

دور حوكمة البيانات في تحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على
البنوك السعودية

إعداد الطالب/

صباح على الشهري

٢٦١٠٠٣٠٠٨

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣		مقدمة الدراسة
٤		مشكلة الدراسة
٦		أهمية الدراسة
٧		أهداف الدراسة
٨		أسئلة الدراسة
٨		فروض الدراسة
٩		الدراسات السابقة:
١٧		الفجوة البحثية
١٩		المنطلقات النظرية للدراسة
٢٢		المنهجية وطرق البحث:
٢٢		منهجية الدراسة
٢٣		مجتمع وعينة الدراسة
٢٤		مصادر جمع البيانات
٢٤		أداة الدراسة
٢٥		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٦		حدود الدراسة
٢٧		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم في العقد الثالث من الألفية الثالثة تحولات رقمية متسارعة أعادت تشكيل ملامح بيئة الأعمال على المستويين المحلي والدولي، إذ أصبحت البيانات تُمثّل أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات المعاصرة، بل يُنظر إليها على أنها "نפט القرن الحادي والعشرين" لما تنطوي عليه من قيمة اقتصادية ومعرفية هائلة. وفي ظل هذا التنامي المتسارع في حجم البيانات وتنوع مصادرها وتعقيد أنماطها، برزت الحاجة الملحة إلى تبني أطر تنظيمية متكاملة تحكم عملية إنتاج البيانات وتخزينها ومعالجتها واستخدامها، الأمر الذي أفرز ما يُعرف بـ"حوكمة البيانات" بوصفها منظومة متكاملة من السياسات والمعايير والإجراءات التي تضمن جودة البيانات وأمنها وملاءمتها لدعم العمليات المؤسسية (Onoja et al., 2021).

وتُعَدّ حوكمة البيانات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية والمحاسبية، حيث تتضمن مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تشمل إدارة جودة البيانات، وإدارة أمن البيانات وخصوصيتها، وإدارة البيانات الوصفية، والامتثال التنظيمي، وتحديد الأدوار والمسؤوليات. وتسعى المؤسسات من خلال تبني هذه الأبعاد إلى تعظيم القيمة المُستخلصة من بياناتها وتحويلها إلى معرفة قابلة للتوظيف في اتخاذ القرارات (العبدلية والحراصي والكندي، ٢٠٢٤).

ومن جانب آخر، تُمثّل حوكمة البيانات ركيزة أساسية للتحول الرقمي في القطاع المصرفي على وجه الخصوص، نظراً لما يتعامل معه هذا القطاع من بيانات حساسة ومتدفقة بصورة لحظية، تتطلب مستويات عالية من الدقة والأمن والامتثال للتشريعات الرقابية. وقد أصبحت البنوك في الاقتصادات الناشئة تُولي اهتماماً متزايداً لتبني أطر حوكمة البيانات بما يُمكنها من مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة مصرفية شديدة التنافس (Sharairi et al., 2024).

وعلى صعيد المتغير التابع، تُعَدّ القرارات الاستراتيجية من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المؤسسات، إذ تتسم بطابعها بعيد المدى وتأثيرها الجوهري على مستقبل المؤسسة وتوجهاتها العامة، فضلاً عن ارتباطها بحجم استثمارات كبيرة وبيئة عمل تتسم بعدم اليقين. ومن ثمّ، فإن جودة هذه القرارات

تتوقف بشكل رئيس على جودة المعلومات المتاحة لصانع القرار، ومدى قدرتها على عكس الواقع بدقة وتوفير رؤى استشرافية للمستقبل (مبخوت والسياني، ٢٠٢٦).

وقد أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية ترتكز على مجموعة من المعايير، أبرزها: الدقة، والملاءمة، والتوقيت المناسب، والشمولية، والموضوعية، فضلاً عن مرونة القرار وقابليته للتعديل في ضوء المتغيرات البيئية. كما أن ترشيد هذه القرارات يتطلب توفر بنية معلوماتية متكاملة تدعم صانع القرار في مراحل تحليل المشكلة، وتوليد البدائل، وتقييمها، واختيار البديل الأمثل (أبو صايمة والمدهون، ٢٠٢١).

