



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة اعمال

أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري دراسة
حالة الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

اعداد الباحث/

• الاسم/ حسين ياسين حسين العدوي

• الرقم الجامعي / 252001424

اشراف الدكتور:

د. الفيصل جراد

د. فايز جراد

2026م





الشكر والتقدير

أبدأ بحمد الله جلّت قدرته على سابغ فضله ونعمته، وفيض إحسانه

ورعايته

فعليه عز وجل اعتمادادي، وبه سبحانه وتعالى اعتزالي، وأصلي وأسلم على سيدنا ونبينا

محمد صلى الله عليه وسلم، ومن تبع هداه إلى يوم الدين...وبعد:

اتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير لكل من

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن د. فايز علي جرّاد

0 لإشرافهما على هذه الدراسة والذي أعطوني من وقتهم وعلمهم، وأحاطوني بتوجيهاتهم

أحسن الله لهما وجعلهم نبراس عطاء أينما حلوا...

ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقهم فجزاهم الله عنا

خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتهم.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة (ميد او شن) وجميع العاملين بها

الشكر لكم جميعاً

الملخص

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالشركة السعودية للاتصالات بالرياض وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل المشكلة البحثية وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة الدراسة من 200 موظف من العاملين بالإدارة العليا بالشركة وكذلك العاملين بالقيادات الادارية تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة كما تم تحليل البيانات احصائيا باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: توجد علاقة بين المتطلبات المالية والمادية والبرمجية والشبكات والمتطلبات التنظيمية والادارية بالشركة السعودية للاتصالات والتي تمثل ابعاد ودعائم التحول الرقمي بالشركة لتطوير أداء القيادات الإدارية وعمليات صنع واتخاذ القرار في الشركة للاتصالات السعودية بالرياض وذلك وفق المعايير الدولية المبنية على نظم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التحول الرقمي. كما جرى التوصل الى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التحول الرقمي، والحرص على استخدام الأجهزة الحديثة والبرمجيات المطورة لما لها من أثر في رفع كفاءة عمليات اتخاذ القرار الاداري مما يسهم في تطوير اداء القيادات الادارية بالشركة للاتصالات السعودية بالرياض وضرورة تعزيز اهتمام الشركة لاستخدام التحول الرقمي بجميع مكوناته وعناصرها كونها متغير هام يسهم في التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين. كما قدمت الدراسة عدد من المقترحات المستقبلية أهمها: العمل على دراسات جديدة تتناول أثر عمليات التحول الرقمي على الابداع الوظيفي للعاملين بالتطبيق في القطاعات الصحية والخدمية والصناعية

الكلمات لمفتاحية: التحول الرقمي – القرار- القرار الإداري – الشركة للاتصالات السعودية بالرياض.

فهرس المحتويات

المحتويات

4.....	الشكر والتقدير
5.....	الملخص
9.....	فهرس الجداول
8.....	فهرس الاشكال للدراسة
10	الفصل الأول
10	الإطار العام للدراسة
11	1.1. المقدمة:
13	2.1 - مشكلة الدراسة:
14	3-1 أهمية البحث:
17	4-1 أهداف الدراسة:
18	5-1 الأسئلة الفرعية:
18	6-1 فرضيات ومتغيرات الدراسة
19	7.1 نموذج الدراسة
20	8.1 حدود الدراسة:
21	9.1 منهج الدراسة
21	10.1 أداة الدراسة:
22	11.1 لمصطلحات والمفاهيم
24	12.1 هيكلية الدراسة:
25	الفصل الثاني
25	الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
26	2.1 الإطار النظري:
27	1.2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي
34	2.2 المتغير التابع: كفاءة اتخاذ القرار الإداري

44	النظرية السلوكية (الحديثة) في اتخاذ القرار:	2
44	1.2 الدراسات السابقة	
51	2.4 التعليق على الدراسات السابقة:	
54	الفصل الثالث	
54	منهجية الدراسة	
55	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
55	3.1 مقدمة	
55	3.2 منهجية الدراسة	
56	3.3- أدوات البحث	
57	4.3 طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:	
59	5.3 مجتمع الدراسة	
59	6.3 عينة الدراسة	
60	7.3 أداة الدراسة:	
60	8.3 تصميم البحث واسلوبه:	
62	9.3 الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	
64	الفصل الرابع	
64	تحليل احصائي لفرضيات الدراسة	
65	4.1 مقدمة	
67	2/4 أولاً: التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية.	
72	3/4 ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة	
72	التحليل الاحصائي المتغير المستقل: التحول الرقمي	
80	تحليل الارتباط للعلاقة بين متغيرات الدراسة	
86	ملخص اختبار الفرضيات	
86	شكل رقم (4.20)	
88	الفصل الخامس	
88	النتائج والتوصيات	

89	1/5 عرض البيانات وتحليلها
89	ملخص نتائج البحث
90	2/5 نتائج الدراسة:
92	3/5 توصيات الدراسة
94	4/5 المقترحات المستقبلية:
95	المراجع والمصادر
95	المراجع العربية
97	المراجع العربية
99	الملاحق
101	نموذج الاستبانة
109	الملخص
110	Abstract

فهرس الاشكال للدراسة

19	شكل رقم 1 متغيرات الدراسة
67	شكل رقم (4.1) نوع عينة الدراسة
68	شكل رقم (4.2) المستوى الوظيفي لعينة الدراسة
69	شكل رقم (4.3) عمر عينة الدراسة
70	شكل رقم (4.4) المؤهل العلمي لعينة الدراسة
71	شكل رقم (4.5) سنوات الخبرة لعينة الدراسة

فهرس الجداول

صفحة	بيان
42	الجدول (1-2) أهم ملامح أنماط القيادة الثلاثة:
59	جدول رقم (3.1) توزيع أداة الاستبانة
61	جدول رقم (3.2) مكونات أداة الدراسة
62	جدول (3.3): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي
65	جدول (4.1): معامل ارتباط بيرسون
66	جدول (4.2): معامل الفا كرونباخ
67	جدول (4.3): توزيع افراد العينة حسب الجنس
68	جدول (4.4): توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي
69	جدول (4.5): توزيع افراد العينة حسب السن.
70	جدول (4.6): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.
71	جدول (4.7): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.
72	جدول رقم (4.8) متطلبات البنية التحتية
74	جدول رقم (4.9) المتطلبات المالية والمادية
76	جدول رقم (4.10) المتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال
78	جدول رقم (4.11) لمتطلبات التنظيمية والادارية
79	جدول رقم (4.12) مصفوفة الارتباط لمتطلبات البنية التحتية
80	جدول رقم (4.13) معامل الارتباط بين أثر المتطلبات المالية والمادية
81	جدول رقم (4.14) مصفوفة الارتباط للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال
81	جدول رقم (4.15) مصفوفة الارتباط لمتطلبات التنظيمية والادارية
82	جدول رقم (4.16) نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر لمتطلبات البنية التحتية
83	جدول رقم (4.17) نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر مكونات المادية
84	جدول رقم (4.18) نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر للمتطلبات البرمجية
85	جدول رقم (4.19) نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر المتطلبات التنظيمية والإدارية
86	جدول رقم (4.20) ملخص اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) هي إدارة تعتمد على الشفافية والوضوح والموثوقية والتكامل الاستراتيجي ويمكن القول بانها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تربط بين طالب المعلومة او المستفيد منها (مستخدمي الخدمة) وبين مصادر تلك المعلومات (مقدمي الخدمة) وذلك عن طريق استخدام وسائل وطرق إلكترونية ورقمية حديثة وذلك لتحقيق أهداف الكيان الإداري المستخدم لنمط الإدارة الالكترونية من خلال تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة ورقابة وتعزيز كفاءة القيادات الادارية (ال الشيخ، 2024).

يشهد العالم المعاصر ثورة هائلة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مما جعلته قرية كونية صغيرة، ومما زاد في انتشار العولمة والنظام التجاري الدولي الذي كسر الحواجز بين الدول، فأصبحت الأسواق مكانا مفتوحا لجميع المستثمرين في العالم، الشيء الذي أدى إلى ظهور منافسة شديدة إن لم نقل شرسة، بين المؤسسات لزيادة حصتها السوقية وهو ما جعلها تدرك أن قراراتها الإستراتيجية يجب أن تكون موجهة أكثر نحو العميل، باعتباره أحد أهم العناصر الحاكمة لنجاحها وبقائها في السوق في ظل المنافسة القوية (حافظ، 2024).

ويمكننا القول بان الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد علي إدارة الذات من خلال تحويل كافة الاعمال الإدارية التقليدية الي اعمال الكترونية باستخدام التقنية الرقمية الحديثة ويمكن تنفيذها بسرعة ودقة عالية وعدم الاعتماد علي المستندات الورقية التقليدية المكلفة ماديا وذلك باستخدام منظومة الالكترونية تشمل مختلف أنشطة الإدارة التقليدية وفي جميع مجالات استخدامها سواء في المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية ومجالات التطوير المختلفة وذلك للعمل علي تقديم افضل طرق لأداء تلك المهام فقد كانت من نتاج الثورة التكنولوجية تحسين مستويات

أداء تلك الكيانات الادارية ورفع كفاءتها و فعاليتها من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها.
(البسيوني، 2021).

يؤدي التحول الرقمي إلى كفاءة اتخاذ القرار الإداري من خلال تحسين قدرتها على إدارة العمليات، وتطوير مهارات العاملين، وتحسين جودة التقييم، وتعزيز التواصل والتعاون، وتوفير موارد مادية ومالية متنوعة، وتقليل التكاليف، وتحقيق الشمولية. بالتطبيق على الشركة الاتصالات السعودية بالرياض، يمكن للتحول الرقمي أن يعزز من قدرتها على تقييم وتقويم الأنظمة بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية في جمع البيانات، وتحليلها، وتقديم التقارير، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين جودة عمليات اتخاذ القرار . (البسيوني، 2021).

كفاءة اتخاذ القرار الإداري، يجب التركيز على تطوير المهارات القيادية من خلال التدريب والتأهيل المستمر، وتوفير بيئة مدرسية داعمة، وتعزيز المشاركة والعمل الجماعي، وتشجيع الابتكار والتطوير المستمر كما يجب أن يمتلك القادة الاداريون رؤية واضحة، وقدرات على التواصل الفعال، واتخاذ القرارات الصائبة، وإدارة الموارد بكفاءة (ال دراوي، 2023).

تعد القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وحفز، ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم (محمود، 2023). فالقيادة جوهر العملية الإدارية، وتنبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع الجوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته(رشوان، 2021).

فالقيادة هي العامل الخفي في التأثير في الآخرين: إن القائد – الفرد يظل ذا قدرة اعتيادية حتى يتحول من خلال التأثير بالآخرين إلى قوة جماعية عظيمة. لهذا فإن دالة هذا التحول هو القدرة على التأثير.

فالقيادة الحقيقية هي قوة خفية وعامل خفي يلهم الأفراد بالغرض ويحرك فهم الطاقات ويقدر فيه كل ما هو كامن

وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير والقائد الإداري وتابعة في الإدارات المختلفة داخل الشركة،

تتمثل الفجوة البحثية الرئيسية في التحول الرقمي بشركة الاتصالات السعودية (STC) في الحاجة إلى دراسات تقيس الأثر المباشر لأثر أبعاد التحول الرقمي الممثلة في (متطلبات البنية التحتية - متطلبات مالية ومادية - متطلبات برمجية وشبكات اتصال - متطلبات تنظيمية وإدارية) على كفاءة اتخاذ القرار الإداري

2.1- مشكلة الدراسة:

تواجه الشركة السعودية للاتصالات (sic) تحديات التحول الرقمي النموذجي للمؤسسات الكبرى، أبرزها إدارة تعقيدات البنية التحتية القديمة مقاومة التغيير التنظيمي، نقص الكوادر الماهرة، ومخاطر الأمن السيبراني، بالإضافة إلى التكلفة العالية والحاجة لتكامل الأنظمة الحديثة لضمان استمرارية الأعمال والميزة التنافسية. ومن أبرز تحديات ومشاكل التحول الرقمي في الشركة السعودي للاتصالات صعوبة دمج الأنظمة التقنية التأسيسية القديمة مع المنصات الرقمية الحديثة، مما قد يؤدي إلى تعطل العمليات أو فقدان البيانات. كما يوجد صعوبات في تكييف القوى العاملة مع العمليات الرقمية الجديدة، والتمسك بالأساليب التقليدية داخل بعض قطاعات الشركة. وأيضاً وجود فجوة في الطلب على المتخصصين المهرة في المجالات الرقمية الناشئة (مثل

الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات) مقارنة بالعرض. كما ان زيادة الاتصال الرقمي ترفع من مخاطر الهجمات الإلكترونية، مما يتطلب استثمارات ضخمة في حلول الحماية. وأخيرا التكلفة الأولية المرتفعة للاستثمار في التقنيات الجديدة مع صعوبة قياس العائد الفوري من هذا الاستثمار في بعض الأحيان .

مشكلة الدراسة حول أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض ودرجة قصور في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة منه بشكل كفو وفعال مما ينتج علي ذلك من مشاكل وعقبات منها علي سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والتي تحقق اهداف الشركة وأيضا تكون القرارات مبنية علي الحقائق والمعلومات التي يسهم التحول الرقمي في توفيرها بسرعة ودقة ودرجة عالية من الموثوقية ويوجب جانب اخر من أوجه القصور في عدم التحول الرقمي بصورة كاملة داخل الشركة الاتصالات السعودية بالرياض وهو قصور قدرة القيادات الادارية علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومنها يمكن صياغة المشكلة في الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده (متطلبات البنية التحتية - متطلبات مالية ومادية - متطلبات برمجية وشبكات اتصال - متطلبات تنظيمية وإدارية) في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض؟

1-3 أهمية البحث:

-أولا: أهمية الدراسة النظرية

— تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم التحول الرقمي ودوره على تعزيز كفاءة القيادات الادارية وأهمية تطبيقها. و في تأصيل المفاهيم النظرية المرتبطة التحول الرقمي ودور في اتخاذ القرار

- الدراسة تحاول توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض في اتخاذ ودعم القرار بناء على التحور الرقمي وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء نتيجة التحول الرقمي.
- لفت انتباه المنظمات الحكومية إلى أهمية موضوع نظم التحول الرقمية وأهمية استخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها والعمل على اعتماد نظم التحول الرقمي
- تمثل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال التحول الرقمي ودور في اتخاذ القرار وتطوير الوسائل المستخدمة (مكونات مادية - مكونات برمجية - الشبكات والاتصالات - البناء التنظيمي)
- ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين أثر تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء بشكل متخصص في الموارد البشرية.
- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في مجال العلاقة بين أبعاد أثر التحول الرقمي ودور في اتخاذ القرار
- أهمية دراسة تأثير أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعاده (مكونات مادية - مكونات برمجية - الشبكات والاتصالات - البناء التنظيمي) على التنبؤ بال مما يثري المعرفة في هذا المجال ويفتح المجال لدراسات مستقبلية
- أهمية نتائج هذه الدراسة في فتح مجالات بحثية جديدة حول تأثير التقنيات الناشئة مثل الواقع المعزز والواقع الافتراضي وتقنية البلوك تشين على تحسين وتنمية اتخاذ القرار الإداري

-ثانياً: أهمية الدراسة التطبيقية

- تحاول الدراسة اثبات مدى أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لكفاءة اتخاذ القرار الإداري
- بيان ان الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الاداء لكفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب لكفاءة اتخاذ القرار الإداري بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتعزيز كفاءة القيادات الادارية في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.
- أهمية الدراسة في مدة مساهمتها في تطوير الممارسات المهنية المرتبطة بنظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة وإدارة وتنمية عمليات اتخاذ القرار الإداري بالشركة السعودية للاتصالات
- أهمية تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين هذه المتغيرات في سياق الموارد البشرية مع مراعاة الخصوصية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية
- تقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية تساعد الشركة في تطوير استراتيجيات تحول رقمي فعالة وتوظيفها في تحسين تنمية الموارد المالية والمادية والتنظيمية والادارية.
- تنبع أهمية الدراسة في دورها الكبير في تأهيل كادر اداري ملم بالجوانب نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة واستخدامها في عمليات اتخاذ القرار بالشركة السعودية للاتصالات

4-1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (متطلبات البنية التحتية - متطلبات مالية ومادية - متطلبات برمجية وشبكات اتصال - متطلبات تنظيمية وإدارية) في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض "

وبناء على الهدف الرئيسي وتحليلاً لمشكلة الدراسة يمكن اشتقاق عدد من الأهداف الفرعية كما يلي:

- دراسة أثر المتطلبات البنية التحتية للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- دراسة أثر المتطلبات المالية والمادية للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- دراسة أثر المتطلبات برمجية وشبكات اتصال للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- دراسة أثر المتطلبات تنظيمية وإدارية للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- تقديم توصيات تساهم في تسهيل عملية التحول الرقمي في تطوير أداء داخل الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- معرفة المعوقات والتحديات التي تحول دون استخدام النظم الرقمية الحديثة للتحول الرقمي في عملية كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

