

الدور الوسيط للشفافية المعلوماتية في العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرار  
الاستراتيجي – دراسة ميدانية على وزارات الصناعة في دول مجلس التعاون الخليجي

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

**The mediating role of information transparency in the  
relationship between digital transformation and  
dynamic efficiency - a field study on ministries of  
industry in the Gulf Cooperation Council**

إعداد الباحث:

م. نايف زويد المطيري

**232000736**

1446هـ / 2025م



## قائمة المحتويات

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| ج.....  | قائمة المحتويات                           |
| 1.....  | الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري       |
| 1.....  | 1.1 مقدمة الدراسة                         |
| 3.....  | 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:               |
| 5.....  | 3.1 أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):   |
| 5.....  | 1.3.1 أهمية الدراسة النظرية               |
| 6.....  | 2.3.1 أهمية الدراسة التطبيقية:            |
| 7.....  | 4.1 أهداف الدراسة:                        |
| 8.....  | 5.1 فرضيات الدراسة:                       |
| 8.....  | 6.1 نموذج الدراسة                         |
| 9.....  | 7,1 الدراسات المرجعية:                    |
| 22..... | 9.1 اهم ما يميز تلك الدراسة               |
| 24..... | 10.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية |
| 27..... | 11,1 منهج الدراسة:                        |
| 28..... | 12,1 مجتمع وعينة الدراسة:                 |
| 29..... | 13,1 وسائل جمع بيانات الدراسة:            |
| 31..... | المراجع:                                  |
| 31..... | المراجع العربية                           |

## الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري

### 1.1 مقدمة الدراسة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها مطالبة بمواكبة هذا التغير السريع للحفاظ على كفاءتها واستدامتها، وقد أدى هذا التحول إلى إعادة تشكيل مفاهيم الإدارة والقيادة الاستراتيجية، حيث بات النجاح المؤسسي مرهوناً بقدرة المؤسسات على توظيف التكنولوجيا الحديثة في عملياتها اليومية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، ولم تعد النماذج التقليدية لاتخاذ القرار قادرة على الاستجابة للتحديات المعقدة التي تفرضها البيئة الرقمية، مما جعل من الضروري دراسة المتغيرات التي تؤثر في فاعلية القرار الاستراتيجي، ومنها التحول الرقمي والشفافية المعلوماتية (Alshehri, 2023).

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز التحولات التنظيمية التي شهدتها العقد الأخير، حيث يشير إلى التحول الجذري في طريقة عمل المؤسسات نتيجة تبني تقنيات رقمية حديثة على مختلف المستويات التشغيلية والإدارية، فالتحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتكنولوجيا في أداء المهام، بل أصبح يُمثل تحولاً استراتيجياً يتطلب إعادة تصميم العمليات، وإعادة صياغة نموذج العمل، وتطوير ثقافة تنظيمية جديدة. (Moraes et al., 2022).

وتسعى المؤسسات إلى مواءمة أهدافها مع بيئة رقمية أكثر تعقيداً وتنافسية، بينما يُسهم التحول الإداري في تحسين كفاءة الأداء الإداري باستخدام النظم الذكية، كما يُعد تحول العمليات عنصراً حاسماً في أتمتة الإجراءات والمهام، في حين يُعبر بعد مركزية العملاء عن إعادة توجيه الخدمات نحو احتياجات وتوقعات المستفيدين، مدفوعة بالتحليلات الرقمية وسلوك المستخدم (الطيب، 2024).

وتمثل فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي جوهر الإدارة الحديثة فهي العامل الأساسي الذي يُمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتقوم هذه الفاعلية على مجموعة من القدرات التنظيمية، من أبرزها: الوعي الاستراتيجي، الذي يعكس مدى إدراك المؤسسة للمستجدات والتغيرات في البيئة المحيطة؛ والقدرة على

التكيف، التي تتيح للمؤسسة إعادة ترتيب أولوياتها ومواردها بما ينسجم مع الأوضاع المتغيرة؛ والتفاعل مع البيانات والمعلومات، وهو ما يتطلب بنية رقمية متقدمة تُوفر معلومات آنية ودقيقة لصنع القرار. (Tutar et al., 2023).

وتُعد الشفافية المعلوماتية متغيراً محورياً ومتكاملاً في بيئة العمل الرقمية، إذ تُسهم في بناء الثقة داخل المؤسسة وبينها وبين أصحاب المصلحة. وتشمل الشفافية المعلوماتية ثلاثة أبعاد رئيسية: شفافية الأنظمة واللوائح، والتي تُمكن الموظفين من فهم الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم قراراتهم؛ وشفافية الإجراءات، التي تتعلق بوضوح سير العمل وكيفية اتخاذ القرارات؛ وأخيراً شفافية الاتصال والمعلومات، التي تُعنى بإتاحة البيانات والمعلومات للعاملين في الوقت المناسب وبصورة دقيقة (Xu & Mustafaraj, 2024).

وتبرز أهمية هذه الدراسة في الربط بين هذه المتغيرات الثلاثة داخل إطار تحليلي متكامل، حيث يُفترض أن يُسهم التحول الرقمي في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي، غير أن هذا الأثر قد يتأثر بمدى توفر الشفافية المعلوماتية في المؤسسة. وبالتالي، فإن الشفافية المعلوماتية تُعد متغيراً وسيطاً يفسر العلاقة بين التحول الرقمي والقرار الاستراتيجي، حيث تُعزز من قدرة القادة على الوصول إلى معلومات واضحة وحديثة، وتُسهم في تقليل الغموض التنظيمي، مما يدعم فاعلية القرارات المتخذة في ظل بيئات سريعة التغير.

ومن هنا تأتي أهمية بناء نموذج بحثي يُسهم في توضيح هذه العلاقة الثلاثية ضمن بيئة وزارات الصناعة في دول مجلس التعاون الخليجي.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد دول مجلس التعاون الخليجي تطورًا مستمرًا في كافة القطاعات الحيوية، ومن بين هذه القطاعات يأتي قطاع الصناعة كأحد الركائز الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة، ومع تسارع التحولات التكنولوجية والاقتصادية تبرز الحاجة الملحة لتحسين أداء القطاعات الصناعية من خلال تطبيق تقنيات التحول الرقمي، الذي أصبح أحد الأولويات في استراتيجيات هذه الدول المستقبلية.

وأصبح التحول الرقمي أحد الأساليب الرئيسية التي تسعى الحكومات والشركات في القطاع العام والخاص إلى تبنيها لتحسين كفاءة العمل، ومن بينها وزارات الصناعة في دول مجلس التعاون الخليجي، وذلك لتطبيق تقنيات متطورة للتحول الرقمي لتحسين الأداء التشغيلي، دعم عملية اتخاذ القرار، وزيادة الشفافية، كما تعتبر الشفافية المعلوماتية أحد العوامل المهمة في ضمان النجاح المستدام للتحول الرقمي، إذ تتيح الوصول إلى المعلومات الدقيقة التي تساعد في تحسين جودة القرار الاستراتيجي.

وتتزايد الضغوط على وزارات الصناعة في دول مجلس التعاون الخليجي لتحقيق تحسينات مستمرة في كفاءتها الاستراتيجية والتشغيلية في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة، ولعل أبرز التحديات التي تواجه هذه الوزارات هي التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية، بالإضافة إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتطلب تحديثًا مستمرًا للمعرفة والمعلومات، ويعتبر دمج تقنيات التحول الرقمي في عمليات اتخاذ القرار أحد المحاور الرئيسية التي تسعى هذه الوزارات إلى تبنيها.