ويُمثّل القطاع المصرفي السعودي بيئة بحثية ثرية لدراسة هذه العلاقة، في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات اقتصادية ورقمية كبرى ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تُولي اهتماماً بالغاً بتعزيز الاقتصاد الرقمي، وتطوير البنية التحتية للبيانات، وتعزيز الشمول المالي. وقد سعت الجهات الرقابية بقيادة البنك المركزي السعودي (ساما) إلى إصدار أطر تنظيمية متقدمة لحوكمة البيانات وأمن المعلومات، الأمر الذي يجعل من البنوك السعودية نموذجاً متقدماً في الاقتصادات الناشئة لتطبيق ممارسات حوكمة البيانات. (Al-Dossari & Sumaili, 2021)

ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتسلّط الضوء على أثر حوكمة البيانات بأبعادها المختلفة على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية، مُسهمَةً بذلك في إثراء الأدب الإداري والمصرفي في هذا المجال الحيوي.

مشكلة الدراسة

تواجه البنوك المعاصرة في ظل بيئة الأعمال الراهنة جملةً من التحديات المتشابكة التي فرضتها موجة التحول الرقمي، وتنامي حجم البيانات بصورة غير مسبقة، وتعدّد سلوك العملاء، وتسارع وتيرة المنافسة، فضلاً عن تشديد المتطلبات الرقابية والتشريعية. وفي خضمّ هذه التحديات، باتت عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أكثر تعقيداً وصعوبة، إذ لم تعد المعلومات التقليدية كافيةً لدعم صانع القرار المصرفي في بيئة تتسم بعدم اليقين وتسارع التغيرات. ومن ثمّ، فإن اعتماد البنوك على بيانات غير محكومة أو منقوصة الجودة قد يُفضي إلى قرارات استراتيجية مغلوطة تُكبّد البنك خسائر جسيمة وتُضعف من قدرته التنافسية.

وعلى الرغم من التطور الملحوظ الذي يشهده القطاع المصرفي السعودي في مجال التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة، إلا أن ثمة فجوة بحثية تتعلق بمدى تأثير تطبيق أبعاد حوكمة البيانات على جودة القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارات العليا في هذه البنوك. فبينما تناولت بعض الدراسات أثر حوكمة البيانات على متغيرات تنظيمية ومالية متعددة كالأداء المؤسسي، وجودة التقارير المالية، والقيمة السوقية للأسهم (الخواجة وأبو الهيجاء، ٢٠٢٣؛ Alshehadeh et al., 2024)، فإن الدراسات التي تناولت أثرها المباشر على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية تحديداً لا تزال محدودة نسبياً، مما يُمثّل فجوة معرفية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

كما أشارت دراسة (Al-Dossari & Sumaili (2021) إلى أن مستوى نضج حوكمة البيانات في المؤسسات السعودية لا يزال في مراحله المبكرة، مع وجود تفاوت ملحوظ بين المؤسسات في تبني هذه الممارسات، الأمر الذي يستدعي مزيداً من البحث حول واقع تطبيق حوكمة البيانات في القطاع المصرفي السعودي وانعكاساتها على عمليات صنع القرار. ويُضاف إلى ذلك ما أكدته دراسة الجداوي (٢٠٢٣) من أن العلاقة بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي ليست علاقة مباشرة بسيطة، بل تتداخل فيها متغيرات تنظيمية وتقنية متعددة، مما يُعزز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تستكشف هذه العلاقة في سياقات مؤسسية وقطاعية محددة.

ومن جهة أخرى، فإن البنوك السعودية تعمل في بيئة تنظيمية متطورة فرضت عليها متطلبات صارمة في مجال إدارة البيانات وحمايتها، خاصة في ظل صدور نظام حماية البيانات الشخصية، وأطر حوكمة البيانات الصادرة عن الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، والتعليمات الرقابية الصادرة عن البنك المركزي السعودي. ومن ثمّ، فإن البحث في مدى استثمار البنوك السعودية لهذه الأطر التنظيمية في تعزيز جودة قراراتها الاستراتيجية يُمثّل ضرورة علمية وعملية ملحة.