1-5 الأسئلة الفرعية:

السؤال الرئيسي

ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده (متطلبات البنية التحتية - متطلبات مالية ومادية - متطلبات برمجية وشبكات اتصال - متطلبات تنظيمية وإدارية) في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق عدة تساؤلات فرعية نذكرها على النحو التالي:

1. ما هو أثر المتطلبات البنية التحتية للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في

الشركة الاتصالات السعودية بالرياض؟

2. ما هو أثر المتطلبات المالية والمادية للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في

الشركة الاتصالات السعودية بالرياض؟

3. ما هو أثر المتطلبات برمجية وشبكات اتصال للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري

في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض؟

4. ما هو أثر المتطلبات تنظيمية وإدارية للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في

الشركة الاتصالات السعودية بالرياض؟

1-6 فرضيات ومتغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسية: -

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للتحول الرقمي بأبعاده (متطلبات البنية التحتية - متطلبات مالية ومادية - متطلبات برمجية وشبكات اتصال - متطلبات تنظيمية وإدارية) في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض "

وبناء على الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

H1: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات البنية التحتية للتحويل الرقمي على كفاءة

اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

H2: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي على كفاءة

اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

H3: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات برمجية وشبكات اتصال للتحويل الرقمي على

كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

H4: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تنظيمية وإدارية للتحويل الرقمي على كفاءة

اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

7.1 نموذج الدراسة

المتغير المستقل (التحول الرقمي في مراكز البيانات) بأبعاده الأربعة

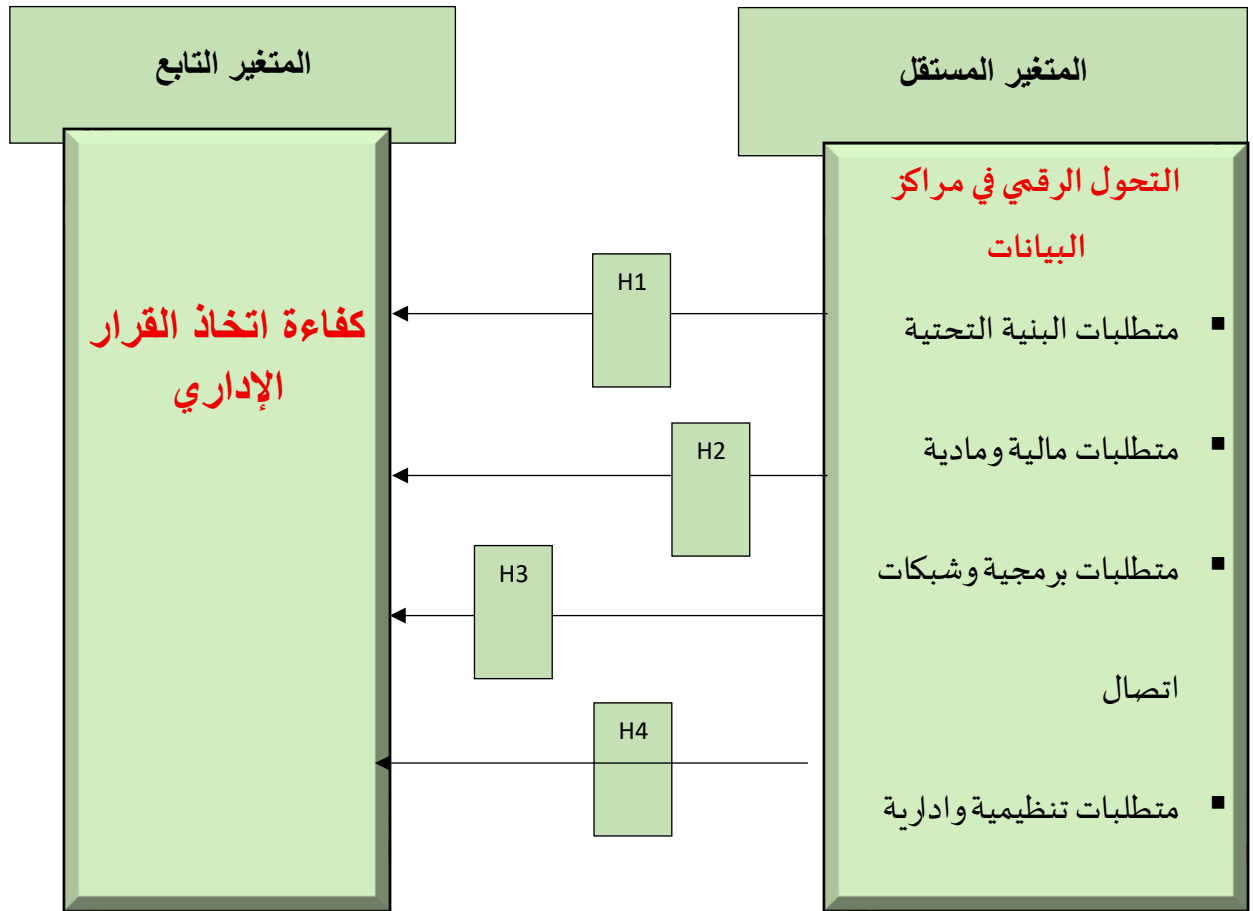
1. متطلبات البنية التحتية

2. متطلبات مالية ومادية

3. متطلبات برمجية وشبكات اتصال

4. متطلبات تنظيمية وإدارية

المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي



شكل رقم 1 - نموذج الدراسة - اعداد الباحث

8.1- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية - تم اجراء الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة في عام 1447 هـ - 2026 م.
- الحدود البشرية - العاملين بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- الحدود المكانية - الشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- الحدود الموضوعية - ان نطاق هذه الدراسة حول موضوع أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

9.1 منهج الدراسة

منهجية الدراسة هي نقطة البداية وهي التعرف على طريق الحل حسب طبيعة المشكلة محل الدراسة ومحاولة علمية للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض داخل في أرجاء المملكة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير وسيتم الاعتماد على مصادر أساسية للمعلومات:-

- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والانترنت.
- المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن خلال الشبكة العنكبوتية الانترنت.

10.1 أداة الدراسة:

سوف تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وإمكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية تطوير عملية التحول الرقمي لكفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

11.11 المصطلحات والمفاهيم

التحول الرقمي:

يُعرّف "التحول الرقمي" بأنه العملية التي تنتقل من خلالها الشركات والمؤسسات إلى نموذج أعمال يعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتوفير مصادر دخل وفرص جديدة تزيد من قيمة منتجاتها، أي التحول من الأساليب والأدوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل محلها. (الشهري، ٢٠٢٢).

يُعرّف "التحول الرقمي" أيضاً بأنه التحالف مع التكنولوجيا لجعل الخدمات بديهية وتلقائية، مما يُساعد الدولة على التقرب من المواطنين والشركات والمجتمع من خلال توفير آلاف الخدمات المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات المواطنين الحالية والاستجابة للاحتياجات المستقبلية (Insider Mar 2025).

مفهوم القرار:

- القرار اصطلاحاً هو عملية عقلية وذهنية منظمة، يتم من خلالها المفاضلة بين عدة بدائل أو حلول متاحة، لاختيار البديل الأمثل والأنسب لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد، استناداً إلى دراسة ومعلومات أولية
- القرار إجرائياً هو عملية ذهنية وعملية منظمة ومستمرة، تتضمن تحديد مشكلة أو فرصة، وجمع وتحليل البيانات، ثم المفاضلة والاختيار النهائي لأفضل بديل/حل من بين عدة بدائل متاحة، بهدف تحقيق أهداف محددة.

مفهوم القرار الاداري:

– القرار اصطلاحاً هو القرار الإداري اصطلاحاً هو إفصاح جهة الإدارة (السلطة التنفيذية) عن إرادتها الملزمة، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، بقصد إنشاء، تعديل، أو إلغاء مركز قانوني فردي أو تنظيم، بهدف تحقيق مصلحة عامة، وذلك بشكل أحادي الجانب ومباشر.

– القرار إجرائياً هو القرار الإداري إجرائياً هو إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة، بما لها من سلطة بمقتضى الأنظمة واللوائح، بقصد إنشاء أو تعديل أو إلغاء أثر قانوني (مركز نظامي) بشكل فردي ومنفرد، بهدف تحقيق المصلحة العامة، ويشترط لصحته توافر أركان الاختصاص، الشكل، الغاية، السبب، والمحل

الشركة الاتصالات السعودية

مجموعة STC (شركة الاتصالات السعودية) هي المُمكّن الرقمي الرائد في المملكة العربية السعودية والمنطقة، تأسست عام 1998م ومقرها الرياض. تقدم خدمات الاتصالات، الهاتف المحمول، البيانات، النطاق العريض، والحلول الرقمية المتطورة (الحوسبة السحابية، الأمن السيبراني، إنترنت الأشياء، والمدفوعات الرقمية).

12.1 هيكلية الدراسة:

هو الإطار التنظيمي العام والمنهجي الذي يضعه الباحث لترتيب محتوى بحثه في فصول، مباحث، وأبواب متسلسلة ومنطقية. يعمل كخريطة طريق تربط أجزاء الدراسة (مقدمة، أدبيات، منهجية، نتائج، توصيات) لضمان التناسق، وسلاسة عرض الأفكار، والوصول الدقيق للنتائج. وبناء على ما تناولته مشكلة الدراسة ومن خلال المنهجية المستخدمة وتحقيقاً لأهدافها تم تبويب متن الدراسة بحيث تتمثل هيكل الدراسة في خمسة فصول رئيسية يمكن عرضها على النحو التالي:

∠ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

∠ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

∠ الفصل الثالث: منهجية الدراسة

∠ الفصل الرابع، الدراسة الميدانية (تحليل البيانات واختبار الفرضيات)

∠ الفصل الخامس الخاتمة وتشمل (ملخص النتائج ومناقشة النتائج وتوصيات الدراسة).

∠ مراجع

∠ ملاحق الدراسة

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة
والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري:

مقدمة

لقد أصاب التحول الرقمي بالفعل كل صناعة، ومع ذلك لا تزال العديد من الشركات مترددة في اتخاذ قرار التحول الرقمي بسبب عدم شعور القيادة بالحاجة إلى التغيير. للأسف تفضل القيادة في معظم الشركات التفاعل مع التهديدات بدلاً من أن تكون استباقية بشأن المستقبل! وأحد أسباب هذا النهج هو أن القيادة غير مدركة للتحديات المستقبلية (المطيري، 2022).

حيث يُعزز التحول الرقمي كفاءة القيادات الادارية من خلال تسريع العمليات الإدارية، وتحسين عملية صنع القرار المبني على البيانات، وتوفير أدوات للتخطيط الاستراتيجي الفعال. كما يمكن القادة من تطوير استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيير، (فاضل، 2023).

ويساعد تحسين الأداء الإداري والعمليات على تسريع العمليات وتقليل الروتين: يساهم في تقليل البيروقراطية والروتين الإداري من خلال الأدوات الرقمية، مما يوفر الوقت والجهد. والعمل على زيادة الدقة والشفافية: يُمكن من تحسين دقة البيانات وتحسين تنظيم المهام والأدوار والمسؤوليات من خلال دعم اتخاذ القرار: يوفر البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر. (عليان، 2025).

والعمل على تطوير القيادة الاستراتيجية وتنمية المهارات الرقمية: يفرض على القيادات تطوير كفاءتهم الرقمية لفهم وتطبيق التقنيات الحديثة ودمجها في التخطيط الاستراتيجي. من خلال تعزيز المرونة والتكيف: يمكن القادة من التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات بشكل عام

1.2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي

تمهيد

يتضمن التحول الرقمي اعتماد التقنيات والعمليات الرقمية لتغيير طريقة عمل الشركة والتفاعل مع عملائها بشكل أساسي. وغالبًا ما تكون حلول التكنولوجيا، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) وأنظمة الأتمتة القائمة على السحابة، بمثابة العناصر الأساسية لمبادرات التحول الرقمي. وفي حين أن هذه التقنيات هي المفتاح لاستبدال العمليات اليدوية والتطبيقات القديمة والبنية التحتية، فإن التحول الرقمي يشمل مجموعة أوسع من الأساليب والأهداف، بما في ذلك تحسين تخطيط الأعمال ورعاية العملاء والمزيد. وعلى سبيل المثال، تتطلع بعض المبادرات إلى تغيير ثقافة الشركة من خلال مطالبة جميع الموظفين - من كبار المديرين التنفيذيين إلى عمال خط الإنتاج - بالتفكير بشكل أكثر ابتكارًا والتكيف مع طرق جديدة للقيام بالأشياء (شحاته، 2020).

مفهوم التحول الرقمي:

عرف التحول الرقمي بأنه التحالف مع التكنولوجيا لتصبح الخدمات بديهية وتلقائية تساعد الدولة على التقرب من المواطنين وشركات الأعمال والمجتمع من خلال إتاحة آلاف من الخدمات التي صممت خصيصًا لحاجات المواطن الحالية وتتجاوب مع حاجاته المستقبلية (Hanine 2012).

معنى التحول الرقمي يكمن في إثبات مدى قدرة الشركات والمؤسسات على المنافسة على تقديم قيمة للعملاء وخدمات أفضل لهم، في عصر يشهد مدى تغير التكنولوجيا بشكل متسارع، كما أنه يتضمن القدرة على استخدام التقنيات التكنولوجية بشكل صحيح، في إطار تحقيق التطور والتقدم في المؤسسات ومن أهم هذه التعريفات التي تناولت موضوع التحول الرقمي ما يلي: (العنزي، 2020)

فقد عرفت (التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد

من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والادوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما. (سلامي، 2019).

ويرى الباحث ان الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد على عمليات ميكنة الأنشطة في المؤسسة الإدارية باستخدام التقنيات وتكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة والعمل علي تبسيط الإجراءات المستخدمة للقضاء علي الروتين وتحقيق الشفافية والعمل علي تسريع عملية الإنجاز لتحقيق الأهداف المخطط لها باقل التكاليف وبأعلى مستوى من الجودة ويمكن أيضا تعريفها بانها عبارة علي التقنيات الرقمية الحديثة المستخدمة في تقنية المعلومات والاتصالات لتسهيل أداء الاعمال الإدارية باستخدام أسلوب او نظام يدار باستخدام الحاسب الالي ونظم الاتصال والاتصالات الرقمية الحديثة لتجاوز البعد الزمني والجغرافي.

أهمية التحول الرقمي

- المستمرة ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد على انخفاض تكاليف الإنتاج بصورة ملحوظة وزيادة ربحية المنظمة لكفاءة العمل الإداري. (Nader Rezaei, 2018)
- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة لطالبي تلك الخدمات الإدارية وبأسعار مخفضة. كما ساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر
- ي معالجة البيانات والمعلومات وإمكانية استرجاعها وحفظها وارشفتها بسهولة وتسهيل حركة التعامل مع الموظفين ومستخدمي الخدمة في المؤسسات الحكومية.
- يُحسن الكفاءة التشغيلية ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويعمل على تحسين الجودة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة والعمل على زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.

اهداف التحول الرقمي:

يهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وتسريع الابتكار عبر تبني التقنيات الحديثة. يسعى لتقليل التكاليف، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، وتطوير أداء الموظفين، مع تعزيز الاستدامة والامتثال، مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة حيث ظهر التحول الرقمي مُحملاً بالعديد من الأهداف التي تعتمد في المقام الأول على التطور، وقد شملت هذه الأهداف ما يلي (Khan, Rais,2021).

- استيعاب عدد من المستفيدين في وقت واحد دون التأثير على مستوى الخدمة. والحد على البيروقراطية بمعناها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص. والتأكيد على استخدام مبدأ استخدام الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والشامل.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني. وتصحيح الأخطاء بسرعة عالية ودقيقة وتجهيز البيانات لأكثر من جهة.
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة. والسرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة وموضوعية.
- العمل على الموارد البشرية المتاحة ورفع كفاءتها ومهاراتها تقنيا. وتسهيل الإجراءات لسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء من خلال التأهيل.

— أنواع التحول الرقمي

- هناك أنواع عديدة من التحول، بما في ذلك التحول التكنولوجي باستخدام الأدوات الرقمية الحديثة، وتحول السوق باستخدام الإعلانات، واستخدام التسويق الإلكتروني، والتحول باستخدام العمليات والإنتاج، وتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في إنتاج السلع وتقديم

الخدمات من خلال التحول في تطوير المنتجات وتحسين المنتجات الحالية لتلبية توقعات العملاء، وأخيرًا التحول باستخدام نموذج الأعمال. (Khan, & Rais, 2021)

– مراحل التحول الرقمي:

يمكن تعزيز التحول وتحفيزه في المؤسسات. أولاً، يجب على المؤسسة توفير بيئة داعمة للإبداع، وتوفير مساحات للابتكار والتجريب، بالإضافة إلى الوقت والموارد اللازمة للتفكير والتطوير. يجب أن تكون المؤسسة منفتحة على التفكير الجديد، وتأخذ في الاعتبار المخاطرة. إن توفير الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين الذين يخاطرون ويتعاونون يُعزز التفكير التحويلي وتطوير الأفكار المبتكرة. كما يُعد تنظيم ورش عمل واجتماعات للتفكير التعاوني وتطوير حلول تحويلية أمراً بالغ الأهمية. يجب على المؤسسة تخصيص موارد كافية لإجراء البحوث والتجارب التحويلية. يمكن تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة البحثية وتقديم أفكار جديدة. يجب توفير نظام مكافآت يحفز الموظفين على التحول وتنفيذ الأفكار المبتكرة. كما يجب توفير فرص للترقية والتطوير المهني للموظفين الذين يساهمون بفعالية في التحول والتطوير التنظيمي (رشوان، 2020).

