسبهم.
- ٩- تطوير حلول مصرفية رقمية توفر تجربة سلسة بين الفروع التقليدية والخدمات عبر الإنترنت والتطبيقات الذكية.

عرضت الدراسة النتائج التي توصلت إليها بعد اختبار صحة الفرضيات حيث توصلت إلى وجود تأثير للتحول الرقمي بأبعاده على فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في القطاع المصرفي والبنوك في المملكة العربية السعودية في مجال موضوع الدراسة.

يتضح من التوصيات أنها موضوعية وقابلة للتنفيذ على أرض الواقع



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