كما تتنبع المشكلة من الملاحظات الميدانية الأولية التي أجراها الباحث، والتي كشفت عن وجود تفاوت بين البنوك السعودية في تطبيق أبعاد حوكمة البيانات، وعن وجود تحفظات لدى بعض القيادات المصرفية حول مدى جدوى هذه الممارسات في تحسين جودة القرارات، وهو ما يستدعي إخضاع هذه العلاقة للتحقق العلمي المنهجي. وقد أكدت دراسة (Alotaibi, Alharbi & Alqurashi (2024) أن أثر حوكمة

البيانات على اتخاذ القرارات يتباين بحسب طبيعة المؤسسة وقطاعها ومستوى نضجها الرقمي، مما يُبرّر إجراء دراسة متخصصة على القطاع المصرفي السعودي.

وبناءً على ما تقدم، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

“ما أثر حوكمة البيانات بأبعادها (إدارة جودة البيانات، إدارة أمن البيانات، إدارة البيانات الوصفية، الأدوار والمسؤوليات، الامتثال التنظيمي) على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية؟”

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الأدب الإداري والمصرفي العربي بدراسة متخصصة تتناول العلاقة بين حوكمة البيانات وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو موضوع لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي في البيئة المصرفية السعودية.
- سدّ الفجوة البحثية القائمة في الدراسات العربية فيما يتعلق بربط الأبعاد التفصيلية لحوكمة البيانات بجودة القرارات الاستراتيجية في سياق القطاع المصرفي تحديداً.
- تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين أدبيات حوكمة البيانات وأدبيات اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يُسهم في تطوير المعرفة الإدارية المتقاطعة بين هذين المجالين.
- فتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين حوكمة البيانات وجودة القرارات.
- تطوير مقياس بحثي يمكن استخدامه في دراسات لاحقة لقياس مستوى تطبيق حوكمة البيانات وجودة القرارات الاستراتيجية في القطاعات المختلفة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تقديم رؤى عملية للقيادات المصرفية في البنوك السعودية حول أهمية تبني أطر متكاملة لحوكمة البيانات لدعم عمليات صنع القرار الاستراتيجي.

- مساعدة صانعي السياسات في الجهات الرقابية كالبنك المركزي السعودي وهيئة سدايا في تطوير الأطر التنظيمية الخاصة بحوكمة البيانات في القطاع المصرفي.
- تزويد إدارات البنوك السعودية بمؤشرات قابلة للقياس حول واقع تطبيق أبعاد حوكمة البيانات، وأثر ذلك على جودة قراراتها الاستراتيجية.
- الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بالتحول الرقمي وتعزيز الاقتصاد القائم على البيانات والمعرفة في القطاع المصرفي.
- توفير قاعدة معلومات يمكن أن تستفيد منها برامج التدريب والتأهيل في المؤسسات المصرفية لتطوير كفاءات العاملين في مجالات إدارة البيانات وصنع القرار.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة البيانات بأبعادها (إدارة جودة البيانات، إدارة أمن البيانات، إدارة البيانات الوصفية، الأدوار والمسؤوليات، الامتثال التنظيمي) على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري لحوكمة البيانات وأبعادها المختلفة في بيئة الأعمال المصرفية المعاصرة.
- استكشاف الأسس النظرية لجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومعاييرها ومراحلها في القطاع المصرفي.
- تشخيص مستوى تطبيق أبعاد حوكمة البيانات في البنوك السعودية من وجهة نظر القيادات المصرفية.
- تقييم مستوى جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية وفقاً للمعايير العلمية المتعارف عليها.
- قياس أثر بُعد إدارة جودة البيانات على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.