وتشير التقارير إلى أن هناك فجوات كبيرة في تكامل الأنظمة الرقمية داخل الوزارات الحكومية، فقد أظهرت دراسة أجرتها "مؤسسة فاست سبير" في 2022 أن حوالي 55% من الوزارات الحكومية في دول الخليج لم تتمكن من دمج الأنظمة الرقمية المتكاملة في جميع وظائفها، بل ما تزال تعتمد على الأنظمة التقليدية لإدارة البيانات واتخاذ القرارات، مما يعوق تحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية السريعة. (Arab News, 2022)

ومع التقدم في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي على مستوى الشركات في المنطقة، تظهر الدراسات أن 62% من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي قد بدأت في استخدام الذكاء الاصطناعي في بعض وظائفها، إلا أن هذه التقنيات لم تُدمج بعد بشكل كامل في الوزارات الحكومية، ففي دراسة أخرى أجرتها شركة "ديلويت" في 2023، أفاد حوالي 48% من الموظفين الحكوميين في دول الخليج بأن الأنظمة الرقمية في وزاراتهم لا تدعم عمليات اتخاذ القرار السريعة والدقيقة بشكل كافٍ (Deloitte, 2023)، وهذا يظهر ضعف التكامل بين البيانات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تأخير التكيف مع البيئة المتغيرة.

و تلعب الشفافية المعلوماتية دورًا محوريًا في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فقد أظهرت دراسة "منظمة الشفافية الدولية" في 2022 أن 60% من المواطنين في دول مجلس التعاون الخليجي يعانون من نقص الشفافية في المعلومات المتعلقة بالقرارات الحكومية، مما يخلق فجوة في الثقة بين المواطنين والحكومة ويؤثر سلباً على قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. (Transparency International, 2022)، وتشير الإحصائيات إلى أن 42% من قرارات الوزارات الحكومية لا تعتمد على معلومات محدثة وشفافة، مما يعوق القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية دقيقة. وعلى الرغم من الإقرار بأهمية التحول الرقمي والشفافية المعلوماتية في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي، إلا أنه لا توجد دراسات سابقة تناولت بشكل موسع دور الشفافية المعلوماتية كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي في الوزارات الحكومية بدول مجلس التعاون الخليجي، خاصة في وزارات الصناعة.

من هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في أن الوزارات الحكومية بدول مجلس التعاون الخليجي، رغم التحولات الرقمية الكبيرة التي تشهدها المنطقة، ولا تزال تواجه صعوبة في تكامل الأنظمة الرقمية الحديثة والذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي، ما يؤثر سلباً على الكفاءة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التحديات المتسارعة.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات، مركزية العملاء) على فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي عند توسط دور الشفافية المعلوماتية؟

✍ هل يؤثر التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات، مركزية العملاء) على فاعلية

اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي؟

✍ هل يؤثر التحول الرقمي بأبعاده على الشفافية المعلوماتية في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي؟

✍ هل تؤثر الشفافية المعلوماتية بأبعادها (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات) على

فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي؟

✍ هل تلعب الشفافية المعلوماتية دوراً وسيطاً في العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارات

الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي؟

### 3.1 أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية وعملية بالغة، حيث تسهم في تطوير الفهم الأكاديمي للعلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتوضح الدور المهم للشفافية المعلوماتية في تحسين ممارسات الحوكمة الإلكترونية. من خلال نتائجها، يمكن تطوير استراتيجيات عمل حكومية أكثر فاعلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والقدرة على اتخاذ قرارات أكثر استنارة وشفافية.

#### 1.3.1 أهمية الدراسة النظرية

- تُعد هذه الدراسة إضافة مهمة إلى الأدبيات الأكاديمية حول التحول الرقمي ودوره في تحسين فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي. حيث توفر فهماً معمقاً للعلاقة بين التحول الرقمي بمختلف أبعاده (الاستراتيجي، الإداري، العملي، مركزية العملاء) وكيفية تأثيره على فاعلية اتخاذ القرار في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي.
- كما تساهم الدراسة في سد الفجوة بين تطبيقات التحول الرقمي في الحكومات والقطاع الخاص في المنطقة العربية، وهو موضوع لم يُدرس بشكل كافٍ في السياق الخليجي.

- تقدم الدراسة مساهمة علمية في مجال الشفافية المعلوماتية من خلال تسليط الضوء على تأثيرها كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي. من خلال هذه المساهمة، سيتمكن الباحثون وصناع السياسات من فهم الدور الحيوي للشفافية في تعزيز فعالية التطبيقات الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الشفافية المعلوماتية في تحسين ممارسات الحوكمة الإلكترونية داخل الوزارات الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي، وهو ما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة العامة والحوكمة الإلكترونية في المنطقة.
- تعد هذه الدراسة هي الأولى - بحسب علم الباحث - التي تبحث هذه العلاقة بشكل ثلاثي وتوسّط فيه أحد المتغيرات (شفافية المعلومات)، ضمن قطاع حساس واستراتيجي مثل وزارات الصناعة.

### 2.3.1 أهمية الدراسة التطبيقية:

- تسهم الدراسة في توجيه الوزارات الحكومية نحو اعتماد استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية، مما يعزز الكفاءة الإدارية ويوفر بيئة عمل أكثر تنظيمًا وشفافية، ويسهم في تسريع اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- توفر الدراسة إطارًا عمليًا يمكن الوزارات من تحسين قراراتها الاستراتيجية عبر دمج الأدوات الرقمية، مما يتيح لهم معالجة البيانات بشكل أفضل، وبالتالي اتخاذ قرارات مدروسة وأكثر دقة استجابة للمتغيرات السريعة.
- تساعد الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الشفافية المعلوماتية في تعزيز مصداقية الحكومة، حيث تساهم في توجيه الوزارات نحو تقوية قنوات التواصل الداخلي والخارجي، مما يعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين.
- تسهم الدراسة في تقديم حلول عملية لتحسين الحوكمة الإلكترونية من خلال تطبيق تقنيات التحول الرقمي، مما يضمن فاعلية أكبر في الرقابة والمساءلة داخل الوزارات، ويعزز من تفاعل الإدارات الحكومية مع المتطلبات المتزايدة للشفافية.
- توفر الدراسة رؤى استراتيجية لتفعيل التحول الرقمي الذي يسهم في رفع قدرة الوزارات على التكيف مع الابتكارات التكنولوجية السريعة، مما يسهل تقديم خدمات حكومية أكثر مرونة وجودة..

## 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى دراسة الأبعاد المختلفة للتحويل الرقمي، مثل التحويل الاستراتيجي، التحويل الإداري، تحول العمليات، ومركزية العملاء، وكيفية تأثير هذه الأبعاد على فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مع التركيز على أبعاد الشفافية المعلوماتية ودورها الحيوي في تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل الوزارات الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى علمية عملية لتحسين سياسات التحويل الرقمي وتعزيز الشفافية لتحقيق نتائج أفضل في القرارات الاستراتيجية في القطاع العام، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على تأثير التحويل الرقمي بأبعاده (التحويل الاستراتيجي، التحويل الإداري، تحول العمليات، مركزية العملاء) على فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعاده (الوعي الاستراتيجي، القدرة على التكيف، التفاعل مع البيانات والمعلومات) في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي..
- تحليل تأثير التحويل الرقمي بأبعاده (التحويل الاستراتيجي، التحويل الإداري، تحول العمليات، مركزية العملاء) على شفافية المعلوماتية بأبعادها (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات) في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي..
- دراسة تأثير الشفافية المعلوماتية بأبعادها (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات) على فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي.
- اختبار الدور الوسيط للشفافية المعلوماتية في العلاقة بين التحويل الرقمي وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي..
- التوصل لمجموعة من المقترحات في ضوء ما سيتم التوصل اليه من نتائج ستفيد الإدارة العليا في وزارات الصناعة لتحسين أدائها.