عناصر التحول الرقمي

تتنوع عناصر التحول الرقمي وتتكون من اربع مكونات أساسية وهي: (Karda, 2021)

- شبكة من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها
- البرمجيات او البرامج (السوفت وير)
- الكادر البشري او المشغل البشري لتلك الأنظمة
- البنية التحتية

فوائد التحول الرقمي

عملية التحول الرقمي ليست بالأمر اليسير كما تبدو، بل في الواقع العملي تحتاج منك نظرة دقيقة

لتحديد أيًا من الأدوات الرقمية هو الأنسب لبيئة العمل ومن أهم تلك الفوائد (دارين، 2023)

– توافر المعلومات الكاملة والدقيقة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.

الاستخدام الأمثل لموارد الإدارة وإدارتها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.

– العمل على مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال الإدارة للموارد المالية والمادية.

إدارة أعمال الإدارة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.

– توفير الخدمات الرقمية الحديثة (الالكترونية) للعاملين بما يسمح لهم بتبادل

المعلومات وتحقيق التعليم الذاتي والتواصل الإلكتروني بين أطراف المستفيدة

والمقدمة للخدمة. والمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها

ومستوى الأداء..(Santorini's, & Panagiotis, 2019)

- معوقات تطبيق التحول الرقمي

تتمثل معوقات التحول الرقمي في تحديات تقنية مثل ضعف البنية التحتية والأمن السيبراني،

وتحديات بشرية مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية، بالإضافة إلى تحديات تنظيمية

واستراتيجية تشمل عدم وجود رؤية واضحة وتكاليف مالية عالية. وتشمل المعوقات أيضاً صعوبة

دمج الأنظمة القديمة مع الجديدة، وضعف الوعي لدى القيادة، وعدم وجود استراتيجيات واضحة

لتحقيق الأهداف: (خميس، 2021).

المعوقات الإدارية: (حسين، 2019).

إن المعنى الرئيسي المقصود من مصطلح الإدارة الإلكترونية لا تعرفه العديد من القيادات الإدارية ويمكن تفسير ذلك لقلة قناعتها بفكر وفلسفة هذا النموذج الجديد للإدارة الرقمية الحديثة أو عدم قدرتهم على التخلي عن فكرة النظام الإدارة التقليدي التي اعتادت عليه المعوقات الإدارية.

المعوقات المالية: (الملا، 2022).

تحتاج عملية التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة إلى إمكانيات مالية ومادية كبيرة وأيضاً ضرورة من أجل توفير البنية الأساسية (التحتية) الخاصة بتقنية المعلومات لتطبيق هذا التحول الإلكتروني (الملا، 2022).

المعوقات التشريعية

أيضاً إن من أهم المعوقات الإدارية التي تواجهها الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) عند تطبيق نظامها الإلكتروني هي المعوقات القانونية والتشريعية لأن ذلك للنقص التشريعات الكبير الذي من الضروري أن يكون موجود ليحكم نظام الإدارة الإلكترونية التي تحتاج إلى سن تشريعات تخدم هذا الاتجاه في الفترات المقبلة وأيضاً ليوضح مدي القانوني والتشريعي لتلك المستندات الناتجة عن الإدارة الإلكترونية ودرجة الاعتماد عليها والاستناد عليها في الإدارة والهيئات الأخرى (العزب، 2022).

النظريات العلمية للتحول الرقمي

تتمحور النظريات العلمية للتحول الرقمي حول تغيير الهياكل التنظيمية، الثقافة، ونماذج الأعمال باستخدام التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي والسحابة) لتحسين الكفاءة والقيمة المقدمة. تركز هذه النظريات على القدرات الديناميكية، قبول التكنولوجيا (TAM)، والابتكار المفتوح، مما يؤدي إلى تغيير شامل في كيفية تفاعل المجتمعات والمؤسسات رقمياً. (الشيشين، 2020).

أبرز النظريات والأطر العلمية للتحول الرقمي: (العزام، 2022).

- نظرية التحول الرقمي: تركز على إحداث تغيير جذري في نماذج الأعمال والعمليات والثقافة التنظيمية، حيث لا يعد مجرد إدخال تكنولوجيا، بل إعادة تشكيل طريقة تقديم القيمة للعملاء.
- نموذج قبول التكنولوجيا: يعد من النظريات الأساسية التي تشرح كيفية قبول المستخدمين وتبنهم للأنظمة الرقمية الجديدة بناءً على سهولة الاستخدام والفائدة المتوقعة.
- النظرية الموحدة للقبول والاستخدام من خلال إطار متكامل يجمع بين عدة نظريات لتفسير العوامل المؤثرة في قبول التكنولوجيا واستخدامها داخل المؤسسات.
- نظرية ملائمة التكنولوجيا للمهمة حيث تشير إلى أن التحول الرقمي ينجح عندما تتوافق التقنيات المستخدمة مع المهام المحددة التي يؤديها الأفراد لرفع الأداء.
- نظرية المجتمع الشبكي وتم اقتراحها مانويل كاستلز، وتوضح كيف أدت الرقمنة والشبكات الرقمية إلى إعادة تشكيل البنى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- نظرية الابتكار المفتوح والتي تركز على استخدام المؤسسات للتقنيات الرقمية للتعاون وتبادل المعرفة مع أطراف خارجية لتسريع الابتكار.
- نظرية القدرات الديناميكية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل كفاءاتها ومواردها لمواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية السريع

2.2. المتغير التابع: كفاءة اتخاذ القرار الإداري

مقدمة:

يعتبر صنع واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء وبخاصة المشتغلين بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس، أو السياسة، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمرها من مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث، وحيث أن ثمة فرق بين كل من صنع القرار واتخاذ القرار (السيد، 2023).

حيث يعد اتخاذ القرار هو الاختيار والمحك للإدارة، فقدرات المدير على الوصول إلى النهاية الصحيحة فيما يجب أن يفعل في موقف ما وشجاعته في تقديره، ومهارته في إقناع الآخرين وقبول قراره الذي اتخذه، على اعتبار أن هذه العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح في القيادة مفهوم اتخاذ القرار:

وتشير عملية اتخاذ القرار على أنها هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار (الحمدان، 2018)

كما أنها تبرهن على اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ثم اختيار أحسن وانسب هذه البدائل وفقا لطبيعة الموقف (الجليط، 2019)، كما أنه يمكن النظر إلى اتخاذ القرار على أنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة – والاختيار (الحسين، 2023).

ويرى الباحث ان عملية اتخاذ القرار هي عملية منظمة، حيث أنها عبارة عن ناتج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار، والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرارات على انها النتاج الجماعي وليس نتيجة لرأى شخص.

أهمية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو عملية حيوية وجوهرية لتحديد مسار النجاح، حل المشكلات، وتقليل المخاطر. تكمن أهميته في تحويل الأهداف إلى واقع، تعزيز الثقة بالنفس والقيادة، بناء استراتيجيات مؤسسية فعالة، وتوفير الاستقرار في أوقات الأزمات. هو الفرق بين النجاح والفشل، ويساعد على استغلال الفرص بكفاءة حيث تعد عملية اتخاذ القرارات بمثابة جوهر العملية الإدارية، حيث ان المدير بدون اتخاذ قرار لا يعتبر مديراً، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل إعداد الخطة، وعند وضع الأهداف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها (البسيوني، 2021).

وعندما تصنع إدارة المؤسسة تنظيمها الملائم فإنها تتخذ مجموعة من القرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما يوجد المدير مرؤوسيه فإنه يتخذ مجموعة من القرارات التي تعمل على تنسيق مجهوداتهم واستشارة دوافعهم على الأداء الجيد، وحل مشكلاتهم، كما تتخذ الإدارة قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال والتعديلات التي ستجريها على الخطة، وهكذا يجرى اتخاذ القرار في دورة مستمرة، كلما استمرت العملية الإدارية نفسها (ال دراوي واخرون، 2023).

أهداف اتخاذ القرار:

تهدف عملية اتخاذ القرار بشكل أساسي إلى اختيار البديل الأفضل لتحقيق أهداف محددة، حل المشكلات بفعالية، إدارة الأزمات، وتقليل المخاطر. كما تسعى لتعزيز الكفاءة والإنتاجية، بناء الثقة

والالتزام داخل الفرق، وتحديد الرؤية الاستراتيجية لتحسين النتائج. وتستهدف عملية اتخاذ القرار التعرف على محددات المشاركة الجماعية في صنع القرار وذلك من خلال: (الدجني وآخرون، 2021)

- الكشف عن الأسس النظرية لصناعة القرار وآلية اتخاذه.
- الوقوف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- تحديد أهم الآليات التي يمكن استخدامها لتفعيل المشاركة الجماعية في صنع القرار.

عناصر عملية اتخاذ القرار:

عناصر عملية اتخاذ القرار تتألف من: (ana, & Iglesias, 2023)

- وجود مشكلة أي ان يجد الإداري أن المشكلة تتواجه تتطلب حلاً.
- وجود بدائل مختلفة تتوفر أمام المسئول ليختار منها أجدرها اما إذا كان هنالك طريقاً واحداً.
- هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار ويتمثل بتحقيق أقصى عائد او أقل تكلفة.
- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل.

عوامل اتخاذ القرار:

هي المناخ الذي يتخذ فيه القرار والتي تحيط بالقرار ومنها (الخالدي، 2016).

- شخصية متخذ القرار.
- ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة.
- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكد او المخاطرة او عدم التأكد.

— تشكل المتغيرات البيئية، بمختلف أنواعها، عناصر لا يستطيع ان يتحكم فيها

أنواع القرار ومراحل صناعته:

يوجد للقرار الإداري عدد من الأنواع متعددة وقد تختلف باختلاف المعيار الذي يستند عليه، فقد يكون المعيار مصدر القرار أو شكل القرار أو أهمية القرار، ويمكن عرض أنواع القرار على النحو التالي (الحمداني وآخرون 2025)

- القرارات المبرمجة: وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وشهلة التحديد والتحليل
- القرارات غير المبرمجة: عندما تتعامل الإدارة مع مشكلات جديدة أو مواقف غير محدودة أو غير مألوفة.

وتستند مراحل عملية صنع القرار تبعاً لمداخل دراستها وتحديد عددها ويمكن عرض هذه المراحل على النحو التالي (أبو صبيحة، 2024)

- تبدأ العملية بتحديد واضح للمشكلة التي تتطلب قراراً
- تشمل هذه المرحلة جمع كافة المعلومات والبيانات اللازمة حول المشكلة
- بعد جمع المعلومات وتحليلها، يتم توليد وتقييم الحلول أو الخيارات الممكنة لحل المشكلة.
- يتم اختيار البديل أو الخيار الأكثر فعالية والذي يحقق الهدف
- هذه المرحلة تتطلب تخطيطاً وتنظيماً لضمان تحويل الفكرة إلى واقع ملموس.

طرق اتخاذ القرار:

توجد مجموعة من الطرق التي يمكن توظيفها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الخدمية والاقتصادية، والتي يمكن عرضها على النحو التالي ((Al-Youssef, 2021)).

الطرق الوصفية (غير الكمية):

ويندرج تحتها طريقة التجربة والخطأ، العصف الذهني، المناقشة الجماعية، وسوف نعرضها على النحو التالي: (النحاس وآخرون، 2022).

- طريقة التجربة والخطأ وتعتمد طريقة التجربة والخطأ على خبرة المدير أو متخذ القرار
- طريقة العصف الذهني وهي طريقة لصنع واتخاذ القرارات تستخدم فيها أساليب رياضية أو إحصائية، وتعتبر مناسبة لاتخاذ القرارات الإبداعية وحل المشكلات.
- المناقشة الجماعية للمشكلة ويستخدم المدير لجنة أو مجلس أو مؤتمر لمناقشة المشكلة أو الموضوع للاستفادة من الآراء والأفكار المطروحة في اتخاذ القرار.

الطرق الكمية :

لقد اتسمت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات، وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في الحالات المنافسة والصراع أي أنها تتوقف على الاحتمالات والتوقعات، والإحصاء ومنها ما يلي (البحراوي وآخون، 2023).

- شجرة القرارات.
- البرمجة الخطية.
- شبكات الأعمال والمسار الحرج.
- تحليل التعادل.
- الأوزان المرجحة.
- المباريات الإدارية.

عناصر تحسين اتخاذ القرار الإداري

• دقة القرار:

تعتمد دقة القرار الإداري على جمع بيانات دقيقة وتحليلها بعناية، بما في ذلك دراسة جدوى شاملة تتضمن التكاليف والإيرادات المتوقعة، والتقييم الدقيق لقيمة العقار، وفهم عوامل السوق والاقتصاد المحلي، كما أن استخدام برامج متطورة، مثل برامج النمذجة المالية، والاستعانة بخبراء متخصصين، مثل المقيمين والمهندسين، يعزز من دقة القرارات ويساهم في تقليل المخاطر وتحقيق عوائد مالية أفضل وأسرع ومن أهم عناصر دقة القرار (Al-Taie, 2019)

- الدراسة المالية الدقيقة.
- تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية.
- استخدام برامج متخصصة لإنشاء نماذج مالية دقيقة.
- التقييم الدقيق
- تحديد القيمة العادلة]
- مراعاة العوامل المؤثرة.
- تحليل السوق والعوامل المحيطة
- مراعاة التأثيرات الاقتصادية الوطنية والعالمية على السوق العقاري.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين:
- المقاولين والمستشارين.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة وبرامج متخصصة

• كفاءة وفعالية اتخاذ القرار

هما مقياس لقدرة الشخص أو المؤسسة على اختيار أفضل الخيارات وتحقيق النتائج المرجوة، وتتطلب هذه العملية تحديد المشكلة، جمع المعلومات وتحليلها، توليد الخيارات وتقييمها، اتخاذ القرار وتنفيذه، وأخيراً المتابعة والتقييم المستمر

لتحسين الأداء مستقبلاً (Al-Shattabi, 2019)

- يجب إجراء تحليل شامل يتضمن دراسة السوق المحلي، وتقييم البنية التحتية والخدمات، وتحليل المنافسة، وتقييم التكاليف (شراء، استئجار، إنشاء، تشغيل)، والتأكد من توفر العمالة والعملاء، بالإضافة إلى النظر في عوامل أخرى كقرب الموقع من الموردين والمناخ والمخاطر البيئية والتطورات المستقبلية المتوقعة للمنطقة (الحمداني وآخرون، 2025).

علاقة عملية اتخاذ القرار بالوظائف الإدارية:

وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بمجموعة من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجه والرقابة والمتابعة، كما أنها تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويؤكد سيمون بان صنع القرار يحقق التنسيق والفاعلية والمسئولية، ومما يؤكد أهمية اتخاذ القرار في ظل ظروف التطبيق العملي للتخطيط التنموي، حيث نكون بصدد خطط طويلة المدى واسعة الانتشار، ومع تعدد وتداخل المشكلات والحاجات وعدم توافر المعلومات الكافية، تصبح مسألة الأولويات واتخاذ القرارات في غاية الأهمية (Al-Khalidi, 2016).

مميزات صنع واتخاذ القرارات:

من المقبول لدى معظم الناس بوجه عام نزوع صنّاع ومتخذ القرار إلى قرارات أكثر فعالية من القرارات التي يتم اتخاذها من قبل فرد واحد

ومن مزايا القرارات الجماعية ما يلي: (Al-Olayani, 2022)

- نظراً لاختلاف تخصصات أعضاء الجماعة، فإنهم يترعون إلى توفير المعلومات كثيرة ومتكاملة وشاملة مما يمكن الجماعة من استنباط عدد أكبر من البدائل. وتكون تنفيذ القرارات أكثر فعالية نظراً لمشاركة منفذها في صنعها مما يكفل النجاح الباهر لتنفيذ تلك القرارات.
- تقلل القرارات من المخاطر المتنوعة وتساهم القرارات الجماعية في تطوير مهارات التحليل الموضوعي واستنتاج القرارات المثلى باعتبارها أساساً لتدريب المرؤوسين. وتعد القرارات الجماعية قرارات أكثر ديمقراطية من القرارات الفردية علاوة على أنها أكثر قبولاً من قبل الأفراد والمرؤوسين.

