

"تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية" (دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية)

إعداد الباحثة:

سحر أحمد مفلح الشمري

المملكة العربية السعودية- جامعة الملك خالد

كلية إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

أ.د. فخري عبد السلام عيساوي



<https://doi.org/10.36571/ajsp7831>

ملخص البحث:

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

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

1. مقدمة البحث:

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

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

لذلك -ونتيجةً لهذا التطور التكنولوجي السريع والتكامل الاقتصادي- ظهرت عملية التحول الرقمي أيضًا كمحفز للشركات والاقتصاد للانتقال إلى عالم الرقمنة والذي يشمل كافة المجالات في الصناعة والأعمال للشركات؛ من خلال الاعتماد على دمج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب الأعمال، حيث إنها تتضمن مجموعة واسعة من التقنيات بما في ذلك: الإنترنت، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية؛ بهدف تعزيز القدرة التنافسية والابتكار. الذكاء الاصطناعي أيضًا "من التغيرات الأساسية التي أصبحت جزءًا من

العمليات والإستراتيجيات داخل الشركات؛ ومن هنا يتجلى أثر التحول الرقمي الناجح في تحسين الكفاءة التشغيلية ومساعدة القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات السليمة القائمة على المعلومات؛ لذلك يمكن القول بأن التحول الرقمي واستغلال الإمكانيات الرقمية هي من العوامل الرئيسية لتحديد القدرة التنافسية والاستدامة طويلة الأمد (Barbara and Ivona, 2023).

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

2. إشكالية الدراسة:

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

أولاً: إعادة هيكلة المنظمة للاستفادة من التحول الرقمي.

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

ثالثاً: تعزيز مهارات القيادة الإدارية في مجال التحول الرقمي لاكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي تتمكن القيادات الإدارية من دفع عملية التحول داخل المنظمة (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

وبما أن عملية اتخاذ القرار تُعتبر محوراً هاماً وجوهرياً للعمليات الإدارية في المنظمات، حيث يتوقف نجاحها على مدى قدرة وكفاءة قياداتها الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة، ابتداءً من تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها واستخلاص المعلومات الهامة التي تساعد القياديين على سرعة اتخاذ القرار السليم. حيث أن جمع البيانات والمعلومات يساعد على التوصيف الدقيق للمشكلة وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة. ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الكبيرة تعتمد -في تحليل بياناتها الضخمة والمعقدة- على البرمجيات

المتخصصة في مجال التحليل؛ حيث إن الأدوات القديمة التي تم استعمالها سابقاً لمعالجة البيانات أثبتت عجزها وعدم فعاليتها (عيد، ٢٠٢١).

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

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

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

١- ما طبيعة العلاقة النظرية بين التحول الرقمي و فاعلية القرارات الإستراتيجية؟

٢- ما أهم المتغيرات التي تحدّد طبيعة هذه العلاقة؟

٣- هل العلاقة بين التحول الرقمي و فاعلية القرارات الإستراتيجية ثابتة في جميع المنظمات أم أنها تتأثر بطبيعة هذه المنظمات؟

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

٣. أهداف الدراسة:

يهدف مشروع بحثنا إلى أربعة أهداف أساسية وهي على التوالي:

١- الكشف عن طبيعة العلاقة النظرية بين التحول الرقمي و فاعلية القرارات الإستراتيجية.

٢- التعرف على أهم المتغيرات التي تحدّد طبيعة هذه العلاقة.

٣- اختبار العلاقة بين التحول الرقمي و فاعلية القرارات الإستراتيجية، ومدى تأثر ذلك بطبيعة المنظمات، وبطبيعة القطاعات التي تعمل فيها.

٤- تقديم التوصيات والحلول للمعوّقات التي تعترض متخذي القرارات الإستراتيجية عند تبني المنظمات للتحوّلات الرقمية الكبيرة في منظمات الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

٤. أهمية الدراسة:

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

١-البُعد العلمي

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

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

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

٢-البُعد العملي:

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

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

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

سنحاول في البحث أبعاد متغيرات الدراسة المرتبطة بالتحول الرقمي ومدى تأثيرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية.

٥. منهجية الدراسة:

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

في استقصاء أثر التحول الرقمي على فاعلية قراراتهم الإستراتيجية.

٦. حدود الدراسة:

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

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

الحد المكاني: القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية.

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

٧. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

١. مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

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

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

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

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

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

١.١ المفهوم الإتيومولوجي

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

١.٢ المفهوم اللغوي

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

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

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

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

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

وبالرجوع إلى اللغة الإنجليزية نجد أن معجم Cambridge Dictionary الإنجليزي قد عرف لفظ Digital أنه عبارة عن "تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام (0) و(1) لإظهار وجود الإشارة أو غيابها". "استخدام الإشارات الرقمية وتكنولوجيا الحاسوب".

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

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

١.٣ المفهوم النظري

من خلال الرجوع إلى بعض الأدبيات الإدارية والاقتصادية نلاحظ وجود العديد من التعريفات للتحول الرقمي كما وضحا عدد من الباحثين منهم ((Hanelt et al, 2021; Hermann et al (2024)) الذي اعتبر "بأن التحول الرقمي هو مفهوم شامل يتجاوز

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

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

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

أن التحول الرقمي هو مشروع مستمر ومعقد لعدة عوامل منها.