## 5.1 فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال

فرضية رئيسية تتمثل في:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات، مركزية العملاء) على فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعاده (الوعي الاستراتيجي، القدرة على التكيف، التفاعل مع البيانات والمعلومات) في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي..
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات، مركزية العملاء) على شفافية المعلوماتية بأبعادها (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات) في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية المعلوماتية بأبعادها (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات) على فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لتوسيط شفافية المعلومات بأبعادها (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات) في العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي..

## 6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر الدور الوسيط للشفافية المعلوماتية في العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية

اتخاذ القرار الاستراتيجي — دراسة ميدانية على وزارات الصناعة في دول مجلس التعاون الخليجي ويتضمن المتغيرات التالية:

– المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي – التحول الإداري – تحول العمليات – مركزية العملاء)

بالاعتماد على دراسة (الطيب، 2024) عبد المنعم ورضوان، (2023) (مواقي وبندي، 2024):

– المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعادها (الوعي الاستراتيجي – القدرة على التكيف – التفاعل مع

البيانات والمعلومات) بالاعتماد على دراسة (Yulion et al., 2024) ودراسة (النايف، 2021):

– المتغير الوسيط: الشفافية المعلوماتية. أبعادها (شفافية الأنظمة واللوائح – شفافية الإجراءات – شفافية الاتصال

والمعلومات) بالاعتماد على دراسة (Xu & Mustafaraj, 2024) ودراسة (Tondolo et al.,

2023):

## 7,1 الدراسات المرجعية:

يتناول الباحث بهذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم تقسيم تلك الدراسات إلى

ثلاث مجموعات رئيسية، وهي :

– المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

– المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

– المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت الشفافية المعلوماتية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

وفيما يلي عرض لكل مجموعة من هذه الدراسات م

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

دراسة (عبد المنعم ورضوان، 2023) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على

العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستعداد الرقمي، مركزية العملاء، القيادة الرقمية) على اليقظة التنظيمية في فروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (151) موظفًا تم اختيارهم من مجتمع بلغ (620) موظفًا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدراك العاملين لأبعاد التحول الرقمي على مستوى اليقظة التنظيمية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز ممارسات التحول الرقمي كمدخل لتحسين مستوى اليقظة داخل المؤسسات، إلى جانب اقتراح دراسات مستقبلية تربط التحول الرقمي بمتغيرات سلوكية وتنظيمية أخرى.

#### دراسة (موافي وبدوي، 2024) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للشركات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده على الأداء الوظيفي في الشركات التي تطبق التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج المقارن، والمنهج الكمي من خلال أسلوب الاستقصاء باستخدام استمارة استبيان، وتكونت العينة من جميع العاملين بالشركات التي تطبق التحول الرقمي من الجنسين، ممن تتجاوز أعمارهم 21 عامًا، خلال عام 2023.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة خطية موجبة متوسطة بين أداء الموظفين والثقافة الداخلية، وعلاقة خطية موجبة قوية بين أداء الموظفين والتحول الرقمي، وأوصت الدراسة بأهمية إجراء دراسات مستقبلية تتناول العوامل السلبية التي قد تعيق تطبيق التحول الرقمي.

#### دراسة (جاء الله واخرون، 2023) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الأداء المستدام: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده (غير محددة صراحة في النص) على الأداء المستدام في الشركة الدولية للخدمات البريدية والشحن "إيجي سيرف". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى تحليل المعادلات الهيكلية باستخدام برنامجي SPSS و AMOS. وتكونت العينة من جميع مفردات مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل، والمتمثلة في (210) من الإداريين العاملين في فروع الشركة الثلاثين على مستوى جمهورية مصر العربية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للتحول الرقمي على أبعاد الأداء المستدام، وهي: البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، الابتكار التنظيمي، والبراعة التنظيمية، حيث كان الابتكار التنظيمي أكثر الأبعاد تأثيرًا بالتحول الرقمي، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز تبني التحول الرقمي كرافعة لتحقيق أداء مستدام وشامل في قطاع الخدمات البريدية والشحن.

**دراسة (الطيب، 2024) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، وتحول العمليات) على المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) في البنوك التجارية الحكومية، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء، مع تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي SPSS.25 و AMOS.25. وتكوّنت العينة من موظفي البنوك التجارية الحكومية (لم يتم تحديد حجم العينة بدقة في النص).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبعده التحول الإداري على المرونة التنظيمية، مع عدم وجود تأثير معنوي لبعده التحول الاستراتيجي وتحول العمليات، ووجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على المرونة التنظيمية، وأكدت النتائج الدور الوسيط الجوهرية للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لتعزيز التحول الرقمي وتفعيل الثقافة التنظيمية، كما اقترحت إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات في قطاعات أخرى..

**دراسة (العزب واخرون، 2023) بعنوان: أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (نشر آليات التحول الرقمي، تطبيق التحول الرقمي، تفعيل المواطنة والرقمنة) على تمكين الموارد البشرية بأبعاده (تفويض السلطة، بناء فريق العمل، التدريب) في وزارة الصحة والسكان،

وذلك بهدف تحقيق التميز المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم التطبيق الميداني على العاملين بديوان عام الوزارة كمجتمع للدراسة، والذي بلغ عدده (4923) موظفًا على رأس العمل. وتكوّنت العينة من (357) موظفًا، تم جمع (332) استبانة صالحة للتحليل. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ممارسات التحول الرقمي كأداة لتمكين الموارد البشرية ودعم التميز المؤسسي.

#### دراسة (Rosa et al., 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدخال الذكاء الاصطناعي في الشركات الموجودة في البرتغال، ومعرفة مدى التركيز على أنشطة التسويق، كما هدفت إلى معرفة الأسباب والتحديات التي تواجه تقدم الشركات خلال تبني هذه الشركات لتقنيات الذكاء الاصطناعي، فقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، وقد كانت المقابلة هي أداة الدراسة، فقد تمثل مجتمع الدراسة في المهنيين المختصين لدى بعض شركات التسويق البرتغالية، حيث تم اختيار عينة مكونة من (21) فردًا.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن التحديات الرئيسية التي تواجهها هذه الشركات مثل تكلفة الاستثمار وفقدان الاتصال "البشري" مع العميل، وكما تبين أن (67.2) من المهنيين في هذه الشركات يتبنون استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، كما تبين أن ما يقارب النصف من الشركات الدوائية تقوم على استخدام الذكاء الاصطناعي، وكما تبين وجود تصور لدى الأشخاص من الذين تمت مقابلتهم وبنسبة (95) أن هذه التكنولوجيا تعتبر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

#### دراسة (Savchuk et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي ودمج العمليات التجارية، وتأثيرها على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في شركات النقل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال تحليل العمليات التجارية المتكاملة وتطبيقات التحول الرقمي، وتكوّنت العينة من الشركات العاملة في مجال النقل.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مما يعزز من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيقات التحول الرقمي في الشركات لتعزيز مرونتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق التميز المؤسسي.

#### دراسة (Bozintan et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على إدارة الشركات الاستراتيجية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات حول العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة الاستراتيجية، وتكوّنت العينة من مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التحول الرقمي على الممارسات الإدارية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الشركات الاستراتيجية قد تطورت استجابة للتحول الرقمي، حيث أصبحت الممارسات الإدارية التقليدية غير قادرة على العمل بأعلى كفاءة. تم تبني خصائص جديدة في إدارة الشركات الاستراتيجية، أبرزها تسريع عملية اتخاذ القرارات وتقليل المهام الشاقة على المديرين التنفيذيين، مما يتيح لهم التركيز فقط على المهام التي تتناسب مع مهاراتهم المحددة، وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة الشركات للتطورات الرقمية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية أسرع وأكثر كفاءة.