عيوب صنع القرارات:

- رغم ما تتحلى به عملية صنع القرارات الجماعية من مميزات، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب والتي منها ما يلي , (Al-Kardam,2020)
- تستغرق عملية صنع القرارات الجماعية وقتاً كثيراً في تجميع أعضاء الجماعة وتستغرق وقتاً أكثر في الوصول إلى اتفاق جماعي نظراً لوجود العديد من الآراء الواجب اتخاذها في الاعتبار.
 - ربما يوافق بعض الأعضاء ببساطة على آراء الآخرين لمجرد الموافقة فحسب أو خوفاً من أن يبعد عنهم.
 - لا تتوقف القرارات الجماعية دائماً مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولا سيما عندما لا تتوافق أهداف الجماعة مع أهداف أعضاء المؤسسة الآخرين.
 - ربما يركز أعضاء الجماعة على واحد أو أكثر من البدائل المقترحة ويمضوا كل الوقت في تقييم هذه البدائل دون محاولة اعتبار الأفكار أو المقترحات الأخرى ومن ثم حصر الاختبارات على بدائل معدودة.

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار من أكثر العمليات تعقيدا وصعوبة، فهي لا تنشأ بسلسلة بل تحتاج إلى مزيد من الجهد لأن بعض القرارات قد تؤدي إلى مخاطر على متخذها. وبعض القرارات ذات صلة بالواقع الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي للبلد أو المؤسسة لذلك لا بد أن يتحلى متخذ القرار بشخصية ذات بعد معرفي وخبرة كبيرة لكي يستطيع أن يجتاز العقبات التي تظهر أثناء سير العملية الإدارية وقد كتب علماء الإدارة عن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار فقسموها إلى

ثلاث فصائل: (Al Hanine, 2012)

- عوامل سلوكية وترجع إلى التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار.
- عوامل اجتماعية تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها.
- عوامل حضارية أو ثقافية تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.
- عوامل شخصية مثل الخبرة، القيم، والمعتقدات، ودرجة تحمل المخاطر.
- عوامل تنظيمية/بيئية مثل الوقت المتاح، طبيعة المشكلة (معقدة أو بسيطة)، وهيكل المؤسسة.

- المهارات وتتمثل في القدرة على التحليل، والتواصل، والقيادة

- أنماط القيادة:

- القيادة الديمقراطية، والتسلطية، والترسلية أو الفوضوية.

- نذكر بعض أهم ملامح أنماط القيادة الثلاثة:

– ويلخص في الجدول (1-2) التالي: (Alam et al., 2023)

عامل المقارنة	القيادة الديمقراطية	القيادة التسلطية	القيادة الفوضوية
المناخ الاجتماعي	تشجيع حاجات القائد	دكتاتوري	فوضوي
القائد	يشجع النقد الذاتي	يظل محور انتباه الجماعة	لا يمدح ولا يذم
الأفراد	يترك امامهم حرية الاختيار	ليس لديهم حرية الاختيار	يختارون الاصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة.
ترك القائد لمكانه	يتساوى الانتاج والعمل في غيابه مع الانتاج والعمل في حضوره	تحدث أزمة شديدة قد تؤدي الى هبوط الروح المعنوية للجماعة	يكون الانتاج في غيابه عاديا او اقل او أكثر حسب ظروف التفاعل الاجتماعي
السلوك الاجتماعي	يسود الشعور بالاستقرار	يسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية.	التذمر والقلق بدرجة متوسطة.
القائد	تحدد السياسات نتيجة المناقشات الجماعية. يشجع على المناقشة والتعاون. يشجع النقد الذاتي. يصدر الأوامر بعد مناقشة الأمور. تتم القيادة بالترغيب لا التخويف.	يحدد بنفسه السياسة تحديد كلي. يحدد نوع العمل لكل فرد. يعطي اوامر تعارض الجماعة. يظل محور انتباه الجماعة.	محايد، لا يشارك في المناقشات ولا يظهر اي معاونة. لا يسعى لتحسين العمل. لا يتخذ قرار. لا يمدح ولا يذم.

الافراد	يترك امامهم حرية الاختيار. أكثر حماسا و تماسكا	ينفذون خطوات العمل دون معرفة كامل العمل. ليس لديهم حرية الاختيار لرفاق العمل	يختارون الاصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة. لهم الحرية في انجاز العمل
---------	---	---	---

– النظرية السلوكية (الحديثة) في اتخاذ القرار:

يطلق عليها النظرية الحديثة في اتخاذ القرارات، وتركز على تعبير الرشد المحدد، نظرا لأن الرشد الموضوعي في النظرية السابقة لا يمكن تحقيقه، ويعبر الرشد المحدد عن عملية اتخاذ القرارات في إطار القيود والتنبؤات غير الكاملة والناقصة، حيث أن الفرد عندما يحاول اتخاذ قرار معين في مشكلة ما فإن يبحث عن الحلول المختلفة حتى يصل إلى حل يرضيه، أي الحل الذي يحقق الرغبات الشخصية للفرد التي تقوم على معايير شخصية وغير موضوعية، ولكنه ليس أفضل الحلول، وبذلك يكون متخذ القرار قلق لأنه غير متأكد من ان الحل الذي وصل إليه أحسن الحلول وبذلك يستمر في حلول أخرى لكي يخفض درجات القلق، على اعتبار أن الإنسان يميل إلى الرشد الشخصي والقرار الرشيد من وجه النظر الشخصية هو ذلك القرار الذي يعظم العائد بالنسبة للمعرفة الحقيقية لموضوع القرار أي أن الرشد الشخصي هو تعظيم نتيجة القرار في إطار إمكانيات متخذ القرار. (الحمداني وآخرون، 2025).

1.2 الدراسات السابقة

تمهيد

وضع إطار للشركة الاتصالات السعودية بالرياض هدفت الدراسة الى عكس أثر سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة لكفاءة اتخاذ القرار الإداري وأبرز عناصرها، ودورها في تقليل التأثير السلبي الناتج عن أوجه القصور التي تؤثر على الشركة الاتصالات السعودية بالرياض تم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية تتناول متغيرات الدراسة المستقل والتابع من وجهات نظر مختلفة وتمت في بيئات مختلفة وتم ترتيب تلك الدراسات حسب التسلسل الزمني من الاحداث الى الاقدم كما يلي:

دراسة (الشمري، 2025):

بعنوان " أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على فعالية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على البنوك في المملكة العربية السعودية " تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على فعالية القرارات الاستراتيجية في قطاع البنوك السعودي من خلال دراسة العلاقة النظرية والعملية بين التحول الرقمي وصنع القرار الاستراتيجي. تسلط الأبحاث الضوء على أهمية التحول الرقمي كأداة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة واستمرارية القرارات الإدارية، ودعم قادة البنوك في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات. تستكشف الدراسة أبعاد التحول الرقمي، بما في ذلك البعد الاستراتيجي (الخطط والاستراتيجيات)، البعد المؤسسي (البنية التحتية والثقافة التنظيمية)، والبعد البشري (القيادة التحويلية). كما تركز على جوانب فعالية القرار الاستراتيجي، مثل جودة القرار، القبول، الاستمرارية، والاعتماد على المعلومات. تتمحور مشكلة البحث حول تقييم تأثير التحول الرقمي على جودة القرارات الاستراتيجية في البنوك من خلال اختبار فرضيات تقترح وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وفعالية اتخاذ القرار. تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي يُعزز من عمليات اتخاذ القرار، ويزيد من كفاءة العمليات البنكية، ويقلل من الأخطاء البشرية، مما يقوي من تنافسية البنوك. توصي الدراسة بالاستثمار في تطوير البنية التحتية

الرقمية، وتدريب قادة البنوك على تبني التقنيات الحديثة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية. كما تؤكد على أهمية دمج الذكاء الصناعي وتحليل البيانات الضخمة في عمليات اتخاذ القرار لمواكبة التطورات التكنولوجية وتعزيز الاستدامة في قطاع البنوك..

دراسة (الحمداني والخورن، 2025)

بعنوان " القيادة الرقمية في جودة التعليم دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الانبياء الرقمي وجامعة الزهراء على القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي: دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الأنبياء وجامعة الزهراء. أبرز هذه الدراسة استكشاف دور القيادة الرقمية في جودة التعليم وفعاليتها في جامعتي وارث الرقمي (ع) الأنبياء وجامعة الزهراء يبحث المشاهير عن كيفية تأثير القيادة الرقمية على تحسين تجربة التعلم الرقمي لأعضاء هيئة التدريس في هاتين الجامعتين. حيث يتم دراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعتي وارث الأنبياء وجامعة الزهراء حيث تم اختيار 221 استاذًا من مختلف الكليات لتمثيل مجتمع الدراسة. كما تقوم الدراسة بمنهجية استقصائية حيث يتم جمع البيانات من خلال استبانة وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العامة، ويتم تحليل هذه البيانات باستخدام إحصائية خاصة بالنسب بين المتغيرين. تعتبر الدراسة ذات أهمية في فهم تأثير القيادة الرقمية على جودة وفعالية التعليم، وتوفير توجيهات رقمية وأساساً للقيادة الرقمية في إدارة التعليم في المؤسسات. مؤشر النتائج تأثير إيجابي إيجابياً للقيادة الرقمية على جودة وفعالية التعليم الرقمي، حيث يمكن أن تؤدي نتائج البحث إلى تحسين تجربة التعلم الرقمي لأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت إلى نتائج أفضل في جودة التعليم الرقمي وبالتالي تطبيق مبادئ القيادة الرقمية. كما ابتدأت الدراسة بأن هناك علاقة ذات صلة بين القيادة الرقمية وجود فعالية وفعالية التعليم الرقمي، وأن تتبنى مبادئ القيادة الرقمية يمكن أن نساهم في تحسين التعليم الرقمي في الجامعات. تولى المسؤولية عن النتائج، وقد ساهم في تدريبهم على اتباع

مبادئ القيادة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، بالإضافة إلى تشجيع التبني الفعال
لآراء جديدة في التعليم الرقمي.

دراسة (عليان وآخرون، 2025)

بعنوان " درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية
"تبحث هذه الدراسة في مدى توافر القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء
المتميز. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الرئيسية هي استبانة
مُعتمدة وموثوقة. تكونت عينة الدراسة من (298) فردًا من شاغلي المناصب الإدارية في الجامعات
الإسلامية، والأقصى، والأزهر، وفلسطين، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وجاء
تقدير شاغلي المناصب الإدارية للأداء المتميز والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية متوسطًا،
حيث بلغت الدرجة الكلية لمتغيري الأداء المتميز والقيادة الرقمية (67.37%) و(64.6%) على التوالي.
احتل بُعدا سرعة الاستجابة واستغلال الفرص المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية بلغت (68.16%).
بينما احتل بُعدا التخطيط وإدارة العمليات المرتبة الثانية بدرجة تقدير عالية بلغت (67.55%).
وجاء بُعدا معايير الجودة وقياس الأداء في المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير عالية بلغت (66.22%). كما
وُجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا (بمعامل 0.783) بين درجة تقدير شاغلي الوظائف الإدارية
للقيادة الرقمية وتقديرهم لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية. وفي ضوء هذه النتائج،
يوصي الباحث بتوصيات ذات صلة، منها: توفير المتطلبات الأساسية للقيادة الرقمية، وتبني الأنظمة
الذكية والرقمية في الجامعات الفلسطينية، لما توفره من وقت وجهد. كما يُوصى بصياغة سياسات
شفافة ومشجعة لتعزيز التعلم الرقمي. وأخيرًا، يُنصح بالتنسيق مع المؤسسات الرائدة في مجال
الرقمنة لتدريب الكادر على التقنيات الرقمية.

دراسة (جمعة، 2024)

بعنوان " واقع ممارسة القيادة الاكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية دراسة ميدانية " هذا البحث يهدف إلى تحديد مهارات التحول الرقمي اللازمة للقيادة الأكاديميين في بعض الجامعات السعودية وتقييم كفاءتهم في هذه المهارات. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي باستخدام استبيان لجمع البيانات، الذي تم تطبيقه على عينة من 124 قائد أكاديمي. أشارت النتائج إلى توافق عالٍ بين عينة الدراسة بشأن مهارات التحول الرقمي المطلوبة للقيادة الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية. ومع ذلك، وُجد أن مستوى كفاءة القادة الأكاديميين في هذه المهارات كان متوسطاً. كما كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعود إلى الجنس أو المنصب القيادي. من ناحية أخرى، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم تعود إلى الدرجة الأكاديمية، حيث كانت تفضل الأساتذة على الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين.

. دراسة (طبيبي، 2024):

دراسة بعنوان أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات علي جودة التعليم العالي دراسة ميدانية مع التقدم التكنولوجي في العصر الحديث، أصبحت التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنها لضمان جودة التعليم العالي. وسط التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، أصبحت الأدوات الرقمية ضرورية في تعزيز عمليات التعلم والتدريس في الجامعات لتسهيل التعليم. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على جودة التعليم العالي من وجهات نظر الأساتذة والطلاب في جامعة بلحاج، عين تموشنت. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصلت الأبحاث إلى أن التحول الرقمي يُعتبر أداة أساسية لضمان جودة التعليم العالي، مع التأكيد على أهمية توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لنجاحه..

دراسة (أبو سالم، 2023):

بعنوان " ابعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي – تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بتبوك" تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري الوظيفي للموظفين في الإدارة العامة لمدينة تبوك. تم استخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي، جنباً إلى جنب مع تحليل الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير الوظيفي. أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة. أولاً، اعتمدت الإدارة العامة لمدينة تبوك استراتيجية التحول الرقمي لتعزيز أداء الموظفين والفعالية التنظيمية بشكل عام. كما تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي: الإدارة العلائقية، والإدارة التحويلية، والإدارة التشغيلية. تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموظفين. وهذا يعني أن تنفيذ هذه الأبعاد داخل الإدارة العامة يمكن أن يعزز أداء الموظفين. علاوة على ذلك، تتجاوز الدراسة العوامل الداخلية للتحول الرقمي وتركز على العوامل الخارجية مثل التعليم والخبرة. تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين بناءً على هذه المتغيرات. بشكل عام، تدعم هذه الدراسة فكرة أن التحول الرقمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري الوظيفي للموظفين. ويقدم أدلة قوية تدعم أهمية تبني استراتيجية التحول الرقمي وتحسين البنية التحتية وتوفير التدريب المناسب لتحقيق نجاح هذا التحول.

دراسة (السواط، 2022)

بعنوان "أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة الأداء الأكاديمي: دراسة حالة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز" تهدف الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، بالإضافة إلى تحديد متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي للأعضاء في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد أثر العقوبات التي تحد من فعالية التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري

الأكاديمي في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد المعايير التي يجب أن تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق أداء أكاديمي فعال في ظل التحول الرقمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز. تم اختيار عينة عشوائية من (599) عضوًا. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة دراسية. ومن أهم نتائج الدراسة: يوجد أثر للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، يوجد أثر كبير للمعايير التي يجب أن تتوفر في أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرامج وطرق الدعم الفني، العمل على إزالة العقبات التي تحد من فعالية التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري الأكاديمي. ومن بين أهم التوصيات: توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، الالتزام بالمعايير التي يجب أن تتوفر في أعضاء هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي في التعامل مع البرامج وطرق الدعم الفني..

دراسة (المفيز 2021):

بعنوان "Schools Principals in Saudi Arabia Digital Leadership Skills of Public Educational

مهارات القيادة الرقمية لمديري المدارس العامة في المملكة العربية السعودية" تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى مهارات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس التعليمية العامة التي طبقت "بوابة المستقبل" في المملكة العربية السعودية. تم اعتماد منهج المسح الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. تم تطبيق استبيان على عينة من 362 مديرًا في 5 مناطق تعليمية في عسير، المدينة المنورة، الرياض، تبوك، والمنطقة الشرقية. أظهرت النتائج أن عينة الدراسة بشكل عام لديها مستوى عالٍ من مهارات

القيادة الرقمية، حيث كانت مهارات العلاقات والتواصل في المقدمة، تليها المهارات التقنية، ومهارات التفكير والابتكار، ثم جاءت مهارات إدارة التحول الرقمي بترتيب مسبق. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مهارات القيادة الرقمية بسبب العدد الكبير من الدورات التدريبية في التحول الرقمي. وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات على أمل أن تساهم في رفع مستوى مهارات القيادة الرقمية في المدارس العامة في المملكة العربية السعودية.