- قياس أثر بُعد إدارة أمن البيانات على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.
- قياس أثر بُعد إدارة البيانات الوصفية على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.
- قياس أثر بُعد الأدوار والمسؤوليات في إدارة البيانات على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.
- قياس أثر بُعد الامتثال التنظيمي على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تُسهم في تعزيز ممارسات حوكمة البيانات ودعم جودة القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر حوكمة البيانات بأبعادها (إدارة جودة البيانات، إدارة أمن البيانات، إدارة البيانات الوصفية، الأدوار والمسؤوليات، الامتثال التنظيمي) على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر إدارة جودة البيانات على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية؟
- ما أثر إدارة أمن البيانات على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية؟
- ما أثر إدارة البيانات الوصفية على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية؟
- ما أثر الأدوار والمسؤوليات في إدارة البيانات على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية؟
- ما أثر الامتثال التنظيمي على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لحوكمة البيانات بأبعادها (إدارة جودة البيانات، إدارة أمن البيانات، إدارة البيانات الوصفية، الأدوار والمسؤوليات، الامتثال التنظيمي) على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.

الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة جودة البيانات على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة أمن البيانات على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة البيانات الوصفية على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأدوار والمسؤوليات في إدارة البيانات على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للامتثال التنظيمي على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية.

الدراسات السابقة:

تُعدّ مراجعة الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تُمكن الباحث من التعرف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات في مجال بحثه، وتُسهم في بلورة الإطار النظري وصياغة الفروض وتحديد المنهجية المناسبة. وفي ضوء موضوع الدراسة الحالية الذي يتناول "دور حوكمة البيانات في تحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على البنوك السعودية"، فقد قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتم تصنيفها إلى محورين رئيسيين على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (حوكمة البيانات) وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية) وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

وقد تم عرض هذه الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، مع التركيز على هدف كل دراسة ومنهجها وعينتها وأهم نتائجها وتوصياتها.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (حوكمة البيانات) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة العنتري وعبدالستار (٢٠٢٥) بعنوان: “أثر الحوكمة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية – اليمن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية) على الأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية في اليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٩٥) مفردة من العاملين في المؤسسة، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة مجتمعةً على الأداء التنظيمي، وكان بُعد الشفافية والمساءلة الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة في المؤسسات غير الربحية، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية، وتفعيل مبدأ المساءلة لرفع كفاءة الأداء التنظيمي.

دراسة العبدلية والحراصي والكندي (٢٠٢٤) بعنوان: “انعكاسات تطبيق حوكمة البيانات في المؤسسات الحكومية العمانية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات تطبيق حوكمة البيانات بأبعادها (إدارة جودة البيانات، أمن البيانات، إدارة البيانات الوصفية، السياسات والإجراءات) على كفاءة العمل المؤسسي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢١٠) موظفين من العاملين في إدارات تقنية المعلومات بالمؤسسات الحكومية العمانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة البيانات يُسهم بشكل كبير في تحسين جودة البيانات وتعزيز اتخاذ القرارات وزيادة

الثقة في المعلومات الحكومية، كما كشفت عن وجود تحديات تتعلق بنقص الكوادر المتخصصة وضعف البنية التحتية الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات وطنية موحدة لحوكمة البيانات، وتأهيل الكوادر البشرية، والاستثمار في البنية التحتية التقنية.

دراسة (Sharairi et al. (2024 بعنوان "How Big Data Governance Meets Financial Decision-Making: Evidence from Banking Sector in Emerging Economies"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة البيانات الضخمة بأبعادها (جودة البيانات، أمن البيانات، الامتثال التنظيمي، إدارة دورة حياة البيانات) على اتخاذ القرارات المالية في القطاع المصرفي بالاقتصادات الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٢٠) من المديرين الماليين والمحللين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لحوكمة البيانات الضخمة على جودة القرارات المالية، وأن جودة البيانات وأمنها كانا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لإطار متكامل لحوكمة البيانات الضخمة، وتطوير سياسات أمن المعلومات، ورفع كفاءة الكوادر المصرفية في مجال تحليل البيانات.