#### دراسة (Shirokova et al., 2020) بعنوان: *Implementation of the digital transformation concept during decision-making process in a construction company*

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على تطوير الشركات، مع التركيز على دور الحلول الرقمية الحديثة في تحسين الأداء التنافسي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال دراسة حالة لشركة بناء أوروبية لا يمكنها الاستمرار في التطور دون استخدام الحلول الرقمية الحديثة، وتم استخدام برنامج برمجي لتحليل البيانات الكبيرة واتخاذ القرارات بشأن تطوير الشركة، وتكوّنت العينة من دراسة حالة واحدة لشركة بناء أوروبية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام الحلول الرقمية يعد أمراً أساسياً لاستمرار النمو في الشركات الحديثة، وأوصت الدراسة بتطوير النظام الرقمي الذي يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، مع التأكيد على أهمية هذه الأنظمة لجميع الشركات في جميع أنحاء العالم لتحقيق التميز التنافسي ودخول أسواق جديدة.

**المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى**

**دراسة (Yulion et al., 2024) بعنوان: Analysis of Decision Making in Business**

**Strategy of PT GotoGojek Tokopedia.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القرارات الاستراتيجية بأبعادها (الإدارة التشغيلية، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية) على استدامة الأعمال في شركة PT GoTo Gojek Tokopedia ، إحدى أكبر شركات التكنولوجيا في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال تحليل البيانات الثانوية لتقييم فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وانعكاسها على كفاءة العمليات والقدرة على التكيف مع متغيرات السوق. وتكوّنت العينة من وثائق وتقارير متعلقة بالشركة محل الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للقرارات الاستراتيجية تأثيراً كبيراً على كفاءة التشغيل والتكيف مع التغيرات السوقية، إلا أن هناك تحديات تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية بشكل متسق وإدارة المخاطر بفعالية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات تنفيذ الاستراتيجيات وتطوير قدرات إدارة المخاطر لضمان استدامة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**دراسة (van Wyk, 2023) بعنوان: Strategic decision-making in small and**

**medium enterprises in South Africa.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعاده (تحليل المعلومات المالية وغير المالية، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب من حيث الكلفة، التواصل، ومراجعة فاعلية القرار) في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في جنوب أفريقيا، والسعي إلى تحديد عملية مرجعية معيارية تتناسب مع سياق هذه المنشآت، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، مع تطبيق تقنية دلفي (Delphi) على جولتين: الأولى بأسئلة مفتوحة وتحليل موضوعي، والثانية

باستخدام مقاييس تقييم للوصول إلى توافق. وتكوّنت العينة من (20) مديرًا أو مالّكًا في الجولة الأولى، و(10) مشاركين في الجولة الثانية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد عملية مرجعية لاتخاذ القرار الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تشمل أنشطة فريدة مثل تحليل الدوافع الداخلية، تقييم المعلومات المالية، تحديد البدائل، واختيار الأنسب، وجمع معلومات غير مالية، والتواصل الداخلي، ومراجعة فاعلية القرار، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد هذه المنهجية من قبل مديري ومالكي المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتعزيز شمولية وفاعلية واستمرارية عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

**دراسة (تركمان وآخرون، 2023) بعنوان: دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القرار الاستراتيجي بأبعاده (غير مذكورة صراحة في النص) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الكفاءة، والفاعلية) في جامعة تشرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة ميسرة من العاملين بالجامعة بلغ عددها (120) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام اختبار (T) لعينة واحدة، ومعامل ارتباط بيرسون.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى القرار الاستراتيجي، وكذلك انخفاض في مستوى الكفاءة والفاعلية لدى العاملين، كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية بين القرار الاستراتيجي وأداء العاملين بأبعاده، مما يدل على وجود تأثير معنوي للقرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال اعتماد معايير واضحة لاختيار البدائل، وتحسين كفاءة وفاعلية العاملين عبر وضع ضوابط للاختيار والتدريب المستمر.

**دراسة (النايف، 2021) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده واتخاذ القرارات الإدارية لدى القيادات في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم مقياسين: أحدهما لقياس

الذكاء الاستراتيجي (28 فقرة)، والآخر لقياس اتخاذ القرار الإداري (19 فقرة)، وتكوّنت العينة من (219) عضو هيئة تدريس.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط أبعاد مقياس الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغيري الجنس والدرجة العلمية، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الذكاء الاستراتيجي كمدخل فاعل لتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات، وتعزيزه كثقافة تنظيمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية..

### دراسة (إسماعيل والراشد، 2022) بعنوان: درجة توافر التوجهات الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة توفر التوجهات الاستراتيجية ودرجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، والكشف عن دلالة الفروق في درجات أفراد العينة وفق متغيري (سنوات الخبرة، الدورات المتبعة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب التحليل، وتم جمع البيانات باستخدام استبانتين: استبانة درجة توفر التوجهات الاستراتيجية، واستبانة درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرار. وتكوّنت العينة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي الرسمية بمدينة حمص، والبالغ عددهم (144) مديرًا، وفق إحصائيات مديرية التربية للعام الدراسي 2021/2020. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوجهات الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرار متوفرة بدرجة متوسطة بوزن نسبي (65%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التوجهات الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التوجه الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بأهمية التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير الدعم المادي والبشري للتوجه الاستراتيجي، وتدريب المديرين على إعداد الخطط الاستراتيجية بناءً على التحليل البيئي..

### دراسة (العثامنة وبطانية، 2022) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الذين يشغلون مناصب إشرافية في عدد من الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية، وتم اختيارهم بطريقة عينة الملاءمة، واشتملت عينة الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغين (365) موظفًا. تم استرجاع (332) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل.

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني كان مرتفعًا. وبينت أن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشارًا لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني هو أسلوب اتخاذ القرار العقلاني. وأشارت النتائج إلى أن متغير الذكاء الاستراتيجي ارتبط إيجابيًا بمتغير أسلوب اتخاذ القرار، إلا أن مستوى هذا الارتباط كان منخفضًا جدًا. كما تبين أن تأثير متغير الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده كان ذا دلالة إحصائية فقط على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني وأسلوب اتخاذ القرار التجنيبي، وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية وندوات تهدف إلى الحفاظ على المستوى المرتفع من الذكاء الاستراتيجي وبتفعيل دور القيادات الإدارية في عملية صنع القرار في الدوائر الإدارية المختلفة في المؤسسات الحكومية الأردنية.

### المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت الشفافية المعلوماتية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

دراسة (Xu & Mustafaraj, 2024) بعنوان: *Tracing the Evolution of Information*

#### *Transparency for OpenAI's GPT Models through a Biographical Approach*

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطور الشفافية المعلوماتية بأبعادها (توضيح حدود النماذج، استخداماتها، قابلية الشرح، الأدلة الواقعية، إجراءات الأمان، وغيرها ضمن إطار تحليلي من 9 أبعاد و3 مستويات) في نماذج GPT التي طورتها شركة OpenAI منذ عام 2018 وحتى إصدار GPT-4، وذلك بهدف تقييم مدى مسؤولية الابتكار في الذكاء الاصطناعي. واستخدمت الدراسة منهج تحليل الوثائق، مستندة إلى أسلوب "سير ذاتية الممارسات والأدوات (BOAP)" من دراسات العلم والتكنولوجيا، وتكوّنت العينة من تقارير OpenAI وسياساتها المتعلقة باستخدام وتطوير نماذج GPT.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تزايد في الوضوح بشأن حدود النماذج واستخداماتها، في حين أصبحت عمليات تطوير النماذج أكثر غموضًا، مع استمرار وجود فجوات في الشفافية في مجالات مثل قابلية تفسير النماذج والأدلة الواقعية لتأثيراتها، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الشفافية في تقارير نماذج الذكاء الاصطناعي لضمان المساءلة وتحقيق الابتكار المسؤول.