2.4 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع " :

تم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية ورغم ان هذه الدراسات أجريت في بيئات وأنظمة مختلفة إلا انها متشابهة في متغيرات الدراسة الرئيسية خاصة الدراسات العربية، ومن خلال الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة وأوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية في الهدف العام مع العديد من الدراسات السابقة مثل " دراسة الشمري (2025) ودراسة الحمداني وآخرون، (2025) ودراسة (أبو سالم، 2023)
- اتفقت الدراسة الحالية في المتغير المستقل مع العديد من الدراسات السابقة مثل " دراسة عليان وآخرون (2025) ودراسة (طبيبي، 2024) ودراسة (جمعة 2024) ودراسة السواط (2022) ودراسة المفيز (2021).
- اتفقت الدراسة الحالية في المتغير التابع مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة عليان وآخرون (2025) ودراسة (- الحمداني، 2025)) ودراسة (أبو سالم - 2023)

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اختلفت الدراسة الحالية في الهدف جزئياً مع بعد الدراسات السابقة مثل دراسة (-
(Onuegbu, ital., 2022) ودراسة (شوملي ونصار - 2021)
- الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث ابعاد متغيرات الدراسة وكذلك الاختلاف في مجتمع وعينة وأدوات جمع وتحليل البيانات
- الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث استخدام نموذج نجاح التحول الرقمي بالشركة السعودية للاتصالات باستخدام وسائل القدرات الرقمية
- تتميز الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة على حد علم الباحث التي تناولت " أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالتطبيق على الشركة للاتصالات السعودية بالرياض)"
- ومن اهم ما يميز الدراسة الحالية من خلال الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة التي لم يتم تناولها بتلك الصورة في جميع الدراسات السابقة على حد علم الباحث وهي المتغير المستقل "التحول الرقمي" بأبعاده (المتطلبات المالية والمادية والبرمجية ومتطلبات التنظيمية والادارية) والمتغير التابع "كفاءة اتخاذ القرار الإداري"
- كما تسلط الدراسة الحالية الضوء نحو اجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف موضوع التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري والذي يعتبر من القطاعات الهامة التي تمس قطاع كبير من المجتمع
- تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية الواضحة في مجال أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

سوف يتم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة في التوثيق والتأكيد على صحة وجهة نظر الباحث حول مشكلة الدراسة وبناء مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات المشابهة للدراسة السابقة بشكل ملائم وبعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث حول موضوع أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري تم الاستفادة منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة القدرات الرقمية ودورها الكبير في عملية تطوير أساليب اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسات والهيئات ودورهما معا في تحقيق اهداف تلك المؤسسات كذلك تم الاستفادة من تلك الدراسات في عملية الاختيار والاستنباط لتساؤلات الدراسة وتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق وأيضا تم الاستفادة منها في عملية اثرء للبحث العملي والمساعدة في عملية صياغة فرضيات الدراسة وكذلك الأهمية والاهداف بالإضافة الي المساعدة في توضيح كيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عبارات الاستبانة عند تناولها في المرحلة القادمة ودورها في المساعدة علي شرح وتفسير كيفية تحديد النتائج والتوصيات وترتيب مكونات البحث العلمي.



الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

3.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى وصف وتوضيح المنهجية العلمية التي سيتم اتباعها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى دراسة تحليلية أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري دراسة حاله الشركة الاتصالات السعودية بالرياض. ويتضمن الفصل شرحاً تفصيلياً لتصميم البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات.

وتستند منهجية البحث إلى الإطار النظري والفرضيات التي تم تطويرها في الفصل السابق، وتسعى إلى توفير أدوات وإجراءات منهجية ملائمة لاختبار هذه الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث. كما تراعي المنهجية المستخدمة طبيعة المشكلة البحثية وخصائص مجتمع الدراسة والموارد المتاحة. سيتم التركيز في هذا الفصل على مصادر البيانات التي تشمل المراجع الأدبية والأبحاث السابقة والتقارير والدوريات، بالإضافة إلى توضيح إجراءات جمع البيانات وتحليلها والتي تتضمن البحث المكتبي والإلكتروني. كما سيتم توضيح خطوات البحث التي تشتمل على جمع المعلومات من الأدبيات المختلفة، مراجعتها وتصنيفها، ومن ثم مقارنة الدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات حول أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري

يتناول هذا الفصل مصادر البيانات وأسلوب جمعها وخطوات البحث بحيث يساهم بشكل كبير في تقديم معلومات وبيانات تساعد على المقارنة بين الدراسات السابقة في أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

3.2 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لبيان الغرض والغاية الأساسية المرجوة من هذه

الدراسة والتي فعلا أراد الباحثون إيصالها من خلال ذلك البحث حيث تهدف الدراسة لفهم الأسس العامة أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري دراسة حالة الشركة الاتصالات السعودية بالرياض من خلال تحسين نظم المعلومات الحديثة بالشركة السعودية للاتصالات وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن تلك الشركة السعودية للاتصالات من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم الاتجاه نحو الجودة في عمليات اتخاذ القرار الإداري التي تنفذها الشركة الاتصالات السعودية بالرياض. اعتمدت في هذا البحث على الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي أدي إلى استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه أنسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا

منهجية الدراسة تعني الاستراتيجية المتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهل المشرع ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المنظمةة للبحث. او بعبارة أخرى تعبر عن خطوات مدروسة بعناية؛ للوصول إلى الحقائق المرتبطة بموضوع البحث العلمي. واستخدم هذا المنهج من شأنه أن يساعد على الوصول الى أهداف الدراسة ويعبر عن الحالة المدرسة تعبيراً كمياً وكيفياً وتحليلها للوصول إلى استنتاجات عامة حول أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض

3.3- أدوات البحث

تفي إطار الدراسة الحالية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (أث أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض)

تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بتقييم أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض

عد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يُطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

4.3 طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

أولا: المصادر الأولية:

من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن د أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالتطبيق على الشركة الاتصالات السعودية بالرياض تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة. وتمثل الاستبانة هي أداة بحثية تستخدم

لجمع البيانات واستطلاع آراء الأفراد في موضوع معين. يتم تصميم الاستبانة عادة في شكل سلسلة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة التي يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية

ثانياً: المصادر الثانوية:

هي معلومات تم جمعها مسبقاً بواسطة أفراد أو مؤسسات أخرى لأغراض مختلفة عن الدراسة الحالية، وهي متاحة جاهزة للاستخدام. تُعد مصدراً اقتصادياً وسريعاً يسهل الوصول إليه، وتشمل الكتب، التقارير الرسمية، الإحصائيات الحكومية، والمقالات. يُنصح بفحص موثوقيتها ودقتها قبل الاعتماد عليها في التحليل. تم جمع البيانات من الكتب، المقالات العلمية، والدراسات السابقة والتقارير والدوريات المنشورة في مجلات محكمة المتعلقة بأثر التقنيات المتقدمة على كفاءة سلاسل الامداد لتحديد المفاهيم الرئيسية والنظريات المستخدمة والمقارنة بينها

تم جمع البيانات وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد العينة: تحديد الفئات العاملة في الشركة السعودية للاتصالات التي ستشارك في الدراسة، والتواصل معها للحصول على موافقتها.
- توزيع الاستبانات: توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة بالطرق المختلفة (إلكترونياً، عبر البريد الإلكتروني)، ومتابعة عملية جمع البيانات.
- جمع وتحليل الوثائق: جمع الوثائق المتعلقة بالإدارات المشاركة في الدراسة، وتنظيمها وتحليلها.
- إجراء الملاحظات: زيارة للشركة السعودية للاتصالات وإجراء الملاحظات المباشرة وفقاً لأداة الملاحظة المصممة لهذا الغرض.

5.3 مجتمع الدراسة

تعد الشركة السعودية للاتصالات الشركة الرائدة في الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة، تأسست عام 1998م ومقرها الرئيسي الرياض. تقود التحول الرقمي وتوفر حلولاً متطورة (اتصالات، حوسبة سحابية، إنترنت الأشياء) محلياً وإقليمياً المقر الرئيسي للشركة يقع في الرياض، يبلغ عدد موظفي مجموعة شركة الاتصالات السعودية (sic) حوالي 22,751 موظفاً، وفقاً لبيانات تشغيلية عام 2024، وتصل نسبة التوطين (السعودة) فيها إلى 90%. تعتبر الشركة رائدة في تقديم خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية وحضورها يمتد إقليمياً إلا أن التقارير المتاحة لا تذكر رقماً إجمالياً دقيقاً ومحددًا لعدد الموظفين في منطقة الرياض وحدها بشكل منفصل

6.3 عينة الدراسة

تتكون عينة البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض حيث سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع الاستبانة الكترونياً في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 220 موظفاً وإدارياً حيث تم استرجاع منها 210 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 10 استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 200 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي 90% من إجمالي عدد الاستبيانات ويمكن حصر عدد الاستبيانات السليمة من خلال هذا الجدول

الجدول رقم (3-1): توزيع أداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	الصحيحة
المجموع	220	210	10	10	200
النسبة المئوية	100%	95%	5%	5%	90%

7.3 أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دور نظم تكنولوجيا المعلومات في تطوير اداء القيادات الادارية (بال تطبيق على القيادات الادارية بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالتطبيق على الشركة الاتصالات السعودية بالرياض حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالتطبيق على الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

8.3 تصميم البحث واسلوبه:

تصميم البحث هو الإطار الذي يحدد كيفية تنفيذ الدراسة وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج والاستنتاجات المطلوبة. يتم اختيار تصميم البحث بناءً على أهداف الدراسة والأسئلة البحثية ونوع البيانات المطلوب جمعها وتحليلها وانطلاقاً من طبيعة الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها

والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيرا ما يتعدى الوصف إلى التفسير

الجدول رقم (3.2): مكونات اداة الدراسة.

البيان	عدد الفقرات
البيانات الشخصية	العمر - النوع - المؤهل - سنوات الخبرة - الوظيفية
المتغير المستقل: التحول الرقمي في مراكز البيانات	
متطلبات البنية التحتية	5 فقرات
متطلبات مالية ومادية	5 فقرات
متطلبات برمجية وشبكات الاتصال	5 فقرات
متطلبات تنظيمية وإدارية	5 فقرات

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

— القسم الأول: الخاص بالبيانات الديموغرافية (الشخصية) للمبحوثين: (الجنس-

السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

— القسم الثاني: أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات وتكون من وتكون أربع ابعاد كل

بعد يتكون من خمس فقرات

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي التي تتراوح اختياراته من موافق جداً وارض

ومحايد وغير راض وغير موافق على الإطلاق كما يلي:

جدول (3.3): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي

المتوسط الموزون	الوزن النسبي	درجة الموافقة
5.0 – 4.20	5	موافق جداً
4.20 > 3.40	4	موافق
3.4 > 2.60	3	محايد
2.6 > 1.80	2	غير موافق
1.80 > 1.00	1	غير موافق إطلاقاً

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقاً لمقياس ليكرث للتدرج الخماسي وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات محاور وأبعاد أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

سيتم استخدام برامج متخصصة لتحليل البيانات الكمية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها؛ عن طريق الاستبانة وذلك للإجابة عن الدراسة وسعياً نحو اختبار فروض الدراسة، تم اختيار مجموعة من أساليب تحليل البيانات من خلال استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية والمعروفة ببرنامج SPSS الإحصائي، فتمثلت تلك الأساليب في:

1. الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومستوى تطبيق أبعاد إدارة التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار.

2. الإحصاء الاستدلالي: (Inferential Statistics)

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين أبعاد إدارة التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد تأثير أبعاد إدارة التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار.
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) واختبار ت (T-test) لاختبار الفروق بين المجموعات المختلفة حول إدارة التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار.

الفصل الرابع
تحليل احصائي لفرضيات
الدراسة

4.1 مقدمة

في هذا الفصل سوف يتم استخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم جمعها، وتحديدًا تم استخدام التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وكذلك تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)

4.2 قياس الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة.

جدول (4.1) معامل الثبات لفقرات الاستبانة

جدول (4.1): معامل ارتباط بيرسون أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار

الاداري

معايير الارتباط	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.733	5 فقرات	متطلبات البنية التحتية
0.747	5 فقرات	متطلبات مالية ومادية
0.735	5 فقرات	متطلبات برمجية وشبكات الاتصال
0.711	5 فقرات	متطلبات تنظيمية وإدارية
0.745		المتوسط العام

يتضح من الجدول ان جميع محاور الدراسة له معاملات ارتباط قوية ومقبولة وكافية يمكن الوثوق

بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية

جدول 4.2): معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات أداة الدراسة أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الاداري.

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاو الدراسة
0.799	5 فقرات	متطلبات البنية التحتية
0.788	5 فقرات	متطلبات مالية ومادية
0.777	5 فقرات	متطلبات برمجية وشبكات الاتصال
0.791	5 فقرات	متطلبات تنظيمية وإدارية
0.789		المتوسط العام

يتضح من الجدول ان جميع محاور الدراسة له تتمتع بثبات مقبول احصائيا قوية ومقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيقه أداة الدراسة الحالية وهو أكبر من 0.70

يوضح الجدول اعلاه قيمة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لفقرات اسئلة الاستبانة حيث يشير الجدول الى ان معامل الاتساق لجميع ابعاد متغيرات الدراسة أكثر من (0.70) ويعتبر الحصول على المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل ($\alpha \geq 0.789$) من الناحية التطبيقية للعلوم الانسانية والادارية جيد جدا، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة الامر الذي يدل على صحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، واختبار فرضياتها.

2/4 أولاً: التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية.

تحليل حسب الجنس

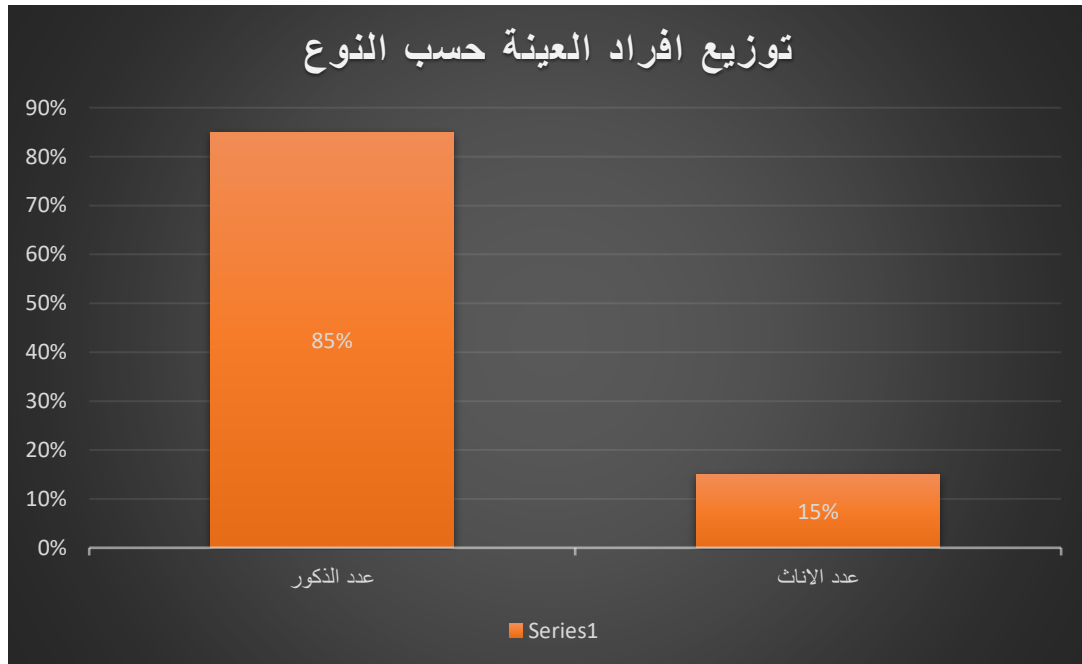
جدول (4.3): توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	170	85%
عدد الاناث	30	15%
الإجمالي	200	100%

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (170)

شخص وبنسبة مقدارها (85%) في حين كان عدد الإناث فقط (30) إناث وبنسبة مقدارها (15%)

وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

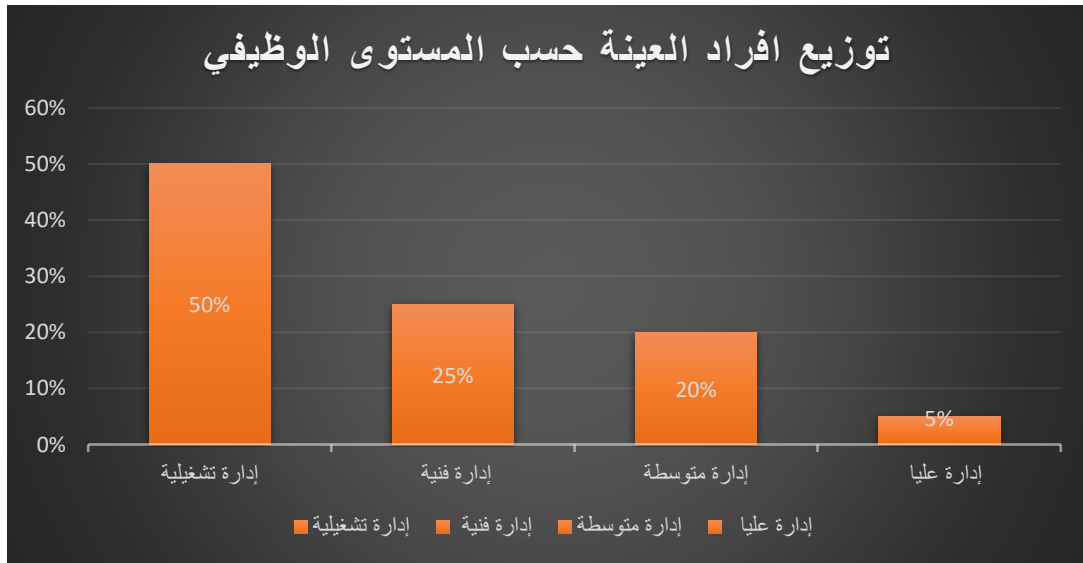


تحليل حسب المستوى الوظيفي

جدول (4.4): توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
50%	100	إدارة تشغيلية
25%	50	إدارة فنية
20%	40	إدارة متوسطة
5%	10	إدارة عليا
100%	200	الاجمالي