دراسة (Alotaibi, Alharbi & Alqurashi (2024 بعنوان "Assessing the Impact of Data Governance on Decision Making in Saudi Arabia"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة البيانات بأبعادها (السياسات والمعايير، الأدوار والمسؤوليات، جودة البيانات، أمن البيانات والخصوصية) على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٦) من المتخصصين في تقنية المعلومات وصنّاع القرار في عدد من المؤسسات بالملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين تطبيق ممارسات حوكمة البيانات وجودة اتخاذ القرار، حيث ساهمت الحوكمة في رفع دقة القرارات وسرعتها وموثوقيتها. وأوصت الدراسة بضرورة وضع أطر تنظيمية واضحة لحوكمة البيانات في المؤسسات السعودية، والاستثمار في الأدوات التحليلية، وتعزيز ثقافة اتخاذ القرار المستند إلى البيانات.

دراسة (2024) Alshehadeh et al. بعنوان "Accounting Data Governance and Its Influence on Financial Report Quality: Insights from Commercial Banks"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة البيانات المحاسبية بأبعادها (التخطيط للبيانات، الرقابة على البيانات، جودة البيانات، حماية البيانات) على جودة التقارير المالية في البنوك التجارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٤٥) من المحاسبين والمدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لحوكمة البيانات المحاسبية على جودة التقارير المالية بخصائصها (الملاءمة، الموثوقية، القابلية للمقارنة، القابلية للفهم). وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لمعايير دولية لحوكمة البيانات المحاسبية، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية، وتعزيز دور المراجعة الداخلية في حماية البيانات.

دراسة (2024) Naguib, Kassem & Naem بعنوان "The Impact of IT Governance and Data Governance on Financial and Non-Financial Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة تقنية المعلومات وحوكمة البيانات بأبعادها (التوافق الاستراتيجي، إدارة المخاطر، إدارة الأداء، إدارة الموارد) على الأداء المالي وغير المالي في الشركات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) من المديرين التنفيذيين ومديري تقنية المعلومات في الشركات المدرجة بالبورصة المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لحوكمة تقنية المعلومات وحوكمة البيانات على كلٍ من الأداء المالي وغير المالي، مع تأثير أقوى على الأداء غير المالي. وأوصت الدراسة بضرورة دمج حوكمة البيانات ضمن الاستراتيجية العامة للشركات، وتطوير مؤشرات قياس أداء متكاملة.

دراسة الخواجة وأبو الهيجاء (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر حوكمة تقنية البيانات الضخمة على القيمة السوقية لأسهم الشركة: الدور المعدّل لجودة التدقيق الخارجي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة تقنية البيانات الضخمة بأبعادها (إدارة جودة البيانات، إدارة أمن البيانات، إدارة دورة حياة البيانات، إدارة البنية التحتية للبيانات) على القيمة السوقية لأسهم الشركات

المدرجة في بورصة عمان، مع دراسة الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٣٠) من المديرين الماليين ومديري تقنية المعلومات في الشركات المدرجة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لحوكمة تقنية البيانات الضخمة على القيمة السوقية للأسهم، وأن جودة التدقيق الخارجي تُعزز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات المدرجة لإطار متكامل لحوكمة البيانات الضخمة، والاستعانة بمكاتب تدقيق ذات جودة عالية.

دراسة الجداوي (٢٠٢٣) بعنوان: “الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي القابل للتفسير في العلاقة بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي القابل للتفسير في العلاقة بين حوكمة البيانات بأبعادها (إدارة جودة البيانات، أمن البيانات، إدارة البيانات الوصفية، الامتثال التنظيمي) والأداء المؤسسي في الشركات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٦٧) من المديرين والعاملين في إدارات تقنية المعلومات بالشركات المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لحوكمة البيانات على الأداء المؤسسي، وأن الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير، وتطوير أطر حوكمة البيانات بما يتلاءم مع التحول الرقمي.