- (أ) الاستمرارية والتطور التكنولوجي، حيث إن التكنولوجيا تتطور بسرعة لذلك لا يمكن للتحول الرقمي أن يتم بشكل كامل في لحظة واحدة، بل يتطلب مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة وتحديث الأنظمة والعمليات بانتظام للبقاء في المقدمة وتحقيق التنافسية.
- (ب) التعقيد والتفاعل الشامل حيث إن التحول الرقمي يشمل جوانب متعددة بدءا" من التكنولوجيا وانتهاء" بالثقافة المؤسسية وعمليات العمل. وهذا ما يجعله عملية معقدة تتطلب تعاونا" وتنسيقا" بين مختلف الأقسام والمستويات في المنظمة.
- (ج) التأثير الشامل على المنظمة وعملياتها، حيث إن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير في النظام أو العملية التكنولوجية، بل يؤثر بشكل كبير على كل جانب من جوانب المنظمة بما في ذلك العمليات، الثقافة، والتفاعل مع العملاء والشركاء.
- (د) إدارة التغيير والتحديات الثقافية، قد يواجه التحول الرقمي مقاومة من العاملين في المنظمة الذين قد يكونوا متمسكين بالطرق التقليدية للعمل. لذا يتطلب التحول الرقمي إدارة التغيير بفعالية، بما في ذلك تغيير الثقافة المؤسسية وتطوير مهارات العمل الجديدة.

١.٤ المفهوم المؤسسي

تبنت العديد من المؤسسات والجمعيات والبنوك تعريفات مختلفة للتحول الرقمي ويمكن ذكرها كالتالي، لقد أشار البنك الدولي (World Bank)¹ للأهمية القصوى للتحول الرقمي على أنه هو فرصة التحول في العصر الحالي، حيث تعمل الخدمات الحيوية التي تدعم التنمية مثل المستشفيات والمدارس والطاقة والزراعة على الاتصال والبيانات ومعها يجب أن تكون البنية التحتية والمنصات التي تدعم هذه الروابط متاحة للجميع وبأسعار معقولة وأمنة حتى تتمكن البلدان النامية من الازدهار".

¹ <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview> (البنك الدولي)

وأيضاً "عرفت مكتبة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)² " الرقمنة بأنها تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى تنسيق يمكن قراءته بواسطة الآلة. وهي أيضاً" استخدام التقنيات والبيانات الرقمية بالإضافة إلى الترابط الذي يؤدي إلى أنشطة جديدة أو تغييرات في الأنشطة الحالية، حيث يُشير التحول الرقمي إلى الآثار الاقتصادية والمجتمعية للرقمنة والتحول الرقمي".

وعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)³ إطار التحول الرقمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه "هو دمج البنية التحتية العامة الرقمية (DPI (Dots Per inch وهي تُشير إلى عدد النقاط لكل انش كعامل لتمكين رئيسي، حيث يتكون الإطار من خمس ركائز وهي الأشخاص، الاتصال، الحكومة، التنظيم والاقتصاد".

أما خدمة البحوث البرلمانية الأوروبية (EPRS)⁴ كما ذكرها (N. Madiega, 2019) بأن "الثورة الرقمية تعمل على تغيير العالم بسرعة غير مسبوقة. لقد غيرت التقنيات الرقمية الطريقة التي تعمل بها الشركات، وكيفية تواصل الأشخاص وتبادل المعلومات، وكيفية تفاعلهم مع القطاعين العام والخاص. لذلك تحتاج الشركات والمواطنون الأوروبيون على حد سواء إلى إطار سياسي مناسب ومهارات وبنية تحتية مناسبة للاستفادة من القيمة الهائلة التي يخلقها الاقتصاد الرقمي وإنجاح التحول الرقمي".

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

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

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

² Organization for Economic Cooperation and Development Library (OECD) – (مكتبة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)
<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/58ee7fe5-en/index.html?itemId=/content/component/58ee7fe5-en>

³ (UNDP) United Nations Development Programme) - (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)

<https://www.undp.org/digital/transformations>

⁴ European Parliamentary Research Service (EPRS) - (خدمة البحوث البرلمانية الأوروبية)
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633171/EPRS_BRI\(2019\)633171_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633171/EPRS_BRI(2019)633171_EN.pdf)



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

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

٢. مفهوم الكفاءة والفعالية والفاعلية (Efficiency and effectiveness)

٢.١ المفهوم الإيتومولوجي

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

٢.٢ المفهوم اللغوي للكفاءة والفاعلية والفاعلية

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

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

٢.٣ المفهوم النظري

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

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

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

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

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

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

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

١.٤ المفهوم المؤسسي

عرفت القمة الحكومية⁵ (The Government Summit, 2013) أن "الكفاءة تعني القيام بالمزيد مقابل أقل. وهو ينطوي على تعظيم المخرجات مثل حجم الخدمات المقدمة، وتقليل المدخلات مثل كمية الموارد أو رأس المال المطلوب لإنتاج تلك الخدمات والحفاظ على الجودة أو تحسينها. ويمكن قياس الكفاءة من خلال مقدار تكلفة تنفيذ البرنامج مقارنة بالسنوات السابقة أو مقارنة بالأقران أو النتائج النسبية التي تحصل عليها الحكومات من مستوى معين من الإنفاق".