### **دراسة (Tondolo et al., 2023) بعنوان: Information Transparency, Location, and Stakeholder Pressure on the Socially Responsible Partner Selection. *RAC***

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية المعلوماتية بأبعادها (إتاحة المعلومات، موثوقية المصدر، وتوقيت الإفصاح) على اختيار الشريك المسؤول اجتماعيًا في سلاسل التوريد، مع أخذ دور إشارات الموقع الجغرافي للشريك وضغوط أصحاب المصلحة في الاعتبار، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي من خلال تصميم تمثيلي (2×2) قائم على لعب الأدوار في سيناريوهين. وتكوّنت العينة من مشاركين في تجربتين: الأولى تحاكي قرار المشتري في اختيار المورد، والثانية تحاكي قرار المورد في بيع منتجاته للمشتري.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية المعلوماتية تؤثر بشكل مباشر في قرار اختيار الشريك المسؤول اجتماعيًا، وأن ضغوط أصحاب المصلحة تلعب دورًا تعديليًا جزئيًا في هذه العلاقة، بينما لم يكن للموقع الجغرافي للشريك أثر تعديلي في أي من الدراستين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية المعلوماتية على امتداد سلسلة التوريد لضمان تحقيق ممارسات مسؤولة اجتماعيًا، واعتبار الشفافية عنصرًا أساسيًا للطرفين (المشتري والمورد) عند تقييم الشراكات التجارية.

### **دراسة (Ye & Wu, 2023) بعنوان: Understanding the role of information transparency in improving patient experience under different uncertainties: a quasi-natural experiment**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية المعلوماتية بأبعادها (شفافية الموارد، شفافية العمليات، شفافية النتائج) على تقليل وقت انتظار المرضى في المستشفيات، وذلك من منظور تقليل عدم اليقين، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، من خلال تجربة شبه طبيعية في مستشفى أكاديمي من الدرجة الثالثة، وتم تحليل أكثر من مليون سجل زيارات مرضى باستخدام نماذج المطابقة على أساس الدرجات (Propensity Score Matching (PSM ونموذج الفروق في الفروق (DID)، بالإضافة إلى نمذجة الانحدار الخطي الهرمي (HLM). وتكوّنت العينة من سجلات فعلية لزيارات مرضى تمت دراستها بأثر رجعي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحسين الشفافية المعلوماتية ساهم في تقليل متوسط وقت انتظار المرضى بمقدار 6.43 دقيقة، أي بنسبة انخفاض قدرها 4.90%. كما أثبتت النتائج أن الشفافية المعلوماتية تعدل العلاقة بين مصادر عدم اليقين (الموارد، العمليات، النتائج) ومدة الانتظار، وأوصت الدراسة باعتماد تقنيات جدولة المواعيد المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات (ITASS) وتحسين الشفافية المعلوماتية كوسيلة لتعزيز تجربة المرضى وتقليل أوقات الانتظار.

#### دراسة (التركي وآخرون، 2021) بعنوان: دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية للقطاع الخاص بدولة قطر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية في القطاع الخاص بدولة قطر. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، مع الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية، حيث تم تحليل الوثائق والأدبيات السابقة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عينة مكونة من (46) مفردة من أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية أسهمت في تعزيز الشفافية في القطاع الخاص القطري، وأن هناك أثرًا تشريعية وقانونية فاعلة تدعم الشفافية ومكافحة الفساد، وذلك في إطار جهود الدولة لتحقيق رؤيتها الوطنية 2030، كما بينت الدراسة الحاجة إلى تطوير قنوات الحوكمة الإلكترونية بشكل مستمر لتعزيز الشفافية، وأوصت بإمكانية الاستفادة من التجربة البريطانية في هذا المجال مع تكيفها لتناسب مع السياق المحلي في قطر..

## دراسة (Chen et al., 2022) بعنوان: Information Transparency and Investment in Follow-on Innovation.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية المعلوماتية بأبعادها (النصية والعقدية) على الاستثمار في الابتكار المتتابع في الشركات المماثلة في القطاع. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام المعلومات المصريح بها في التقارير السنوية K. 10- وتكوّنت العينة من الشركات التي تم استخدام الاستشهادات من براءات اختراعها كمؤشر للاستثمار في الابتكار المتتابع.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية في مصدر المعرفة والاستثمار في الابتكار المتتابع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية المعلوماتية لتقليل حالة عدم اليقين المرتبطة بالاستثمار في الابتكار التكنولوجي، كما أكدت على أهمية الشفافية في تشكيل قرارات الاستثمار في الابتكار داخل الشركات.

### دراسة (الغرابلي والبنا، 2022) بعنوان: دور الشفافية الإدارية في تدعيم الالتزام بالعقد النفسي: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة) على الالتزام بالعقد النفسي بأبعاده (التزامات المنظمة تجاه العاملين، التزامات العاملين تجاه المنظمة) في الوحدات المحلية بمحافظة كفر الشيخ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء وُزعت على عينة مكونة من (318) مفردة من العاملين في الوحدات المحلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية والإدراك بها كان متوسطاً إلى مرتفع، مع وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكات العاملين باختلاف النوع والسن والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج أن الالتزام بالعقد النفسي كان أيضاً متوسطاً إلى مرتفع، مع وجود ارتباط إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والالتزام بالعقد النفسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين مستوى الالتزام بالعقد النفسي لدى العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة كفر الشيخ..

## دراسة (المعاينة، 2021) بعنوان: أثر الشفافية الإدارية على القطاعات الحكومية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية بأبعادها (تعزيز النزاهة، المساءلة، تبسيط الإجراءات، وضوح اللوائح، بناء الثقة) على بناء منظومة القيم في منظمات المجتمع المدني (العامة والخاصة) في القطاعات الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على تحليل الأدبيات والمفاهيم المرتبطة بموضوع الشفافية. ولم تُذكر عينة محددة للدراسة، حيث اعتمدت على تحليل نظري ومفاهيمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية يسهم في تعزيز الولاء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وترسيخ قيم التعاون، ومعالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بالغموض وتعقيد الإجراءات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الشفافية الإدارية في المنظمات العامة والخاصة، والعمل على ترسيخها كثقافة تنظيمية تدعم النزاهة والمساءلة وتُعزز الثقة بين المنظمات والعاملين والمواطنين.

## دراسة (عمر، 2024) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الشفافية الإدارية بالمؤسسات الرياضية اليمينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة في المؤسسات الرياضية، وواقع تكنولوجيا المعلومات، ومدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات بأبعادها في تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسات الرياضية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، على عينة عشوائية مكونة من (130) موظفًا في المؤسسات الرياضية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الإدارة في المؤسسات الرياضية جاء بدرجة متوسطة بنسبة (62.65%)، وواقع تكنولوجيا المعلومات بدرجة متوسطة، كما أن مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الشفافية الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بالكوادر الأكاديمية المؤهلة والمتخصصة في إدارة الموارد البشرية والرياضية، وتوفير الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين الأداء والارتقاء بمستوى العمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية..

## 9.1 اهم ما يميز تلك الدراسة

أظهرت معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (الطيب، 2024) ودراسة (عبد المنعم ورضوان، 2023)، اهتمامًا واسعًا بأثر التحول الرقمي على متغيرات تنظيمية متعددة مثل المرونة واليقظة التنظيمية، إلا أن هذه الدراسات اختلفت في تحديد أبعاد التحول الرقمي المستخدمة في التحليل. فبينما ركزت بعض الدراسات على الاستعداد الرقمي والقيادة الرقمية، ركزت أخرى على التحول الاستراتيجي والإداري وتشغيل العمليات. هذا التباين يشير إلى غياب إطار موحد أو نموذج شامل يُمكن من دراسة العلاقة السببية بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل معمق ومتوازن، وهي الثغرة التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال تحديد أبعاد واضحة للتحول الرقمي تشمل: (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات، مركزية العملاء).