دراسة Al-Afeef et al. (2023) بعنوان “The Effect of Big Data Governance on Financial Technology in Jordanian Commercial Banks: The Mediation Role of Organizational Culture”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة البيانات الضخمة بأبعادها (جودة البيانات، أمن البيانات، خصوصية البيانات، إدارة البيانات) على التكنولوجيا المالية في البنوك التجارية الأردنية، مع الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٩٠) من العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لحوكمة البيانات الضخمة على التكنولوجيا المالية، وأن الثقافة التنظيمية تتوسط جزئياً هذه العلاقة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتطوير سياسات حوكمة البيانات الضخمة بما يواكب التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

دراسة عبدالرازق (٢٠٢١) بعنوان: “دور المراجعة الداخلية في حوكمة البيانات الضخمة لتحسين جودة المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في حوكمة البيانات الضخمة بأبعادها (إدارة جودة البيانات، إدارة أمن البيانات، إدارة دورة حياة البيانات، إدارة الامتثال) لتحسين جودة المعلومات المحاسبية في الشركات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) من المراجعين الداخليين والمحاسبين في الشركات المساهمة المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز حوكمة البيانات الضخمة، وأن ذلك ينعكس إيجاباً على جودة المعلومات المحاسبية من حيث الملاءمة والموثوقية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تأهيل المراجعين الداخليين في مجال البيانات الضخمة، وتبني معايير دولية للمراجعة في بيئة البيانات الضخمة.

دراسة (2021) Al-Dossari & Sumaili بعنوان “A Data Governance Maturity Assessment: A Case Study of Saudi Arabia”

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى نضج حوكمة البيانات بأبعادها (الاستراتيجية، السياسات والمعايير، الأدوار والمسؤوليات، جودة البيانات، الأمن والخصوصية) في المؤسسات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من (١٢) مؤسسة سعودية في القطاعين العام والخاص، إضافة إلى مقابلات مع (٤٥) من المسؤولين عن إدارة البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى نضج حوكمة البيانات في المؤسسات السعودية لا يزال في المراحل المبكرة، مع وجود تفاوت ملحوظ بين المؤسسات، وأن أبرز التحديات تتعلق بضعف الوعي ونقص الكوادر المتخصصة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج وطني لقياس نضج حوكمة البيانات، وتعزيز الاستثمار في تأهيل الكوادر البشرية.

دراسة (2021) Onoja et al. بعنوان "Digital Transformation and Data Governance: Strategies for Regulatory Compliance and Secure AI-Driven Business Operations"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة البيانات بأبعادها (السياسات والمعايير، الأمن والخصوصية، الامتثال التنظيمي، إدارة المخاطر) في دعم التحول الرقمي وضمان الامتثال التنظيمي للعمليات التجارية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمراجعة منهجية للأدبيات، إضافة إلى تحليل (٣٥) حالة دراسية لمؤسسات عالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة البيانات تمثل ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي، وتسهم في تقليل المخاطر التنظيمية والقانونية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات متكاملة لحوكمة البيانات، وتطوير أطر امتثال مرنة تتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة الرديعان والحوالدة (٢٠٢٦) بعنوان: "أثر إدارة الأزمات في القرارات الاستراتيجية: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات بديوان المظالم في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) على القرارات الاستراتيجية في ديوان المظالم بالمملكة العربية السعودية، مع دراسة الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٢٠) من القيادات الإدارية والعاملين في ديوان المظالم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لإدارة الأزمات على جودة القرارات الاستراتيجية، وأن تكنولوجيا المعلومات تُعزز هذه العلاقة بشكل دال. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير منظومة متكاملة لإدارة الأزمات في الأجهزة الحكومية، والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

دراسة مبخوت والسياني (٢٠٢٦) بعنوان: "أثر ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة - صنعاء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ذكاء الأعمال بأبعاده (مصادر البيانات، مستودعات البيانات، التنقيب في البيانات، التحليل عبر الإنترنت، أدوات العرض) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) من المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية بأمانة العاصمة صنعاء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد ذكاء الأعمال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكان بُعد التنقيب في البيانات الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية اليمنية لأنظمة ذكاء الأعمال المتقدمة، وتأهيل الكوادر البشرية في مجال تحليل البيانات لدعم القرارات الاستراتيجية.