عرفت شركة (Dot, 2022)⁶ الكفاءة بأنها "الطريقة التي تدير بها أعمالك، حيث تدير العمليات لتحقيق أقصى قدر من العائدات مع تقليل استخدام الموارد. وبعبارة أخرى فإنه، فإنه يركز على العمليات، وتبسيطها وتحسينها من خلال تطبيق استراتيجيات توفير التكلفة والوقت. على سبيل المثال، يمكن أن تركز القرارات الموجهة نحو الكفاءة على تقليل هدر المخزون، أو تحسين اتصالات الموظفين، أو مشاركة المساعدين التنفيذيين، أو نوبات عمل أقصر للموظفين.

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

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

⁵ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-govtefficiency-08082013.pdf>

⁶ <https://www.bluedotcorp.com/blog/effectiveness-vs-efficiency-whats-the-difference>

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

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

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

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

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

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

٣- مفهوم القرارات الإستراتيجية (Strategic decisions)

٣.١ المفهوم الإيتومولوجي

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

تاريخياً يُعتبر (Socrates) من أوائل الفلاسفة الذين بحثوا في مبادئ الإستراتيجية ومن الذين قاموا بمواصلة Nichomachides وهو عسكري خسر في الانتخابات أمام Antisthenes، وعندما قارن بين واجبات قائد الجيش ورجل الأعمال، انضح له بأنه في كلتا الحالتين يجب على الفرد التخطيط لاستخدام موارده لتحقيق الأهداف وفقاً لدراسة (Collier & Douglas, (1981) ; Bracker, 1980).

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

٣.٢ المفهوم اللغوي للقرارات الإستراتيجية

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

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

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

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

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

أولاً: المفاهيم التي تتعلق بمفهوم القرارات:

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

ثانياً: المفاهيم التي تتعلق بمفهوم الإستراتيجية:

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

٣.٣ المفهوم النظري

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

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

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

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

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

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

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

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

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

٣٠٤ المفهوم المؤسسي

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

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

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

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

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

⁷ <https://iglobal-ac.net/decision-making-definition-importance-andprinciples>

⁸ <https://www.siteware.co/blog/leadership/decision-making-in-organizations>

⁹ UMD (University of Massachusetts Dartmouth) - (جامعة ماساتشوستس دارتموث)
<https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process>

¹⁰ EAF (Effective Altruism Forum) - (منتدى الإيثار الفعال)
<https://forum.effectivealtruism.org/posts/94QtuT4ss3RzrfH8A/improving-institutional-decision-making-a-new-working-group>

¹¹ (UNL) United Nations Library – (مكتبة الأمم المتحدة)

تعريف الباحث للقرارات الإستراتيجية:

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

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

٨. الإطار النظري والدراسات السابقة:

٨.١ الإطار النظري والدراسات السابقة للتحوّل الرقمي

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

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

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

منها؛ بحيث يكون ذلك تحت إشراف وقيادة الجهة صاحبة إستراتيجية التحول الرقمي. كذلك لا بد أن يكون لدى الحكومة كافة الإمكانيات للميكنة والتحول الرقمي من خلال وجود مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية، مع توفير الخدمات عبر الإنترنت والأمن السيبراني لضمان الخصوصية، مع ضرورة وجود تشريعات الرقمية الهدف منها: تعزيز الموثوقية والتواجد والمشاركة والتفاعل بين الحكومة والشركات والأنشطة الفردية عبر الشبكات الرقمية بكافة أشكالها.

وأكدت دراسة (البلوشية وآخرون، ٢٠٢٠) أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الجانب التقني عندما تقرر الحكومات التحول من الحكومة التقليدية إلى حكومة إلكترونية، حيث تعتمد في الأساس على مدى جاهزية بنيتها التحتية التقنية؛ لأنها تعتمد على التكنولوجيا والإنترنت في تقديم الخدمات، ومدى كفاءة هذه التقنيات ومهارات الأفراد في استخدامها، وكذلك وجود سياسات واضحة منظمة للإجراءات والممارسات وعقوبات لمخالفة ذلك. مع ضرورة توافر أصحاب الخبرة في الجانب التقني للتعامل معها بالشكل الصحيح.

كما وضّحت دراسة (بوعقال ٢٠١٦ في مصطفى وآخرون، ٢٠٢١) أن البيئة التكنولوجية تلعب دورًا هامًا في تقليل التكاليف التي تتحملها الشركات السياحية، وذلك من خلال استبدال التكاليف البريدية والمعاملات الورقية بالبريد الإلكتروني، واستبدال التكاليف العالية لإرسال التقارير والنشرات الفنية وقوائم البيع وإتاحتها على الإنترنت، واستخدام البرامج لعقد الاجتماعات عن بُعد، وكذلك تقديم الفرصة للموظفين باستخدام التكنولوجيا لإنجاز المهام عن بُعد. مما سبق: فإن البيئة التكنولوجية تساهم في تخفيض تكاليف العمليات؛ وبالتالي فهي تساهم في إدارة الوقت وتحسين عملية اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية في جميع المستويات من خلال تفويض السلطة وتوفير نظام معلومات يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية.