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بالأداء التنظيمي أو الاستدامة أو التمكين المؤسسي، مثل دراسة (Savchuk et al., 2024) ودراسة (Bozintan et al., 2023)، إلا أن معظمها لم يتناول أثر التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل مباشر، كما أن الدراسات التي تناولت القرارات الاستراتيجية مثل (Yulion et al., 2024) ركزت على تطبيقات القرار دون ربطها بالسياقات الرقمية الحديثة.

أبرزت الدراسات الحديثة مثل (Xu & Mustafaraj, 2024) و (Tondolo et al., 2023) أهمية الشفافية المعلوماتية في تعزيز الممارسات المسؤولة والتفاعل بين أصحاب المصلحة، إلا أن هذه الدراسات ركزت غالبًا على الشفافية كمخرج تنظيمي أو كمتغير تابع، دون تحليل دورها كمتغير وسيط قادر على تعزيز أثر التحول الرقمي على فاعلية القرار. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال اختبار الدور الوسيط للشفافية المعلوماتية، والتي تشمل أبعادًا مثل: (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، وشفافية الاتصال والمعلومات)، وهو طرح جديد لم يتم تناوله بوضوح في السياق العربي الخليجي.

على الرغم من تنوع الدراسات السابقة، فإن أغلبها تم تنفيذه في سياقات مصرفية أو تعليمية أو صحية، كما في دراسة (العزب وآخرون، 2023) أو (إسماعيل والراشد، 2022)، فيما لم تحظ وزارات الصناعة الخليجية بدراسات ميدانية

تحليلية تستكشف فيها هذه العلاقات الثلاثية بين التحول الرقمي، والشفافية المعلوماتية، وفاعلية القرار الاستراتيجي. وهو ما تمثل فجوة تطبيقية ومجالية تسعى هذه الدراسة إلى تغطيتها، خاصة في ظل التوجه الاستراتيجي لدول الخليج نحو بناء اقتصاد رقمي وصناعي متكامل.

لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل كافٍ إلى بناء نموذج تكاملي يجمع بين المتغيرات الثلاثة: التحول الرقمي، الشفافية المعلوماتية، وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي. فعلى سبيل المثال، اكتفت دراسة (Ye & Wu, 2023) بتناول الشفافية في سياق خدمات الرعاية الصحية، بينما ركزت دراسة (Shirokova et al., 2020) على التحول الرقمي في شركات البناء دون تناول آليات اتخاذ القرار. وبذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مفاهيمي وتحليلي متكامل يتضمن اختبار الأثر المباشر للتحول الرقمي على القرار الاستراتيجي، إلى جانب اختبار الدور الوسيط للشفافية المعلوماتية، وهو ما يمنحها قيمة علمية وتطبيقية عالية في السياق الخليجي.

#### ويمكن تلخيص اهم ما يميز الدراسة الحالية فيما يلي:

- تتفرد الدراسة ببناء نموذج تكاملي يدمج بين التحول الرقمي كمتغير مستقل، والشفافية المعلوماتية كمتغير وسيط، وفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي كمتغير تابع، وهو إطار لم يُدرس بهذه الصيغة المركبة في الأدبيات السابقة، خاصة في السياق العربي الخليجي.
- اعتمدت الدراسة على تحديد أبعاد دقيقة لكل متغير استناداً إلى مراجع علمية حديثة (2021-2024)، حيث تمثلت أبعاد التحول الرقمي في: (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات، مركزية العملاء)، وأبعاد الشفافية المعلوماتية في: (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات)، وأبعاد فاعلية اتخاذ القرار في: (الوعي الاستراتيجي، القدرة على التكيف، التفاعل مع البيانات).
- تأتي الدراسة لتسد فجوة تطبيقية واضحة من خلال التركيز على وزارات الصناعة الخليجية، التي لم تحظَ سابقاً بدراسات ميدانية تحليلية بهذا العمق في موضوعات التحول الرقمي وصنع القرار والشفافية المعلوماتية، مما يمنح نتائجها قيمة استراتيجية لصانعي السياسات.

- على خلاف معظم الدراسات التي تناولت الشفافية كمنخرج تنظيمي أو كمتغير مستقل، تختبر هذه الدراسة الشفافية المعلوماتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية القرار، بما يعكس وعيًا نظريًا متقدمًا بأهمية هذا المتغير في تفسير العلاقة السببية بين الرقمنة وفعالية الأداء القيادي.
- ارتكزت الدراسة على مجموعة محدثة من الدراسات السابقة (2021-2024)، سواء في البيئة العربية أو الدولية، وهو ما يضيف على الدراسة حداثة في الطرح العلمي، ويعزز من موثوقية الأطر النظرية والتحليلية المستخدمة..

## 10.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- لـ يعرف التحول الرقمي بأنه: "عملية تبني المنظمات للتقنيات الرقمية الحديثة من أجل تحسين نماذج العمل، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز القيمة المقدمة للمستخدمين، وذلك عبر إعادة تصميم العمليات والخدمات لتكون أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات البيئية" (الطيب، 2024).
- لـ التعريف الإجرائي: يقاس من خلال مدى تبني وزارات الصناعة في دول مجلس التعاون الخليجي للتقنيات الرقمية وتطبيقاتها في العمليات الإدارية والتنظيمية والخدمية، بما يساهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي.
- لـ التحول الاستراتيجي (Strategic Transformation): يُشير إلى عملية إعادة صياغة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية، من خلال دمج التقنيات الحديثة في الرؤية، والرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات التنافسية (عبد المنعم ورضوان، 2023).
- لـ التعريف الإجرائي: يشير إلى درجة إدماج الوزارات للأدوات الرقمية في صياغة وتحديث رؤاها وأهدافها الاستراتيجية، بما في ذلك استخدام التحليل الرقمي للتخطيط، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في رسم السياسات العامة.
- لـ التحول الإداري (Administrative Transformation) : يُقصد به التغييرات التي تطرأ على الهيكل الإداري، ونظم الرقابة، وآليات صنع القرار داخل المنظمة، بهدف تعزيز المرونة والكفاءة من خلال استخدام أدوات رقمية تسهل الإدارة الذكية (مواني وبدوي، 2024)

لـ **التعريف الإجرائي:** يعبر عن مدى اعتماد الوزارة على الحلول الرقمية في تنفيذ وظائفها الإدارية، مثل اتخاذ القرار، تنظيم الموارد، المراقبة والتقييم، والتحكم في العمليات الإدارية باستخدام منصات رقمية متقدمة.

لـ **تحول العمليات (Process Transformation):** هو التعديل أو إعادة هندسة الإجراءات التشغيلية باستخدام التكنولوجيا الرقمية (مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي) لتسريع الأداء، وخفض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة (الطيب، 2024)

لـ **التعريف الإجرائي:** يقيس درجة التحول في نماذج العمل والإجراءات التشغيلية اليومية من خلال أتمتة العمليات، وربط الوحدات الإدارية بنظم إلكترونية موحدة، واستخدام تقنيات رقمية لتسريع الإنجاز وتخفيض التكلفة التشغيلية.

لـ **مركزية العملاء (Customer-Centric Transformation):** يُعنى بإعادة توجيه تصميم الخدمات والعمليات بناءً على تفضيلات وسلوكيات العملاء، مع توظيف التحليلات الذكية والبيانات الضخمة لتقديم تجربة مخصصة وسريعة الاستجابة للمستخدم النهائي. (عبد المنعم ورضوان، 2023)

لـ **التعريف الإجرائي:** تعكس مدى تركيز الوزارة على تقديم خدمات رقمية تفاعلية تستند إلى احتياجات المستفيدين (المواطنين، المستثمرين، الصناعيين)، وتوظيف البيانات لتصميم خدمات مخصصة تعزز رضاهم وتفاعلهم.