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم التشغيلي حيث بلغ عددهم (100) وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم الفني وبنسبة بلغت (25%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (5%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (40) وبنسبة مقدارها (20%) في الشركة السعودية للاتصالات

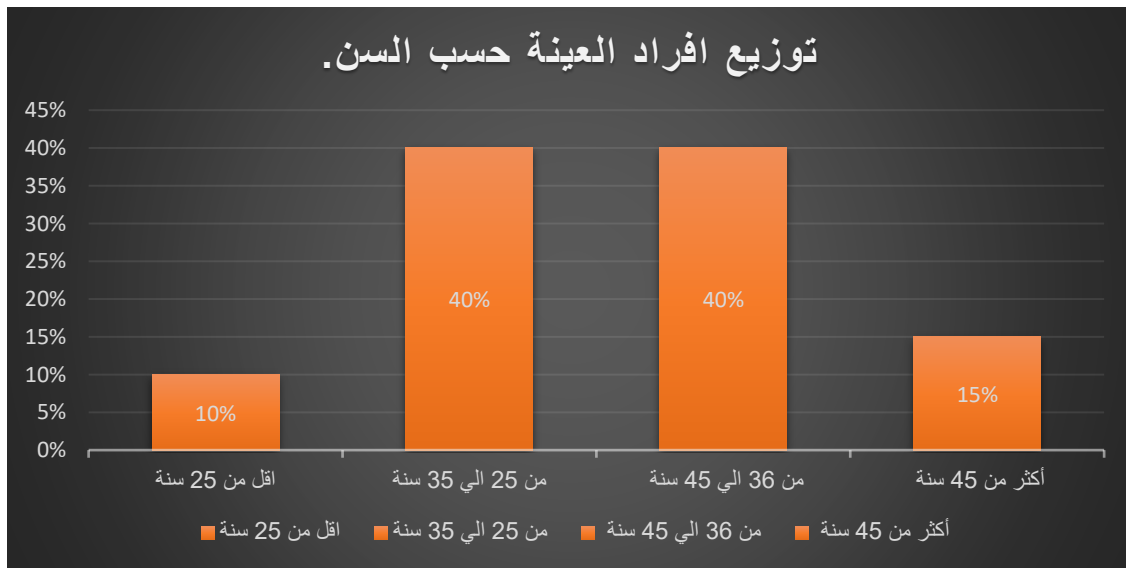


تحليل حسب العمر

جدول (4.5): توزيع افراد العينة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 25 سنة	20	10%
من 25 الي 35 سنة	80	40%
من 36 الي 45 سنة	80	40%
أكثر من 45 سنة	20	15%
الاجمالي	200	100%

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 25 سنة واطل حيث بلغ عددهم (140) بنسبة مقدارها (40%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 35 الي 45 بنسبه 40% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا. في الشركة السعودية للاتصالات

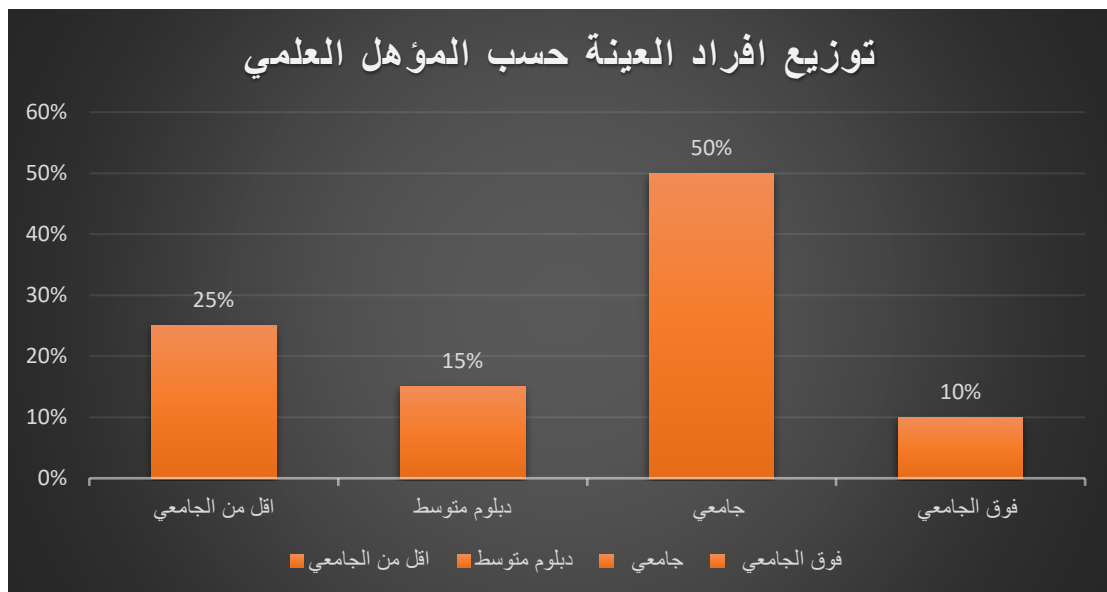


تحليل حسب المؤهل العلمي

جدول (4.6): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من الجامعي	50	25%
دبلوم متوسط	30	15%
جامعي	100	50%
فوق الجامعي	20	10%
الاجمالي	200	100%

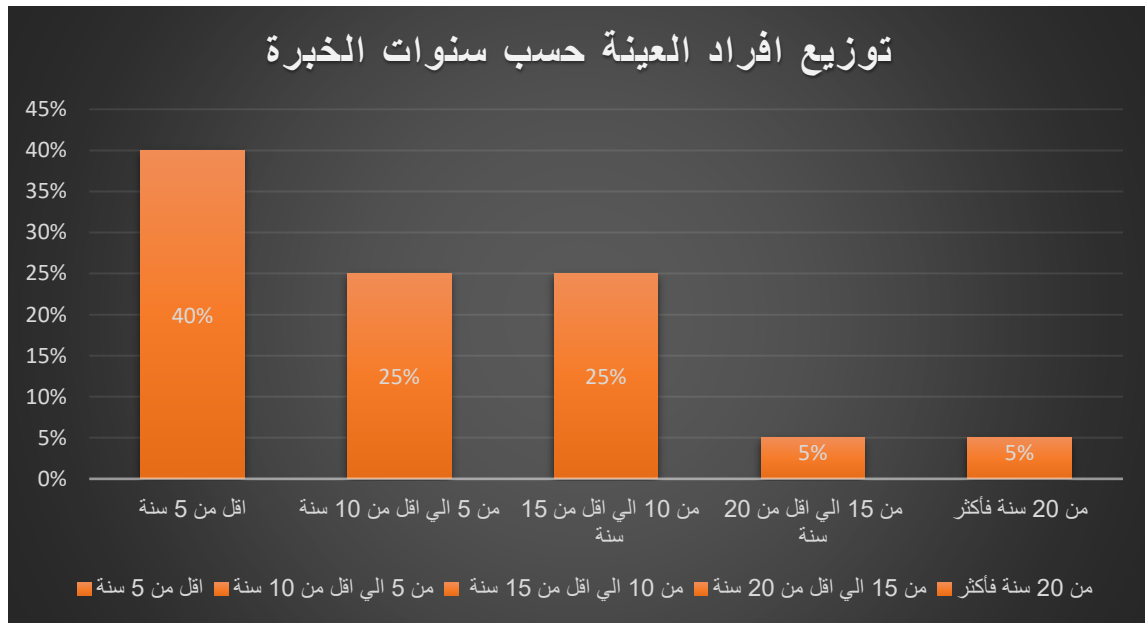
تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (100) ونسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (25%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (10%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً. في الشركة السعودية للاتصالات



تحليل سنوات الخبرة

جدول (4.7): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 5 سنة	80	40%
من 5 الي اقل من 10 سنة	50	25%
من 10 الي اقل من 15 سنة	50	25%
من 15 الي اقل من 20 سنة	10	5%
من 20 سنة فأكثر	10	5%
الاجمالي	200	100%



تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة اقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (80) فرد ونسبة

(40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 الي 10 سنوات فقد بلغت نسبتها (25%) أما أصحاب الخبرة لأكثر

من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية قصيرة نسبيا في الشركة السعودية للاتصالات

3/4 ثانيا: مناقشة فرضيات الدراسة

التحليل الوصفي: لفروض الدراسة بيان أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري دراسة حاله الشركة للاتصالات السعودية بالرياض وتتكون من ثلاث فرضيات كما يلي:

التحليل الاحصائي المتغير المستقل: التحول الرقمي

البعد الأول: متطلبات البنية التحتية

جدول رقم (4.8) متطلبات البنية التحتية

درجة الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	4.01	0.70	2	عالية
توفر شبكة نظم المعلومات المستخدمة قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من نظام المعلومات.				
2	3.45	0.68	5	عالية
تناسب الشبكة العنكبوتية (الرقمية) المتوفرة مع احتياجات عمل نظم المعلومات الإدارية المطبقة.				

3	تتناسب البرمجيات وشبكة المعلومات الرقمية المستخدمة في العمل.	3.97	0.62	3	عالية
4	تتميز الشبكة الحاسوبية المستخدمة بالكفاءة وعدم الانقطاع أثناء سير العمل..	4.15	0.63	1	عالية
5	يوجد تطوير مستمرة لطرق الاتصال والتواصل داخل الشركة السعودية للاتصالات تواكب اليات التطور الرقمي	3.76	0.61	4	عالية

- يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة للاتصالات السعودية بالرياض
- تركز على لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة للاتصالات السعودية بالرياض
- إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.45) الي (4.15) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تتميز الشبكة الحاسوبية المستخدمة بالكفاءة وعدم الانقطاع أثناء سير العمل.) درجة (عالية) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معيار (0.63) وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (تتناسب الشبكة العنكبوتية (الرقمية) المتوفرة مع احتياجات عمل نظم المعلومات الإدارية المطبقة..) وبدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.65) " وبدرجة أهمية "عالية"

– وبشكل عام يتبين الموافقة على الفرضية الثانية حول " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض تركز على المتطلبات المالية والمادية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

البعد الثاني: المتطلبات المالية والمادية

جدول رقم (4.9) المتطلبات المالية والمادية

درجة الأهمية		المتوسط الانحراف		الرتبة الدرجة	
		الحسابي المعياري			
1	توفر الإدارة متطلبات المادية والمالية عمليات التطوير التي يحتاجها عملية التحول الرقمي بالشركة.	3.84	0.77	1	عالية
2	تتوفر في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض أجهزة حواسيب ملائمة لإنجاز العمل المطلوب.	3.79	0.75	2	عالية
3	تتناسب كفاءة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب إنجازه في الشركة السعودية للاتصالات	3.79	0.83	3	عالية
4	يوفر النظام مساحة تخزينية كافية لعملية حفظ المعلومات إلكترونياً.	3.76	0.69	4	عالية

5	توفر الإدارة العليا المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات في الشركة السعودية للاتصالات.	3.71	0.71	5	عالية
---	---	------	------	---	-------

- يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة للاتصالات السعودية بالرياض
- تركز على المتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة للاتصالات السعودية بالرياض
- إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.71) الي (3.84) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (توفر الإدارة متطلبات عمليات التطوير التي يحتاجها عملية التحويل الرقمي بالشركة (بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معيار (0.77) وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (يعتبر عدد الأجهزة المستخدمة كاف ويناسب حجم العمل). وبدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.71) " وبدرجة أهمية "عالية"
- وبشكل عام يتبين الموافقة على الفرضية الثانية حول:
" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة للاتصالات السعودية بالرياض"
- ان المتطلبات المالية والمادية من وجهة نظر الباحثين كانت مرتفعة وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

البعد الثالث: المتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال

جدول رقم (4.10) المتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال

درجة الأهمية		المتوسط الانحراف		الرتبة المستوى	
		الحسابي المعياري			
1	تضمن البرامج والشبكات المستخدمة بالشركة أمن وسلامة البيانات والمعلومات الالكترونية.	3.92	0.67	3	عالية
2	تناسب البرمجيات وشبكة المعلومات الرقمية المستخدمة في العمل.	3.87	0.66	4	عالية
3	البرمجيات شبكات الاتصال المستخدمة (تطبيقات) تتلاءم مع كافة النشاطات والعمليات التي تقوم بها.	4.11	0.63	2	عالية
4	توضح الإدارة المختصة التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج ومد شبكات الاتصال التي احتاجها في أداء الأعمال..	3.84	0.70	5	عالية
5	درجة توفر البرامج شبكات الاتصال الحديثة اللازمة والمتوافقة مع متطلبات عملية التحول الرقمي.	4.25	0.63	1	عالية

—

- يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال في عملية التحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- تركز على للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال في عملية التحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84) الي (4.25) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (درجة توفر البرامج الحديثة اللازمة والمتوافقة مع متطلبات عملية التحول الرقمي). درجة (عالية) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معيار (0.63) وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (توضح الإدارة المختصة التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج التي احتاجها في أداء الأعمال). وبدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.70) " وبدرجة أهمية "عالية"
- وبشكل عام يتبين الموافقة على الفرضية الثانية حول وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال للتحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض"
- كانت درجة قياس المتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال من وجهة نظر المبحوثين مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

البعد الرابع: لمتطلبات التنظيمية والادارية

جدول رقم (4.11) لمتطلبات التنظيمية والادارية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاهمية
عالية	5	0.82	3.66	1 تهتم الإدارة باقتراحات العاملين حول أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الاداري.
عالية	4	0.69	3.77	2 توجد اليات واضحة للتسلسل الإداري في التعامل مع معلومات النظام.
عالية	1	0.72	4.33	3 العاملون بالشركة السعودية للاتصالات بقطاع العمليات حاصلون على درجة تأهيل وكفاءة مناسبة.
عالية	3	0.91	3.72	4 تتناسب الأنظمة والتعليمات وبطاقة الوصف الوظيفي مع احتياجات الوظيفة..
عالية	2	0.89	4.13	5 يسهل الحصول على القرارات الإدارية اللازمة لدى الإدارة العليا.

- يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة توجد علاقة بين متطلبات التنظيمية والادارية للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- تركز على متطلبات التنظيمية والادارية للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.66) الي (4.33) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (العاملون بالشركة بقطاع العمليات حاصلون على درجة تأهيل وكفاءة مناسبة). درجة (عالية) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معيار (0.72) وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت عبارة (تهتم الإدارة باقتراحات العاملين حول أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الاداري). وبدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.82) "وبدرجة أهمية "عالية"
- وبشكل عام يتبين الموافقة على الفرضية الاولى حول:
" وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية والإدارية للتحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض"
- كانت درجة قياس المتطلبات التنظيمية والادارية من وجهة نظر المبحوثين مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

تحليل الارتباط للعلاقة بين متغيرات الدراسة

البعد الأول: متطلبات البنية التحتية.

معامل الارتباط:

جدول رقم (4.12) مصفوفة الارتباط لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحول الرقمي على كفاءة

اتخاذ القرار الإداري

المتغير التحول الرقمي كفاءة اتخاذ القرار الإداري		
متطلبات البنية التحتية	1	**0.449
تعزيز كفاءة القيادات الادارية	**0.449	1

يتضح من الجدول السابق 4.12:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ

القرار الإداري، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.449) وكانت دالة إحصائياً بمستوي ثقة 99%.

البعد الثاني: المتطلبات المالية والمادية

جدول رقم (4.13) معامل الارتباط بين أثر المتطلبات المالية والمادية للتحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ

القرار الإداري

المتغير التحول الرقمي كفاءة اتخاذ القرار الإداري		
المتطلبات المالية والمادية	1	**0.530
تعزيز كفاءة القيادات الادارية	**0.530	1

يتضح من الجدول رقم 4.13:

وجود علاقة إيجابية بين أثر المتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.530) وكانت دالة إحصائياً بمستوي ثقة 99%.

البعد الثالث: المتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال.

معامل الارتباط:

جدول رقم (4.14) مصفوفة الارتباط للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال

المتغير	التحول الرقمي	كفاءة اتخاذ القرار الإداري
المتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال	1	**0.412
تعزيز كفاءة القيادات الادارية	**0.412	1

يتضح من الجدول رقم 4.14:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال في عملية التحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.412) وكانت دالة إحصائياً بمستوي ثقة 99%.