ثالثًا: لقد أكدت دراسة (أبو غبن وآخرون، ٢٠٢٣) على جملة من محددات نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات، بما في ذلك: مشاركة الموظفين في جميع المستويات، والتواصل الجيد المتسق داخل المنظمة، وأن يكون المدراء أكثر تفاعلاً والتزاماً بالتحول الرقمي داخل المنظمات، هي من الأساسيات لنجاح أي منظمة أعمال. ولتحقيق عملية التحول الرقمي المستدامة تحتاج المنظمات إلى قيادة الإدارة العليا الناجحة لتحقيق التوافق والالتزام والدعم الدائم. كما أن ثقافة المنظمة هي عامل مهم في عملية التحول الرقمي من خلال تكييف ثقافتها مع قيمها الأساسية المطلوبة للرقمنة.

كما أكدت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩) أنه من الصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي دون الموارد البشرية؛ لأنها تشكّل جانبًا حيويًا وهامًا لدى المنظمات. لذلك: لا بد من توافر الكوادر المؤهلة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة؛ وهذا يتطلب كفاءات بشرية وخبرات عملية وعلمية وتخطيط الرؤية وتنفيذها، مع الإيمان التام بالتغيير والتطوير.

وأكدت دراسة (بكري ٢٠١٠ في البلوشية وآخرون ٢٠٢٠) أن استخدام التحول الرقمي في المنظمات والحكومة الإلكترونية تبقى صمًا إذا لم يتم استخدامها والاستفادة منها من القيادات -سواء على المستوى الشخصي أو المهني- في المؤسسات المختلفة، مع ضرورة وجود ثقافة معلوماتية أساسية لديهم.

كما وضّحت دراسة (Brink et al (2020) أن الفئة الثالثة من الموظفين والمتطوعين داخل المنظمات يتأثرون بشكل خاص بالتقنيات والعمليات الجديدة؛ مما يؤثر بشكل كبير على رغبتهم في التغيير وموقفهم تجاه التقنيات الجديدة ومعرفتهم بتكنولوجيا المعلومات. هناك أقلية من الموظفين في الوضع الراهن من لا يُبدون اهتمامهم بتكنولوجيا المعلومات ولا يميلون لها، بينما الأغلبية منهم يميلون لها بشكل متزايد، ثم إن هناك مجموعة من الموظفين لا يميلون لها وهم الموظفون الأكبر سنًا، حيث تشكّل الرقمنة لهم تحديًا كبيرًا. لذلك:

فإن التحدي الكبير للمنظمات هو ضمان قدرة جميع الموظفين على مواكبة هذا التغيير الرقمي، حيث تركز منظمات الأعمال على تدريب الموظفين لتسهيل التعامل مع البرامج والتقنيات الحديثة.

وجاءت دراسة (مصطفى وآخرون، ٢٠٢١) لتوضح مدى التأثير الإيجابي للقيادات الإدارية على إدارة وتنمية الموارد البشرية في تبادل الخبرات وتوفير قاعدة للتعلّم عن بُعد باستخدام التقنيات الرقمية؛ وهذا ما جعل المنظمة تعتمد بشكل أساسي على البيئة التكنولوجية والاتصالات بالاستعانة بالثقافة الإلكترونية بدلاً من الثقافة الورقية. وهذا يعني أنه حتى يتم توجيه الموظفين إلى مواكبة هذا التغيير الرقمي فإن القيادة التحويلية هي من تلهم المرؤوسين ليكونوا أكثر حماساً تجاه سلوكياتهم التنظيمية الإضافية، حيث يشجّع القادة التحويليون الاحترام والتقدير والفخر لموظفيهم ويدعمون تمكينهم ويفهمون احتياجاتهم ويقوّرون العمل الجماعي والولاء؛ وهذا يساهم في خلق مصلحة جماعية في المنظمة، وكذلك يعملون على تنظيم ثقافة داعمة لأيّ تغيير أو تطوير تتجه إليه المنظمة ويساهمون في أداء مؤسساتهم بقراراتهم وخياراتهم الإستراتيجية ودعمهم للابتكار. أيضاً: القادة التحويليون هم الجهات الفاعلة والرئيسية في عملية التحوّل الرقمي، حيث أنها تُدير هذه العملية لتحويل الأعمال الرقمية باستخدام استراتيجيات الأعمال الرقمية الفعّالة. لذلك: لمواجهة هذه التحديات الجديدة في البيئة الخارجية وطلبات المستهلكين المتجددة والمتغيرة؛ تعمل القيادة التحويلية الرقمية على تصميم وتيرة التطورات التكنولوجية لزيادة قدرتها على مواجهة كافة التحديات التي قد تواجهها -سواء في الحاضر أو في المستقبل- كما وضّحتها دراسة (Gun, 2024).

وعليه -ومن خلال ما سبق-: تم تقسيم أبعاد التحوّل الرقمي إلى ثلاثة أبعاد على حدّ علم الباحثة وهي: البُعد الإستراتيجي والمتمثل في (الخطط والإستراتيجيات)، والبُعد المؤسسي والمتمثل في (الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية) وأخيراً: البُعد البشري والمتمثل في (القيادة التحويلية).