لـ **الشفافية المعلوماتية (Information Transparency):** تُشير إلى مدى وضوح وانسياب المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين الأطراف المعنية، بما يتيح الوصول العادل والفوري للمعلومات الدقيقة والموثوقة، ويدعم اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على المعرفة (Tondolo et al., 2023).

لـ **التعريف الإجرائي:** تُقاس الشفافية المعلوماتية بدرجة إدراك موظفي وزارات الصناعة في دول مجلس التعاون الخليجي لمدى وضوح الأنظمة واللوائح، وسهولة تتبع الإجراءات، وتوفر قنوات اتصال فعّالة تُمكن من تبادل المعلومات بدقة وشفافية.

لـ **شفافية الأنظمة واللوائح (System & Regulation Transparency):** تعني وضوح السياسات والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجهة، وسهولة الوصول إليها وفهمها من قبل جميع المعنيين، بما في ذلك الموظفين والمستفيدين، مما يعزز الالتزام والمساءلة. (Xu & Mustafaraj, 2024)

لـ **التعريف الإجرائي:** يقصد بها إدراك الموظف لمدى وضوح القوانين والسياسات المنظمة للعمل، وسهولة الوصول إليها وفهمها، ويُقاس ذلك من خلال فقرات تقيس مدى إطلاع الموظف على اللوائح، ومدى تحديثها، ووضوحها في توجيه القرارات.

لـ **شفافية الإجراءات (Procedural Transparency):** تشير إلى مدى وضوح الخطوات والإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات أو اتخاذ القرارات داخل الوزارة، ومدى إمكانية تتبع هذه العمليات من قبل المعنيين (Tondolo et al., 2023).

لـ **التعريف الإجرائي:** يقصد بها إدراك الموظف لمدى وضوح وتسلسل الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات واتخاذ القرارات داخل الوزارة، ويُقاس ذلك من خلال فقرات تُعبر عن وضوح الخطوات الإدارية، وإمكانية تتبع القرارات، وغياب التعقيد والغموض.

لـ **شفافية الاتصال والمعلومات (Communication & Information Transparency):**

**(Transparency):** تعني التدفق المفتوح والدقيق للمعلومات بين مستويات العمل المختلفة، وسهولة مشاركة

البيانات والتقارير والقرارات في الوقت المناسب، مع وجود قنوات تواصل فعّالة. (Chang & Lin, 2022)

لـ **التعريف الإجرائي:** تُقاس من خلال مدى انسيابية تدفق المعلومات بين الإدارات والمستويات التنظيمية المختلفة، وفاعلية قنوات الاتصال الرسمية، وسرعة ودقة توفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار..

لـ **فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي:** يُقصد بفاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي تلك القدرة التنظيمية على اتخاذ قرارات جوهرية ومصيرية تضمن التوجه المستقبلي للمنظمة، وتعكس استجابات مدروسة للتغيرات البيئية المعقدة، استنادًا إلى معلومات دقيقة وتحليل موضوعي (النايف، 2021).

لـ **التعريف الإجرائي:** يُقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي يتم من خلالها ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي بشكل يحقق الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية، ويعتمد على المعلومات الدقيقة، ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية

لـ الوعي الاستراتيجي (Strategic Awareness): هو إدراك القادة وصانعي القرار للعوامل البيئية الداخلية

والخارجية المؤثرة على المنظمة، بما في ذلك التحديات والفرص والمخاطر المحتملة، وقدرتهم على استشراف المستقبل

واتخاذ قرارات مبنية على فهم شامل للسياق التنظيمي والاستراتيجي (Yulion et al., 2024).

لـ تعريف إجرائي: يُقاس هذا البُعد من خلال قدرة المشاركين على إدراك التغيرات في البيئة الخارجية، وفهم التوجهات

العامة للقطاع الصناعي، واستيعاب نقاط القوة والضعف الداخلية للوزارة، ويُعبّر عنه من خلال فقرات الاستبيان

التي تتناول متابعة التغيرات، وتحليل الفرص والتهديدات، والاطلاع على التوجهات الاستراتيجية.

لـ القدرة على التكيف (Adaptability): تشير إلى قدرة متخذي القرار على تعديل السياسات

والاستراتيجيات الحالية استجابةً للتغيرات غير المتوقعة في البيئة الداخلية أو الخارجية، بما يضمن الاستجابة الفعالة

والتفاعل السريع مع المستجدات. (النايف، 2021)

لـ تعريف إجرائي: يُقاس هذا البُعد من خلال مدى مرونة الوزارة في تعديل خططها واستراتيجياتها وفق المستجدات،

واستعداد صانعي القرار للاستجابة الفعالة للظروف المتغيرة، ويُعبّر عنه بفقرات تتعلق بسرعة التعديل على الخطط،

وقبول التغيير، وإعادة هيكلة الأولويات بناءً على المعطيات الجديدة.

لـ التفاعل مع البيانات والمعلومات (Interaction with Data & Information): يُقصد به

مدى اعتماد متخذي القرار على البيانات والمعلومات الدقيقة والحديثة في صياغة الخيارات الاستراتيجية، وقدرتهم

على تحليلها واستيعابها والاستفادة منها في تحسين جودة القرارات (Yulion et al., 2024).

لـ تعريف إجرائي: يُقاس هذا البُعد من خلال درجة استخدام صانعي القرار للبيانات الرقمية والتقارير التحليلية أثناء

صنع القرار، ومدى الاعتماد على نظم دعم القرار، ويُعبّر عنه من خلال فقرات تقيس استخدام البيانات الحديثة،

وتحليل المؤشرات الرقمية، والاستناد إلى نظم معلومات متكاملة.

## 11,1 منهج الدراسة:

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات

والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة،

وسوف يقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها، من أجل استخلاص بعض التوصيات.

## 12,1 مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي (الإمارات العربية المتحدة، البحرين، المملكة العربية السعودية، سلطنة عمان، قطر، والكويت)، نظرًا لدورهم المحوري في تبني مبادرات التحول الرقمي، وتفعيل الشفافية المعلوماتية، والمشاركة الفعلية في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل مؤسساتهم، ويُعد هذا المجتمع من أكثر المجتمعات انخراطاً في تنفيذ السياسات التنموية المرتبطة برؤية دول الخليج المستقبلية، لاسيما رؤية السعودية 2030، ورؤية الإمارات 2050، مما يضفي أهمية بالغة على اختيار هذا الإطار المؤسسي كمجال تطبيقي للدراسة.

وبالاستناد إلى البيانات الرسمية الصادرة عن وزارة الصناعة والثروة المعدنية السعودية في يناير 2025، بلغ عدد الموظفين في الوزارة نحو 10,800 موظف، يشملون الكوادر الإدارية والفنية. وبما أن المملكة تُعد الدولة الكبرى من حيث حجم القوى العاملة وعدد السكان في منطقة الخليج، فقد تم الاستناد إلى هذا الرقم كأساس لتقدير عدد الموظفين في وزارات الصناعة بباقي دول المجلس، ووفقاً لهذا المنظور المقارن، يُقدّر الحجم الكلي لمجتمع الدراسة في وزارات الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي بنحو 64,800 موظف تقريباً، بافتراض تقارب الهيكل التنظيمي والمؤسسي لهذه الوزارات في الدول الست.

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) المناسبة لتقدير العينة من مجتمع معروف الحجم. ووفقاً لهذه المعادلة، فإن العينة المناسبة لمجتمع حجمه 64,800 موظف تقع في حدود 382 مفردة كحد أدنى لتحقيق مستوى دلالة 0.05 وثقة 95%، ومع مراعاة احتمالية عدم استرجاع بعض الاستبيانات أو وجود بيانات غير مكتملة، فقد قرر الباحث توزيع 420 استبانة لضمان الحصول على العدد المستهدف من الردود الصالحة للتحليل الإحصائي.