البعد الرابع: متطلبات لمتطلبات التنظيمية والادارية

معامل الارتباط:

جدول رقم (4.15) مصفوفة الارتباط لمتطلبات التنظيمية والادارية للشركة ودوره في عملية التحويل

الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري

المتغير	التحول الرقمي	كفاءة اتخاذ القرار الإداري
متطلبات التنظيمية والادارية	1	**0.412
تعزيز كفاءة القيادات الادارية	**0.412	1

يتضح من الجدول رقم 4.15:

■ توجد علاقة بين متطلبات التنظيمية والادارية للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.412) وكانت دالة إحصائيا بمستوي ثقة 99%.

الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيرات الدراسة

البعد الأول: متطلبات البنية التحتية.

يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار لبعد تطبيق التقييم أثر

التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري

جدول رقم (4.16) نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحول

الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

المتغير المستقل	معامل الاختبار (ت)	مستوى الدلالة	معامل التحديد	F
الانحدار	المعنوية	R ²	(sig.)	
متطلبات البنية التحتية	1.534	4.073	0.000	معنوي
تعزيز كفاءة القيادات الادارية	0.611	7.156	0.000	معنوي
			0.201	209.51 (0.000)

يتضح من الجدول رقم 4.16:

– معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F=51.209)، وقيمة (sig.=0.000)، كما

يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوي معنوية 1%.

– إشارة معامل الانحدار موجبة (+0.611) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني

أن العلاقة إيجابية بين متطلبات البنية التحتية في عملية التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ

القرار الإداري

– بلغت قيمة معامل التحديد (0.201) مما يدل على أن البعد المستقل لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحول الرقمي يفسر 20.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة اتخاذ القرار الإداري

– وبناء عليه يتضح صحة الفرض الفرعي الأول القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

البعد الثاني: المتطلبات المالية والمادية.

يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار لأثر مكونات المادية لنظم تكنولوجيا المعلومات على تطوير اداء القيادات الادارية
جدول رقم (4.17) نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر مكونات المادية للتحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري

المتغير المستقل	معامل	اختبار (ت)	مستوى	الدلالة	معامل التحديد	F
	الانحدار	المعنوية		R ²	(sig.)	
المتطلبات المالية والمادية	1.366	4.238	0.000	معنوي	0.281	79.286 (0.000)
كفاءة اتخاذ القرار الإداري	0.623	8.904	0.000	معنوي		

يتضح من الجدول رقم 4.17:

– معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة $F(79.286)$ ، وقيمة $(sig.=0.000)$ ، كما

يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوي معنوية 1%.

– إشارة معامل الانحدار موجبة $(+0.632)$ وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني

أن العلاقة إيجابية بين المتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار.

– بلغت قيمة معامل التحديد (0.281) مما يدل على أن البعد المستقل مكونات المادية للتحويل

الرقمي يفسر 28.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة اتخاذ القرار الإداري

– وبناء عليه يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني القائل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للمتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة

الاتصالات السعودية بالرياض

البعد الثالث: المتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال.

يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار لبعد أثر للمتطلبات

البرمجية وشبكات الاتصال في عملية التحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري

جدول رقم (4.18) نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة	معامل التحديد R^2	F (sig.)
المتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال	2.243	7.269	0.000	معنوي	0.170	41.588 (0.000)
تعزيز القيادات الادارية	0.459	6.449	0.000	معنوي		

يتضح من الجدول رقم 4.18:

– معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة ($F=41.588$)، وقيمة ($\text{sig.}=0.000$)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوي معنوية 1%.

– إشارة معامل الانحدار موجبة ($+0.459$) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال في عملية التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

– بلغت قيمة معامل التحديد (0.170) مما يدل على أن للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال يفسر 17% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع كفاءة اتخاذ القرار الإداري مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث القائل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال في عملية التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

البعد الرابع: المتطلبات التنظيمية والادارية.

يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار لبعد أثر متطلبات لمتطلبات التنظيمية والادارية لنظم تكنولوجيا المعلومات على تطوير اداء القيادات الادارية: جدول رقم (4.19) نموذج الانحدار المقترح لقياس أثر المتطلبات التنظيمية والادارية للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة	معامل التحديد R^2	F (sig.)
لمتطلبات التنظيمية والادارية	2.243	7.269	0.000	معنوي	0.170	41.588
تعزيز كفاءة القيادات الادارية	0.459	6.449	0.000	معنوي		(0.000)

يتضح من الجدول رقم 4.19:

- معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة ($F=41.588$)، وقيمة ($\text{sig.}=0.000$)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوي معنوية 1%.
- إشارة معامل الانحدار موجبة ($+0.477$) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين متطلبات التنظيمية والادارية للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري.
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.170) مما يدل على أن متطلبات التنظيمية والادارية للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي يفسر 17% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري
- وبناء عليه يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني القائل توجد علاقة بين متطلبات التنظيمية والادارية للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

ملخص اختبار الفرضيات

جدول رقم (4.20)

Significant / No Significance	Accept / Reject	P – Value الفرضيات	
		(> / <)	
ذات دلالة احصائية	مقبولة	>	H1: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات البنية التحتية للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

H2: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.	>	مقبولة	ذات دلالة احصائية
H3: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات برمجية وشبكات اتصال للتحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.	>	مقبولة	ذات دلالة احصائية
H4: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تنظيمية وإدارية للتحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.	>	مقبولة	ذات دلالة احصائية

جميع الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل "التحول الرقمي" (المتطلبات المالية والمادية، البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، متطلبات البنية التحتية، لمتطلبات التنظيمية والإدارية) لها علاقة إيجابية ودالة إحصائية بكفاءة اتخاذ القرار الإداري. هذا يعني أن زيادة الجهود المبذولة في كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل من المرجح أن تؤدي إلى تحسين أداء وتطوير عمليات اتخاذ القرار والقيادة في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض. في المتوسط، يبدو أن البرمجيات وشبكات الاتصال لها التأثير الإيجابي الأقوى على تطوير عمليات كفاءة اتخاذ القرار الإداري، يليها المتطلبات البنية التحتية، ثم لمتطلبات التنظيمية والإدارية للشركة السعودية للاتصالات، وأخيرًا المتطلبات المالية والمادية. لذلك، يمكننا أن نستنتج أن "التحول الرقمي" له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع "تطوير عمليات كفاءة اتخاذ القرار الإداري" في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.



الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1/5 عرض البيانات وتحليلها

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقاً لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى مثل معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار إلى اعتماد درجة كبيرة راض جداً وأيضاً من الموافقة أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

يركز هذا الفصل على تقديم ملخص للنتائج العامة لهذا البحث، وربطها معاً لتبرير نتائج الدراسات السابقة. كما يقدم توصيات واستنتاجات. يتكون الفصل الخامس من ثلاث مكونات رئيسية مترابطة، وهي:

– ملخص النتائج

– ملخص فرضيات الدراسة

– توصيات البحث

ملخص نتائج البحث

أهم نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث. شملت الدراسة 357 موظفاً يعملون في القطاع الفندقي بمملكة المملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الديموغرافية لمكونات عينة الدراسة ما يلي:

يفوق عدد الذكور عدد الإناث بنسبة 56%: بزيادة قدرها 44% في مشاركة الإناث نظرًا لطبيعة عمل القطاع الفندقية. وينتمي معظم أفراد عينة الدراسة إلى الفئة العمرية المتوسطة، والتي تشمل الفئتين الثانية والثالثة (26-35 عامًا)، ويمثلون 26% من عينة الدراسة. ويتمتع معظم أفراد العينة المختارة عشوائيًا بخبرة متوسطة، ويمثلون 42% من عينة الدراسة. ويحمل معظم أفراد عينة الدراسة درجة البكالوريوس، ويتمتع العينة ككل بمستوى تعليمي مرتفع. 70٪. ويتمتع معظم أفراد عينة الدراسة بخبرة تتراوح بين سنة وخمس سنوات، أي أن معظمهم يتمتعون بخبرة عالية، ويمثلون 34٪ من عينة الدراسة

2/5 نتائج الدراسة:

أبرز نتائج الدراسة كانت كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال في عملية التحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- وجود علاقة إيجابية بين لبعد للمتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال في عملية التحويل الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.459) وكانت دالة إحصائياً بمستوي ثقة 99%.

- وجود علاقة إيجابية بين لبعد لمتطلبات البنية التحتية في عملية التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.449) وكانت دالة إحصائيا بمستوي ثقة 99%.
- وجود علاقة إيجابية بين لبعد لمتطلبات التنظيمية والادارية الشركة السعودية للاتصالات ودوره في عملية التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات الادارية في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.412) وكانت دالة إحصائيا بمستوي ثقة 99%.
- وجود علاقة إيجابية بين أثر م للمتطلبات المالية والمادية للتحول الرقمي وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.530) وكانت دالة إحصائيا بمستوي ثقة 99%.
- توجد علاقة بين بين لمتطلبات التنظيمية والادارية الشركة السعودية للاتصالات ودوره في عملية التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات الادارية في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض. وجود علاقة إيجابية بين أثر مكونات المادية لنظم تكنولوجيا المعلومات على تطوير اداء القيادات الادارية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.530) وكانت دالة إحصائيا بمستوي ثقة 99%.
- تقوم الشركة الاتصالات السعودية بالرياض بمستويات عالية بإدارة مخاطر مشروعاتها وفق المعايير الدولية المبنية على نظم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التحول الرقمي للقيادات التربوية وبنسب متفاوتة.
- إشارة معامل الانحدار موجبة (+0.632) وهو ما يتفق مع اشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين مكونات البرمجية لنظم تكنولوجيا المعلومات ودوره في عملية التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات الادارية في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

- إشارة معامل الانحدار موجبة (+0.623) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين مكونات المادية لنظم تكنولوجيا المعلومات ودوره في عملية التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات الادارية في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.
- إشارة معامل الانحدار موجبة (+0.611) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية بين شبكات الاتصال لنظم تكنولوجيا الاتصالات ودوره في عملية التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات الادارية في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- إشارة معامل الانحدار موجبة (+0.549) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة إيجابية لمتطلبات التنظيمية والادارية ودوره في عملية التحول الرقمي لتطوير أداء القيادات الادارية في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض.

3/5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليها من النتائج التي عرضها الباحثون توصي الدراسة بما يلي:

- يجب على الشركة الاتصالات السعودية بالرياض استخدام التكنولوجيا والبرامج المحوسبة لإدارة زمن العمليات وأن تقوم الشركة السعودية للاتصالات بمراعاة المرونة عند وضع الجداول الزمنية بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة.
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات الإدارية، والحرص على استخدام الأجهزة الحديثة والبرمجيات المطورة لما لها من أثر في سلامة تطبيق نظم المعلومات الإدارية واستخدامها في تطوير أداء القيادات الادارية بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- ضرورة تعزيز اهتمام الشركة السعودية للاتصالات لاستخدام نظم المعلومات الإدارية بجميع مكوناتها وعناصرها كونها متغير هام يسهم في التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين.

- ضرورة تحديث البرمجيات الخاصة بنظام المعلومات بصورة دورية وبما يتناسب مع حاجة العمل. في القيادات الادارية بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- ضرورة اهتمام القيادات الادارية بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض بمعالجة المشاكل المتعلقة باستخدام الموظفين للشبكة أو نظام المعلومات والمتطلبات المالية والمادية والهيكل التنظيمي نتيجة تطبيق التحول الرقمي.
- ضرورة اهتمام القيادات الادارية بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض باطلاع موظفيها على معايير الجودة المطبقة في عمليات التحول الرقمي.
- ضرورة إشراك العاملين والمستخدمين في عملية تصميم عمليات التحول الرقمي وتطويرها، لما لذلك من أهمية في تحقيق الرضا النفسي، ورفع الروح المعنوية، وإشعار العاملين بأهميتهم في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض
- زيادة دعم الإدارة العليا للمستخدمين من خلال تشجيعهم على استخدام النظام وتفهم احتياجاتهم المختلفة، واستطلاع آراءهم حول المشكلات التي تواجههم عن استخدام النظام حتى يتم التغلب عليها.
- زيادة توعية العاملين بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض - وخاصة العاملين في قسم القيادات الادارية عن طريق عقد دورات وورشات عمل للتدريب على أفضل الممارسات والتعريف بالأدوات والتقنيات الخاصة بعمليات التحول الرقمي وأيضا بالمعايير الدولية للقيادات التربوية لضمان الجودة في تلك المخاطر.
- رفع الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة عن طريق ورش عمل دورات تدريبية في هذا المجال وضرورة تبني نظام يدعم عمليات التحول الرقمي في الشركة السعودية للاتصالات الأهمية وذلك

باستخدام معايير تقييم المخاطر كأداة لقياس الجودة وتحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من أجل تحسينه. والذي يعتمد التكنولوجيا الرقمية

- تطبيق ما توصلت اليه الدراسة من نتائج وتوصيات على قطاعات اخري مثل الصحة والقطاعات الخدمية والصناعية والاقتصادية المختلفة والتعليمية
- أن تقوم الشركة الاتصالات السعودية بالرياض قسم القيادات الادارية قبل البدء بالمشروع بتحديد المسئوليات والصلاحيات لجميع الأفراد العاملين في المشروع وتحديد العلاقات مع جميع الأطراف ذات الصلة لضمان سير الأعمال كما خطط ليا وفقا لإجراءات التحول الرقمي
- ضرورة تشجيع الموظفين على إنجاز جميع المهام المطلوبة، كمًا ونوعًا، من خلال تعاون جميع الجهات ذات الصلة العاملة في الشركة السعودية للاتصالات، للاستفادة من الخبرات المشتركة وتبادل المعرفة والموارد. ويجب تطبيق نتائج الدراسة في مختلف القطاعات الخدمية، كالسياحة والصحة.

4/5 المقترحات المستقبلية:

- وضع خطة عملية للانتقال بجميع العمليات التي تعتمد على العمل الالي في كافة مراحله لتصبح مؤتمتة
- تطبيق ما توصلت اليه الدراسة الحلية من نتائج وتوصيات على قطاعات اقتصادية وخدمية اخري مثل الصحة والقطاعات الخدمية والصناعية والاقتصادية المختلفة والتعليمية في القطاعين العام والخاص
- العمل على دراسات جديدة تتناول أثر عمليات التحول الرقمي على الابداع الوظيفي للعاملين في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

المراجع والمصادر

المراجع العربية

- النحاس، أحمد، حمدي عبد المنعم؛ ندا طارق. 2022. إدارة مخاطر التحول الرقمي. كلية التجارة جامعة السادات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية
- أبو صبحه، عبد الله يوسف. (2024). أثر الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء في الدوائر الحكومية – دراسة حالة: دائرة الجمارك الأردنية
- الحمداني، محمد، حسين محمد علي كشكول، فهد الشمري. 2025. لقيادة الرقمية في جودة التعليم دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الانبياء الرقمي (ع) وجامعة الزهراء (ع) القيادة الرقمية ودورها في تعزيز جودة التعليم الرقمي: دراسة استطلاعية تحليلية في جامعتي وارث الأنبياء وجامعة الزهراء. مجلة الإدارة والاقتصاد.
- الخالدي، مشعل خالد إسماعيل. 2016. تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية جامعة طنطا، 363-419.
- الدجني، إياد علي؛ وحمد، محمد حسن 2021. الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (2)، 35-64. <https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.2/2021/2>
- الدراوي، حامد كريم & شاكر، نور حفطي، 2023، دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الاهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2023، المجلد 19، العدد 4.
- البسيوني، بسمة عبد الرحمن، (2021)، " دور أثر الحوسبة السحابية كأحد تقنيات التحول الرقمي علي هيكل التكاليف"، المجلة البحوث المالية للتجارية والتمويل، كلية التجارة، جامعة بور سعيد.
- الحمدان، جاسم محمد، والفضلي، خلود زيد (2008): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية
- الحسين، أنس بابكر. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على تحسين الأداء: دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران من الفترة (2018- 2020). المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، 15، (3).
- السيد، دعاء عادل إبراهيم. (2023). تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. الدوريات المصرية.