جدول (١): أبعاد التحول الرقمي

البُعد الاستراتيجي (الخطط والإستراتيجيات)
البُعد المؤسسي (الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية)
البُعد البشري (القيادة التحويلية)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما تم استنتاجه من الدراسات السابقة.

٨.٢ الإطار النظري والدراسات السابقة لفاعلية القرارات الإستراتيجية:

من أنواع القرارات الإدارية: (القرارات الإستراتيجية) والتي هي إحدى أهم المسؤوليات لأنشطة الإدارة، بل هي في صميم العملية الإدارية؛ نظراً للعديد من المواقف التنظيمية التي تتطلب ذلك، وهي عملية متداخلة ونشاط لجميع وظائف الإدارة. لذلك: فإن المدراء في المستويات الإدارية يعملون على وضع خطط واضحة ليتم اتخاذ القرار المناسب في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية سواء فيما يتعلق بالأهداف أو الخطط أو الإجراءات المتبعة، مع اختيار أفضل الطرق والوسائل لتنفيذ المهام المختلفة. لذلك: فإن من الوظائف القيادية للمدراء: اتخاذ سلسلة من القرارات -سواء في التوجيه أو التنسيق- بشأن تحفيز المرؤوسين للقيام بعمل جيّد أو حلّ مشاكلهم.

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

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

الأبعاد	(قوش، 2023)	(بوزمارن وخير، 2022)	(شعبية وعبود، 2022)	(خالصة وعبدالقادر، 2022)	(حماد وآخرون، 2022)	(حمور وحمة، 2022)	(الحسناوي والنداوي، 2021)	المجموع
قبول القرار				×		×	×	٣
جودة القرار	×				×		×	٣
الاستمرارية				×		×		٢
الاعتمادية على المعلومات والحقائق		×	×			×		٣

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

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

أ. قبول القرار

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

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

ب. جودة القرار

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

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

ج. الاستمرارية

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

د. الاعتمادية على المعلومات والحقائق

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

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

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

٩. فرضيات الدراسة :

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

الفرضية الرئيسية الأولى:

(أن التحول الرقمي بأبعاده (البُعد الإستراتيجي ، البُعد المؤسسي، البُعد $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H0.1$: البشري) يؤثر في فاعلية القرارات الإستراتيجية بأبعادها (قبول القرار ، جودة القرار ، الإستمرارية ، الإعتمادية على المعلومات والحقائق).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

(أن البُعد الإستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على قبول القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.1$:

(أن البُعد الإستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على جودة القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.2$:

(أن البُعد الإستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإستمرارية. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.3$:

(أن البُعد الإستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإعتمادية على المعلومات والحقائق. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.4$:

(أن البُعد المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على قبول القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.5$:

(أن البُعد المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على جودة القرار. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.6$:

(أن البُعد المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الإستمرارية. $\alpha \leq 0.05$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $H1.7$:

(أن البُعد المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً" على الإعتمادية على المعلومات والحقائق. $\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة H1.8:

(أن البُعد البشري يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً" على قبول القرار. $\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة H1.9:

(أن البُعد البشري يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً" على جودة القرار. $\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة H1.10:

(أن البُعد البشري يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً" على الإستمرارية. $\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة H1.11:

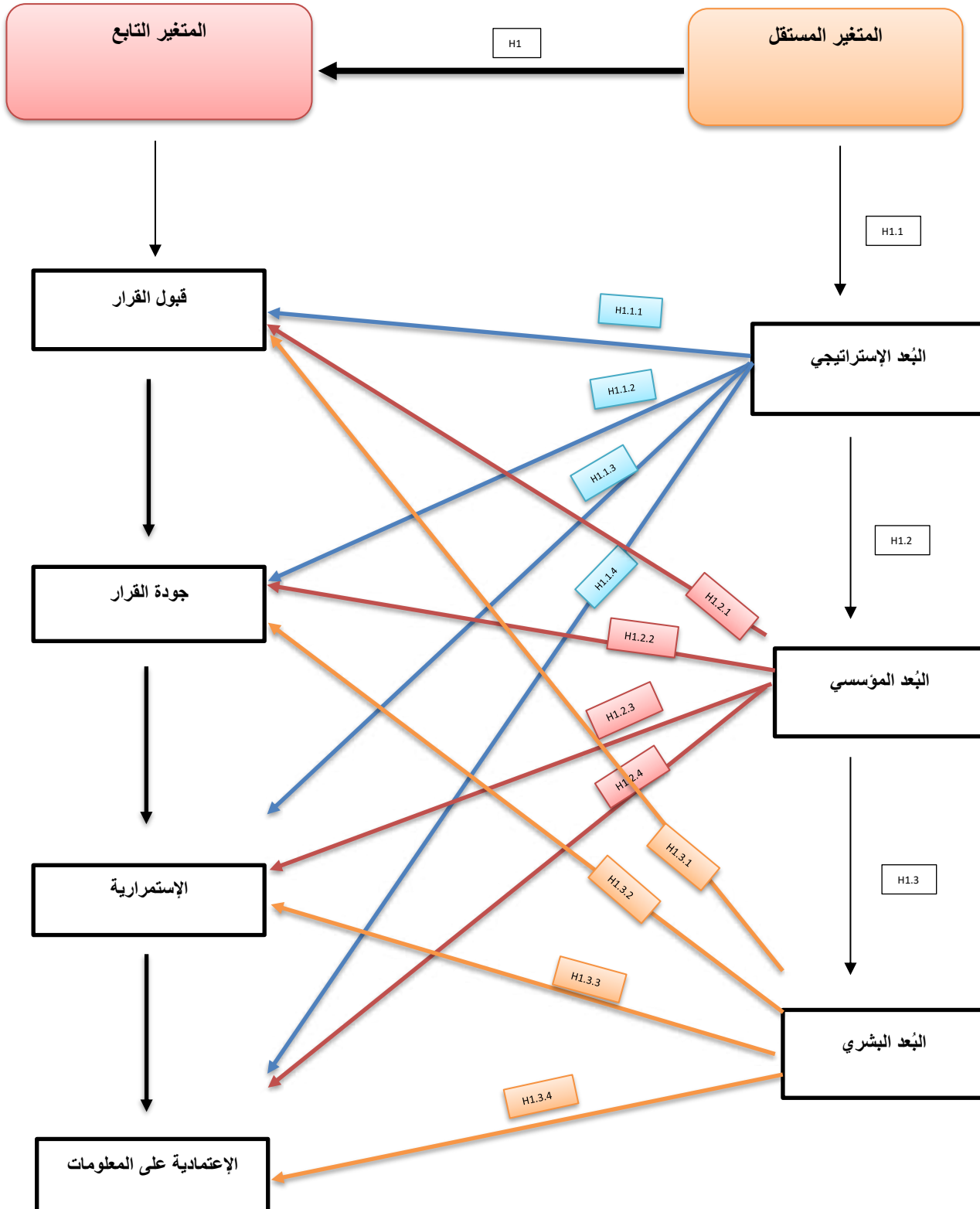
(أن البُعد البشري يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً" على الإعتمادية على المعلومات والحقائق. $\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة H1.12:

الفرضية الرئيسية الثانية:

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

التحول الرقمي على فاعلية القرارات الإستراتيجية.

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



١٠. ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والخاتمة:

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

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

- تبين قبول الفرضية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على جودة القرار، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.866^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد الاستراتيجي يفسر ما قيمته 75.1% من تباين جودة القرار وفقاً لقيمة (R^2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته)، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.894^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد الاستراتيجي يفسر ما قيمته 79.9% من تباين وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته) وفقاً لقيمة (R^2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على الاعتمادية على المعلومات، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.909^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد الاستراتيجي يفسر ما قيمته 82.6% من تباين الاعتمادية على المعلومات وفقاً لقيمة (R^2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المؤسسي على جودة القرار، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.482^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد المؤسسي يفسر ما قيمته 23.2% من تباين جودة القرار وفقاً لقيمة (R^2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المؤسسي على وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته)، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.581^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد المؤسسي يفسر ما قيمته 33.7% من تباين وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته) وفقاً لقيمة (R^2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المؤسسي على الاعتمادية على المعلومات، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.739^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد المؤسسي يفسر ما قيمته 54.5% من تباين الاعتمادية على المعلومات وفقاً لقيمة (R^2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة القرار، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.790^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد البشري يفسر ما قيمته 62.4% من تباين جودة القرار وفقاً لقيمة (R^2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته)، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.876^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد البشري يفسر ما قيمته 76.8% من تباين وجود البيئة الداعمة (قبول القرار واستمرايته) وفقاً لقيمة (R^2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الاعتمادية على المعلومات، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.861^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن البعد البشري يفسر ما قيمته 74.1% من تباين الاعتمادية على المعلومات وفقاً لقيمة (R^2).

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

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

توصيات الدراسة:

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

الخاتمة:

في ضوء التطور التكنولوجي المتسارع والتحول الرقمي التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي ضرورةً حتميةً وليس مجرد خيار للمنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. وكما رأينا، فإن تبني التقنيات الرقمية الحديثة يُسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم عملية اتخاذ القرار من خلال البيانات الذكية والتحليلات المتقدمة.

يتماشى هذا التحول في المملكة العربية السعودية مع رؤية 2030، التي تهدف إلى بناء حكومة رقمية متكاملة، وتعزيز دور التكنولوجيا في مختلف القطاعات. إن الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، يُسهم وبشكل واضح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، سواء من حيث تحسين جودة الخدمات أو تعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية.

ومع ازدياد أهمية الرقمنة في بيئة الأعمال، تبرز الحاجة إلى تطوير سياسات واستراتيجيات رقمية تدعم التحول الرقمي المستدام. لذا، فإن تنفيذ التوصيات المطروحة في هذه الدراسة سيمكن المؤسسات من الاستفادة القصوى من الإمكانيات الرقمية، وضمان استدامتها وقدرتها على المنافسة في العصر الرقمي. إن المستقبل يعتمد على مدى تكيفنا مع هذه التقنيات واستغلالها بذكاء، لضمان نجاح المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.