## 13,1 وسائل جمع بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- **المصادر الأولية:** سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 14,1 المعالجات الإحصائية المقترحة:

### 1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يستخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها على النحو التالي:

- **أساليب الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistic Measures** والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل: التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة
- **النسب المئوية:** تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** استخدم لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- **الانحراف المعياري:** استخدم لمعرفة تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري** لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الاتساق الداخلي رونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM):  
لتقييم العلاقات المعقدة بين المتغيرات، بما في ذلك المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة.

## 15,1 حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

- **حدود موضوعية:** ستقتصر الدراسة على معرفة أثر التحول الرقمي (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات، مركزية العملاء)، وأبعاد فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي (الوعي الاستراتيجي، القدرة على التكيف، التفاعل مع البيانات والمعلومات)، وأبعاد الشفافية المعلوماتية (شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الإجراءات، شفافية الاتصال والمعلومات).
- **حدود مكانية:** سوف تقتصر هذه الدراسة على وزارات الصناعة في دول مجلس التعاون الخليجي، وهي: دولة الإمارات العربية المتحدة، ومملكة البحرين، والمملكة العربية السعودية، وسلطنة عمان، ودولة الكويت، ودولة قطر، نظراً لأن هذه الوزارات تمثل الكيانات الحكومية المسؤولة عن تطوير السياسات الصناعية.
- **حدود زمانية:** تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م.
- **حدود بشرية:** سوف تشمل الدراسة العاملين في المناصب الإدارية والفنية المتوسطة والعليا داخل وزارات الصناعة في دول مجلس التعاون الخليجي، ممن لهم دور مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي، وكذلك ممن يتعاملون مع الأنظمة الرقمية وآليات تبادل المعلومات، وذلك باعتبارهم الأكثر تأثراً بالتحول الرقمي والشفافية المعلوماتية في بيئة العمل..

## المراجع:

### المراجع العربية

#### المراجع العربية

- إسماعيل، محمد، و الراشد، سوسن. (2022). درجة توافر التوجهات الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، مج44، ع7 ، 83 - 106.
- تركمان، حنان نبيه، فياض، لینا حسن، و البهلول، ذو الفقار. (2023). دور القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع33 ، 87 - 116.
- التركي، خولة، الماوري، أحمد، الزنداني، بكيل، و علاية، موسي. (2021). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية للقطاع الخاص بدولة قطر. مجلة الباحث، مج21، ع1 ، 269 - 283.
- جاب الله، عاطف مصطفى حسن، الشنهاي، وائل زكريا الصاوي، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023). تأثير التحول الرقمي على الأداء المستدام: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، مج2، ع7 ، 57 - 90.
- الطيب، سحر حسن. (2024). تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج4، ع2 ، 163 - 255.
- عبدالمنعم، مصطفى سيد خلف الله، و رضوان، كوكب أحمد محمد. (2023). تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج3، ع4 ، 239 - 304.

- العثامنة، سيف ناصر يوسف، و بطاينة، ثروت صالح محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردن. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مج30، ع2، 85 - 104.
- العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدري، منى أحمد، و متولى، أيمن. (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، مج14، ع1، 101 - 120.
- عمر، عبدالرحيم ناصر أحمد. (2024). دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الشفافية الإدارية بالمؤسسات الرياضية اليمنية. مجلة التحدي، مج16، ع1، 122 - 135.
- الغرابي، زينب إسماعيل إبراهيم، و البنا، حاتم محمد محمد. (2022). دور الشفافية الإدارية في تدعيم الالتزام بالعقد النفسي: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع4، 113 - 138.
- المعايطه، عثمان زعل فارس. (2021). أثر الشفافية الإدارية على القطاعات الحكومية. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، ع36، ج1، 1046 - 1083.
- موافي، محمد فتحي طلبة، و بدوي، سحر محمد. (2024). تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للشركات. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع25، 136 - 177.
- الناييف، سعود بن عيسى. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. العلوم التربوية، مج29، ع1، 39 - 91.

- Bozintan, A. G., Crişan, E. L., & Pinco, O. (2023). The impact of digital transformation on strategic management. *Ann. Univ. Oradea*, 32(1), 647. [https://doi.org/10.47535/1991auoes32\(1\)049](https://doi.org/10.47535/1991auoes32(1)049)
- Chen, J. Z., Kim, Y., Yang, L. L., & Zhang, J. (2022). Information Transparency and Investment in Follow-on Innovation. *Contemporary Accounting Research*, 40(2), 1176–1209. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12848>

- Savchuk, R. R., Vasilchenko, A. V., Kluchko, O. V., Kondratiev, P. A., Akhmedova, T. D., Vorobvov, V. S., ... & Baranchikov, Y. S. (2024, September). Digital Transformation and Business Processes Integration in the Effective Management Decision-Making Mechanism at Transportation Enterprises. In *2024 International Conference" Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies"(QM&TIS&IT)* (pp. 115-118). IEEE..  
<https://doi.org/10.1109/qmtisit63393.2024.10762911>
- Shirokova, S., Solovyov, L., Gnatenko, E., & Lohyeeta, N. (2020, November). Implementation of the digital transformation concept during decision-making process in a construction company: Digital transformation as a driver of strategic decision-making in a commercial organization. In *Proceedings of the International Scientific Conference-Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service* (pp. 1-8)..  
<https://doi.org/10.1145/3446434.3446464>
- Tondolo, R. da R. P., Santos, J. B., Tondolo, V. A. G., & Paiva, E. L. (2023). Information Transparency, Location, and Stakeholder Pressure on the Socially Responsible Partner Selection. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, 27(2).  
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023210290.en>
- van Wyk, I. (2023). Strategic decision-making in small and medium enterprises in South Africa. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 15(1), 684.. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v15i1.684>
- Xu, Z., & Mustafaraj, E. (2024, October). Tracing the Evolution of Information Transparency for OpenAI's GPT Models through a Biographical Approach. In *Proceedings of the AAAI/ACM*

*Conference on AI, Ethics, and Society* (Vol. 7, pp. 1684-1695)..

<https://doi.org/10.1609/aies.v7i1.31757>

- Ye, Q., & Wu, H. (2024). Understanding the role of information transparency in improving patient experience under different uncertainties: a quasi-natural experiment. *Internet Research*, 34(3), 718-747. <https://doi.org/10.1108/intr-06-2022-0482>
- Yulion, D. A. P., Alifya, A. R., Damayanti, F. A. K., Nugroho, R. H., & Kusumasari, I. R. (2024). Analysis of Decision Making in Business Strategy of PT GotoGojek Tokopedia. *Jurnal Bisnis Dan Komunikasi Digital*, 2(2), 9. <https://doi.org/10.47134/jbk.d.v2i2.3497>
- Boston Consulting Group. (2024). *Championing GCC next-gen citizen services*. Retrieved from <https://www.bcg.com>
- International Monetary Fund. (2025). *GCC's digital push nears global standards but gaps remain: IMF report*. Retrieved from <https://www.imf.org>
- McKinsey & Company. (2023). *Artificial intelligence adoption in the GCC*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Transparency International. (2022). *Corruption perceptions index 2022*. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
- Transparency International. (2022). *Transparency and accountability in public services: A regional overview*. Retrieved from <https://images.transparencycdn.org>
- Arab News. (2023). *Saudi Arabia launches national strategy for data and AI*. Retrieved from <https://www.arabnews.com>

- Arab News. (2022). *Desalination and smart tech: Future of water in Saudi Arabia*. Retrieved from <https://www.arabnews.com>
- ArXiv.org. (2024). *Digital transformation and strategic decision-making in emerging economies*. Retrieved from <https://www.arxiv.org>