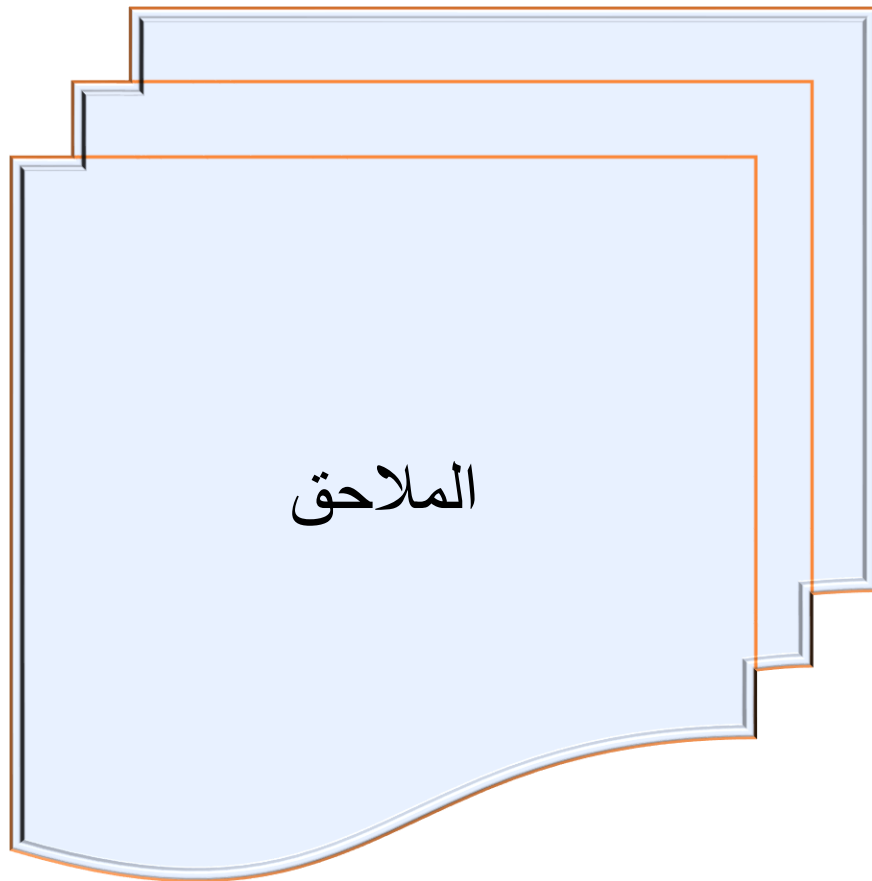
- الشيشين، مازن، (2020). "استراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي"، رسالة ماجستير، جامعة السويس، القاهرة.
- العزام، نورة (2022). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 17 (2).
- العزب، عبد المقصود متولي (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، جامعة قناة السويس.
- الملا، رشا محمد صائم (2022). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والتجارية والخدمية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسين، مؤمن. (2019). أثر رضا الزبون في تحقيق الميزة التنافسية: بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- خميس، أسر أحمد، (2021) "أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات المالية والتجارية، جامعة دمياط.
- دارين او سالم. 2023. ابعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي – تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم ببنوك
- رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان وقاسم، زين عبدالحفيظ أحمد (2020)، "أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات " المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- العنزي، سالم محمد معطش جمعان. 2020. أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في تفعيل آليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل أزمة كوفيد 19
- سلايمي، جميلة 2019 التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، رسالة دكتوراة، جامعة تيارت، الجزائر
- سلامي، جميلة، وبوشي، يوسف، (2019)، " التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية.
- شحاته، محمد 2020 انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول املالي على تطبيقات الحوكمة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية،
- عليان أ. الحولي ومحمد ح. حمد. 2025. درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية 2025، 19(1)، 47-27.

- محمود عيد المسلم (2008): الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلاشارد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 107.
- مدوري، نور الدين، (2021). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية. (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم).
- فاضل، سهيلة محمد، 2023، القيادة الرقمية كمدخل لمعالجة البدانة التنظيمية وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2023، المجلد 19، العدد 4.
- كمال، جودة أحمد، (2021)، "تأثير إدارة مخاطر المالية على تكنولوجيا المعلومات: دراسة وصفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- محمود، داليا طه، حسن، أمل أحمد: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية)
- نواف المطيري. 2022. دور اليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على اساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة- جامعة مدينة السادات

المراجع العربية

- Alam et al., 2023 Mediation approach of knowledge management process towards supply chain performance under green technology: An empirical analysis Business Process Management Journal, 29.
- Al Hanine, E. (2012), The Risks of Using Computerized Accounting Information Systems in the Jordanian Banks; their reasons and ways of Prevention. European
- Al-Kardam, S. (2020). The role of digital leadership in achieving competitive advantage in public education schools in the urban city of Abha. University of Tabuk Journal for Humanities and Social Sciences - University of Tabuk, (14), 1-25
- Al-Khalidi, I. (2016). A proposed vision for developing administrative performance in educational institutions in light of the electronic management approach. Journal of the Faculty of Education, 63 (3), 363-419. (In Arabic)
- Al-Olayani, D. (2022). Digital leadership standards in higher education: A proposed scenario. Journal of Educational Sciences, 30(3), 411-440. (In Arabic).
<https://doi.org/10.21608/ssj.2022.275321>
- Al-Shattabi, M. (2019) The mediating role of internal service quality in the relationship between excellence in service operations management and competitive advantage [Unpublished Ph. D Theses]. Sudan University of Science and Technology. (In Arabic)

- Al-Taie, Y. (2019). The impact of digital leadership on adopting organizational culture among employees working in the Najaf Governorate Education Directorate in Iraq. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Arab Journal of Science and Research Publishing*, 6(3), 19-39. (In Arabic). <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B181218>
- Al-Youssef, A. (2021). Mechanisms for activating digital leadership in Saudi universities in light of the Kingdom's Vision 2030, *Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(4). (In Arabic)
- Ana, Iglesias, Rodríguez., Yolanda, Martín, González., Azucena, Hernández, Martín. (2023). Evaluación de las competencias digitales del alumnado de Educación Primaria. *RIE*, 41(1):33-
- Ateera, Abdul, Razak., Amanita, Abdul, Razak., Farhana, Haji, Shukor. (2022). Effective Practices for Educators to Increase Online Interaction Quality. *Utama*, 4(1).
- Chindi glad more, takuwan c. mar adze & Thabane noni (2020) " the impact of digital banking on the performance of commercial
- Kamala Raghavan, (2021), "Impact of Pandemic and Digital Transformation on Global Accounting Profession" *journal of Global Awareness*
- Nader Rezaei, (2018), The Evaluation of Implementing IT Governance Controls", *Journal of Applied Business and finance Researches*, Vol. 2, issue 3, PP. 82-88.
- Adera, M.; Top, M.; Kiggundu, S. (2020). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model. *Total Qual.*
- Baha lander. G. & Snell S, (2015). *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing,
- Fisher, N.I.; Kordula's, R.E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Appl. Stoch. Model. Bus* [Green Version]
- K. Rajeswari, K. J. Summist, (2020) Perceptions of customers on service quality of post offices – A comparative study, India,
- Khan, S.K.; Siddiqui, T.A.; Rais, M. (2021). Assessing the Relationship Among Service Quality Dimensions in Higher Education Institution and Student Satisfaction by Applying the Seroquel Model. *Pak. J. Educ.*
- Santorini's, I & Panagiotis, T. (2019). Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on consumer loyalty in mobile telephony in Greece





جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال

أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الإداري دراسة
حالة الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

اعداد الباحث/

• الاسم/ حسين ياسين حسين العدوي

• الرقم الجامعي / 252001424

اشراف الدكتور:

د. الفيصل حسن

د. فايز جراد

2026م

نموذج الاستبانة

أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالتطبيق على

الشركة الاتصالات السعودية بالرياض

السادة/ موظفي القيادات الادارية بالشركة الاتصالات السعودية بالرياض

من اجل الوقوف على دراسة اثر التحول الرقمي في كفاءة اتخاذ القرار الإداري بالشركة تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا وداعما أساسيا في تحقيق رؤية 2030م.

التزامكم تجاهنا تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلبي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها إلى نقاط قوة يعمل علي تحسين الأداء عبر تحسين عمليات اتخاذ القرار عن طريق استخدام برامج ونظم تكنولوجية مناسبة.

شكر لحسن تعاونكم

المحور الأول - البيانات الشخصية

الجنس	توزيع افراد العينة حسب الجنس:
عدد الذكور	
عدد الاناث	
الإجمالي	
العمر	توزيع افراد العينة حسب السن.
اقل من 25 سنة	
من 25 الي 35 سنة	
من 36 الي 45 سنة	
أكثر من 45 سنة	
الاجمالي	
سنوات الخبرة	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.
اقل من 5 سنة	
من 5 الي اقل من 10 سنة	
من 10 الي اقل من 15 سنة	

من 15 الي اقل من 20 سنة	
من 20 سنة فأكثر	
الاجمالي	
المؤهل العلمي	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.
اقل من الجامعي	
دبلوم متوسط	
جامعي	
فوق الجامعي	
الاجمالي	
المستوى الوظيفي	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.
إدارة تشغيلية	
إدارة فنية	
إدارة متوسطة	
إدارة عليا	
الاجمالي	

المحور الثاني

الرجاء وضع (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة موافق أمام كل عبارة من العبارات

التالية:

البعد الأول: المتطلبات البنية التحتية.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	توفر شبكة نظم المعلومات المستخدمة قدرات كافية لتحقيق الغايات المنشودة من نظام المعلومات.					
2	تتناسب الشبكة العنكبوتية (الرقمية) المتوفرة مع احتياجات عمل نظم المعلومات الإدارية المطبقة.					
3	تتناسب البرمجيات وشبكة المعلومات الرقمية المستخدمة في العمل.					
4	تتميز الشبكة الحاسوبية المستخدمة بالكفاءة وعدم الانقطاع أثناء سير العمل..					
5	يوجد تطوير مستمرة لطرق الاتصال والتواصل داخل الشركة السعودية للاتصالات تواكب اليات التطور الرقمي					

البعد الثاني: المتطلبات المالية والمادية.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	توفر الإدارة متطلبات المادية والمالية عمليات التطوير التي يحتاجها عملية التحول الرقمي بالشركة.					
2	تتوفر في الشركة الاتصالات السعودية بالرياض أجهزة حواسيب ملائمة لإنجاز العمل المطلوب.					
3	تتناسب كفاءة الأجهزة مع حجم العمل المطلوب إنجازه في الشركة السعودية للاتصالات					
4	يوفر النظام مساحة تخزينية كافية لعملية حفظ المعلومات إلكترونياً.					
5	توفر الإدارة العليا المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات في الشركة السعودية للاتصالات.					

البعد الثالث: المتطلبات البرمجية وشبكات الاتصال

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
	درجة الاهمية	جدا				
1	تضمن البرامج والشبكات المستخدمة بالشركة أمن وسلامة البيانات والمعلومات الالكترونية.					
2	تناسب البرمجيات وشبكة المعلومات الرقمية المستخدمة في العمل.					
3	البرمجيات شبكات الاتصال المستخدمة (تطبيقات) تتلاءم مع كافة النشاطات والعمليات التي تقوم بها.					
4	توضح الإدارة المختصة التعليمات اللازمة لتشغيل البرامج ومد شبكات الاتصال التي احتاجها في أداء الأعمال..					
5	درجة توفر البرامج شبكات الاتصال الحديثة اللازمة والمتوافقة مع متطلبات عملية التحول الرقمي.					

البعد الرابع: المتطلبات التنظيمية والادارية

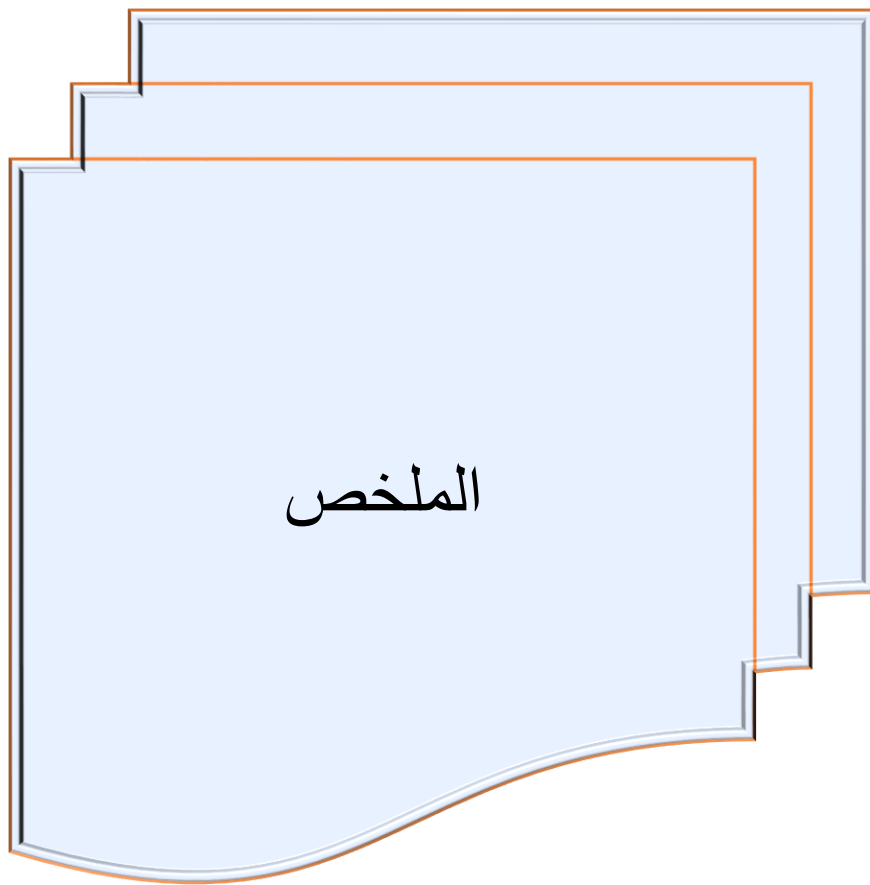
م	العبارة	مستوي الاهمية			
	درجة الاهمية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق اطلاقا
1	تهتم الإدارة باقتراحات العاملين حول أثر التحول الرقمي في مراكز البيانات على كفاءة اتخاذ القرار الاداري.				
2	توجد اليات واضحة للتسلسل الإداري في التعامل مع معلومات النظام.				
3	العاملون بالشركة السعودية للاتصالات بقطاع العمليات حاصلون على درجة تأهيل وكفاءة مناسبة.				
4	تتناسب الأنظمة والتعليمات وبطاقة الوصف الوظيفي مع احتياجات الوظيفة..				
5	يسهل الحصول على القرارات الإدارية اللازمة لدى الإدارة العليا.				

● الملاحق 2

● جدول (Krejcie & Morgan): جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)

العينة	المجتمع		العينة	المجتمع		العينة	المجتمع
291	1200		140	220		10	10
297	1300		144	230		14	15
302	1400		148	240		19	20
306	1500		152	250		24	25
310	1600		155	260		28	30
313	1700		159	270		32	35
317	1800		162	280		36	40
320	1900		165	290		40	45
322	2000		169	300		44	50
327	2200		175	320		48	55
331	2400		181	340		52	60
335	2600		186	360		56	65
338	2800		191	380		59	70
341	3000		196	400		63	75
346	3500		201	420		66	80
351	4000		205	440		70	85
354	4500		210	460		73	90
357	5000		214	480		76	95
361	6000		217	500		80	100
364	7000		226	550		86	110
367	8000		234	600		92	120
368	9000		242	650		97	130
370	10000		248	700		103	140
375	15000		254	750		108	150
377	20000		260	800		113	160
379	30000		265	850		118	170
380	40000		269	900		123	180
381	50000		274	950		127	190
382	75000		278	1000		132	200
384	1000000		285	1100		136	210

- Krejcie & Morgan in their 1970 article "Determining Sample Size for Research Activities" (Educational and Psychological Measurement, #30, pp. 607-610)



Abstract

This study aims to demonstrate the impact of digital transformation in data centers on the efficiency of administrative decision-making at Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh. A descriptive-analytical approach was used to study and analyze the research problem, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. The study sample consisted of 200 employees from the company's senior management and administrative leadership, selected using simple random sampling. The data were statistically analyzed using the SPSS statistical software. The study concluded with several findings, the most important of which is that there is a relationship between the financial, material, software, network, organizational, and administrative requirements at STC, which represent the dimensions and pillars of digital transformation within the company. This transformation aims to improve the performance of administrative leaders and decision-making processes at STC in Riyadh, in accordance with international standards based on information technology systems in digital transformation processes. The study also yielded a set of recommendations, most notably: the necessity of keeping pace with technological advancements in digital transformation, and the importance of utilizing modern devices and advanced software, given their impact on enhancing the efficiency of administrative decision-making processes. This, in turn, contributes to improving the performance of administrative leaders at Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh. The study also emphasized the need for the company to prioritize the use of digital transformation in all its components and elements, recognizing it as a crucial variable that influences employee performance. Furthermore, the study presented several future proposals, including conducting new studies examining the impact of digital transformation on employee creativity, specifically within the healthcare, service, and industrial sectors.

Keywords: Digital Transformation – Decision – Administrative Decision – Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh.

Midocean University



College of Management

Master of Business Administration

**The Impact of Digital Transformation in Data Centers on the
Efficiency of Managerial Decision-Making: A Case Study of
Saudi Telecom Company in Riyadh**

:Prepared by

Name: Hussein Yassin Hussein Al-Adawi

University number/ 252001424

/Supervision

Dr. AL Faisal Hasan

Dr. Faiz Jarad

Year:2026