المراجع:

- العواجي، وائل عمران علي. (٢٠٢٢). دور الحكومة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر : التحديات ومحاوِر الإصلاح". المجلة العربية للإدارة، مج٤٢، ع١.
- عيد، سماح فرج محمد. (٢٠٢١). أثر إدارة البيانات الضخمة على فعالية القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٤)، الصفحات ٧٨٠-٧٨١.
- المشعان، عائشة مشعل؛ أشكناني، صفية مختار (٢٠٢٣). "واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية وعلاقته في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات". المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، مج٣٩، ع٢، ص١٨٦-١٨٨.
- بوزمارن، فريدة؛ خثير، محمد (٢٠٢٢). "فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية". مجلة الاقتصاد الجديد، مج١٣، ع١، ص٢٠٧-٢٢٢.
- سقاط، أحمد عادل؛ عزيز الرحمن، ريان عدنان. (٢٠٢٢م). "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠م" (دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢م). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ١٦- ع ٢٥، ص٢٥-٩٩.
- قرمش، فداء عبد الحميد (٢٠٢٣) " أثر جودة قرارات الإدارة العليا في مقاومة التغيير لدى الأكاديميين". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج١٣، ع١، ص٢.

إبراهيم، إسلام جمال صابر (٢٠٢٢) "التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية". المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج ٥، ع ١٣ يناير (٢٠٢٣)، ص ١٤١.

أبو حمور، عنان محمد؛ أبو حمدة، سارة. (٢٠٢٢). "أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية). المجلة العربية للإدارة، مج ٤٢، ع ٢-يوليو (٢٠٢٢)، ص ٢٠٠-٢٠٨.

أبو غبن، أحمد؛ المدهون، ماجد (٢٠٢٣). "دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية Vol 0, ISSN 2410-5198, pp3-11

البوشية، نوال ؛ الحراسي، نبهان ؛ العوفي، علي (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. Journal of Information Studies & Technology (JIS&T), Volume 2020, Issue 1, Sep, DOI: <https://doi.org/10.5339/jist.2020.2>

الحسناوي، حسين حريجة غالي؛ النداي، غسان موسى محمود. (٢٠٢١) "عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الأمنية" (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية). مجلة دنانير، ع ٢٢، ص ٢٠٧-٢١٦.

حماد، الطاهر محمد أحمد محمد؛ عثمان ، محمد عبدالرحمن محمد؛ سالم، الفياض إبراهيم. (٢٠٢٢م). "الدور المعدل للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية وجودة القرارات الإدارية" (دراسة حالة مصنع بوهيات المهندس). Marketing and Business Research Review, Biannual Review V.2N 1/2022, ISSN: 2773-3637

شعبية، لاراء فؤاد؛ عبود، طلال (٢٠٢٢). "أثر جودة المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار (دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات في دمشق). المعهد العالي لإدارة الأعمال، ص ٧-٢١.

عبد الرحمن، ياسر. (٢٠١٩). "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال". مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ص-٢١٤-٢١٦ ISSN:9750-2571

مرعي، هبة. (٢٠٢٢). "متطلبات تفعيل التحول الرقمي في العملية التعليمية بأقسام الوثائق والمكتبات بالمجامعات الحكومية المصرية (دراسة حالة)". المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج ٥، ع ١٣.

مصطفى، سمية مجدي سلامة؛ محمد، عزة ماهر؛ العزب، محمود رمضان. (٢٠٢١). "دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية (بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ)". مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المدينة السادات، مج ٥-ع ١/٢، ص ٨٠.

هيئة الحكومة الرقمية <https://dga.gov.sa/sites/default/files/2022-11/V1.0.pdf> سياسة 20% التقنية 20%-20%

المراجع الأجنبية:

- Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019).** Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2146-4405), p. 96.
- Ayal, S., Rusou, Z., Zakay, D., and Hochman, G. (2015).** Determinants of judgment and decision-making quality: the interplay between information processing style and situational factors. *Frontiers in Psychology*, 6, 1088. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01088>
- Barbara, B., Ivona, H. (2023),** "Small and Medium – sized Enterprises in the Digital Age: Understanding Characteristics and Essential Demands", *Internation* 2023,14,606.[https:// doi.org/10.3390/info14110606](https://doi.org/10.3390/info14110606)
- Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013).** ORGANIZATIONAL ASSESSMENT: EFFECTIVENESS VS. EFFICIENCY. "Social Transformations in Contemporary Society", 1(2345-0126).
- Brink, Henning & Packmohr, Sven & Vogelsang, Kristin. (2020).** Fields of Action to Advance the Digital Transformation of NPOs – Development of a Framework. 10.1007/978-3-030-61140-8_6.
- C. & D., 1981.** The Concept of Strategic Decisionmaking.. National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colo., August, p. 1.
- Gun, L., Imamoglu, S. Z., Turkcan, H., & Ince, H. (2024).** Effect of Digital Transformation on Firm Performance in the Uncertain Environment: Transformational Leadership and Employee Self - Efficacy as Antecedents of Digital Transformation. *sustainability*, 16(1200), pp. 1-6.
- Hermann, A., Gollhardt, T., Cordes, A.-K., Lojewski, L. v., Hartmann, M. P., & Beckera, J. (2024).** Digital transformation in SMEs: A taxonomy of externally supported digital innovation projects. *International Journal of Information Management*, 74(102713), p. 2.
- Hess, Thomas & Matt, Christian & Benlian, Alexander & Wiesböck, Florian. (2016).** Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 15. 123-139.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022).** Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63(102466), p. 2.
- Luca, T., Marijn, J., and Giuliano, N.(2021),** "Digital government transformation A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors", *International Journal of Information Management*, Vol. 60 ,pp.102356.
- Meng, C., Ge, Y., & Abrokwhah, E., (2020).**"Developing Sustainable Decision Performance for Science and Technology Industries in China",*Sustainability Journal*, Vol. 12, No. 5.
- Milos, M. (2015).**"The role of information management in decision making and business success",Unpublished Thesis, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship.
- (n.d.).** Retrieved 5 2024, from dictionnaire.lerobert: <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/transformation>
- (n.d.).** Retrieved 5 2024, from dictionary.cambridge: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/effectiveness>
- Shepherd. (2012, 08 3-7).** Intuition in strategic decision making:implications for strategic decision effectiveness. Academic of management 2012 annual meeting. <https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/22483/>
- Sundqvista, E., Backlunda, F., & Chronéera, D. (2014).** What is project efficiency and effectiveness? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(119), pp. 280-281.
- Yue, D., & You, F. (2016).** Biomass and biofuel supply chain modeling and optimization. *ScienceDirect Topics*, pp. 1-13.

Zidane, Y. J.-T., & Olsson, N. O. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), p. 623.

Anon., 2013. Government Efficiency Innovate. Scale. Measure. Incent.. [Online]
Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-govtefficiency-08082013.pdf>
[Accessed April 2024].

Anon., 2018. Decision-Making : Definition, Importance and Principles. [Online]
Available at: <https://iglobal-ac.net/decision-making-definition-importance-andprinciples>
[Accessed April 2024].

Anon., 2024. Digital Transformation. [Online]
Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html>
[Accessed April 2024].

Anon., 2024. 7 STEPS TO EFFECTIVE DECISION MAKING. [Online]
Available at: <https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/>
[Accessed April 2024].

Anon., 2024. Efficiency And Effectiveness. [Online]
Available at: <https://unacademy.com/content/difference-between/efficiency-and-effectiveness/>
[Accessed April 2024].

Anon., 2024. Draft Resolutions & Decisions. [Online]
Available at: <https://research.un.org/en/docs/resolutions>
[Accessed April 2024].

Anon., 2024. World Bank Group. [Online]
Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview>
[Accessed December 2024].

Anon., 2024. Transformations Helping Societies Transform with inclusive tech. [Online]
Available at: <https://www.undp.org/digital/transformations>
[Accessed April 2024].

Dot, b., 2022. Effectiveness Vs. Efficiency: What's The Difference?. [Online]. -
Available at: <https://www.bluedotcorp.com/blog/effectiveness-vs-efficiency-whats-the-difference/> [Accessed April 2024].

Moss, . I. D., Clayton, V. & Green, L., 2020. Improving Institutional Decision-Making: a new working group. [Online]
Available at: <https://forum-bots.effectivealtruism.org/posts/94QtuT4ss3RzrfH8A/improving-institutional-decision-making-a-new-working-group>
[Accessed April 2024].

N. & Madiega, T., 2019. Digital transformation. [Online]
Available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633171/EPRS_BRI\(2019\)633171_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633171/EPRS_BRI(2019)633171_EN.pdf)
[Accessed April 2024].

Publicação, 2022. What is organisational decision making and 5 more tips on how to do it in practice. [Online]
Available at: <https://www.siteware.co/blog/leadership/decision-making-in-organizations/>
[Accessed April 2024].

“The Effects of Digital Transformation on the Effectiveness of Strategic Decisions: An applied study on the Banks in the Kingdom of Saudi Arabia”

Researcher:

Sahar Ahmed Mufleh Alshmari

King Khalid University

2 March 2025

Abstract:

This study aims to analyze the impact of digital transformation on the effectiveness of strategic decisions in the Saudi banking sector by examining the theoretical and practical relationship between digital transformation and strategic decision-making. The research highlights the importance of digital transformation as a tool to enhance operational efficiency, improve the quality and continuity of administrative decisions, and support banking leaders in making data-driven decisions .

The study explores the dimensions of digital transformation, including the strategic dimension (plans and strategies), the institutional dimension (infrastructure and organizational culture), and the human dimension (transformational leadership). It also focuses on the aspects of strategic decision effectiveness, such as decision quality, acceptance, continuity, and reliance on information .

The research problem revolves around assessing the impact of digital transformation on the quality of strategic decisions in banks by testing hypotheses that suggest a statistically significant positive relationship between digital transformation and decision-making effectiveness. The findings indicate that digital transformation enhances decision-making processes, increases banking operational efficiency, and reduces human errors, thereby strengthening banks' competitiveness .

The study recommends investing in the development of digital infrastructure, training banking leaders to adopt modern technologies, and promoting a digital organizational culture. It also emphasizes the importance of integrating artificial intelligence and big data analytics into decision-making processes to keep pace with technological advancements and enhance sustainability in the banking sector.

Keywords: Digital Transformation, Efficiency, Effectiveness, Effectiveness, Decisions, Strategic Decisions.