دراسة (2024) Biswas, Hossain & Comite بعنوان "Role of Management Information Systems in Enhancing Decision-Making in Large-Scale Organizations"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (المدخلات، المعالجة، المخرجات، التغذية الراجعة، التكامل) في تعزيز جودة اتخاذ القرارات في المؤسسات الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٠) من المديرين التنفيذيين في عدد من الشركات الكبرى في بنغلاديش. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لنظم المعلومات الإدارية على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من حيث الدقة والسرعة والملاءمة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير نظم المعلومات الإدارية، وربطها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتدريب صنّاع القرار على استخدامها بفعالية.

دراسة أبو صايمة والمدهون (٢٠٢١) بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية على ترشيد القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية (بالتل)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة التنسيق، مرونة الاستجابة، مرونة الإبداع) على ترشيد القرارات الاستراتيجية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٧٥) من المديرين والإداريين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية "بالتل". وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية على ترشيد القرارات الاستراتيجية، وكان بُعد مرونة الاستجابة الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات من خلال تطوير الموارد البشرية والمادية، وتبني هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

دراسة أحمد (٢٠٢١) بعنوان: "دور المراجع الداخلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجع الداخلي بأبعاده (الاستقلالية والموضوعية، الكفاءة المهنية، تقييم المخاطر، تقديم الاستشارات، التقارير الرقابية) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات السودانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) من المراجعين الداخليين والمديرين في عدد من الشركات السودانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المراجع الداخلي يلعب دوراً جوهرياً في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توفير معلومات موثوقة وتقييم المخاطر وتقديم الاستشارات للإدارة العليا. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية المراجع الداخلي، وتطوير كفاءاته المهنية، وتوسيع نطاق مشاركته في صياغة القرارات الاستراتيجية.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في تناولها لمتغير حوكمة البيانات بوصفه متغيراً مستقلاً مؤثراً في عدد من المخرجات المؤسسية، حيث اشتركت مع دراسة Alotaibi, Alharbi & Alqurashi (2024) ودراسة Sharairi et al. (2024) في الاهتمام بدراسة أثر حوكمة البيانات على عمليات اتخاذ القرار، كما اتفقت مع دراسة العبدلية والحراصي والكندي (٢٠٢٤) ودراسة Al-Dossari & Sumaili (2021) في تبني عدد من الأبعاد الجوهرية لحوكمة البيانات، كإدارة جودة البيانات وأمن البيانات والامتثال التنظيمي. كما تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تبنيها للمنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة هذا النوع من العلاقات السببية بين المتغيرات الإدارية، كما هو الحال في دراسة الخواجة وأبو الهيجاء (٢٠٢٣) ودراسة الجداوي (٢٠٢٣) ودراسة Alshehadeh et al. (2024). وعلى صعيد المتغير التابع، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة

مبخوت والسياني (٢٠٢٦) ودراسة أبو صايمة والمدهون (٢٠٢١) في الاهتمام بدراسة جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوصفها متغيراً تابعاً ذا أهمية بالغة في بيئة الأعمال المعاصرة. كما تتفق مع دراسة الرديعان والخالدة (٢٠٢٦) في الاهتمام بالسياق السعودي بيئةً للتطبيق الميداني، ومع دراسة Sharairi et al. (2024) ودراسة Al-Afeef et al. (2023) في اختيار القطاع المصرفي ميداناً للدراسة لما يتسم به من كثافة في البيانات وحيوية في صنع القرار.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، إذ بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة أثر حوكمة البيانات على متغيرات تنظيمية ومالية متنوعة كالأداء المؤسسي في دراسة الجداوي (٢٠٢٣)، وجودة التقارير المالية في دراسة Alshehadeh et al. (2024)، والقيمة السوقية للأسهم في دراسة الخواجة وأبو الهيجاء (٢٠٢٣)، والتكنولوجيا المالية في دراسة Al-Afeef et al. (2023)، والأداء المالي وغير المالي في دراسة Naguib, Kassem & Naem (2024)، فإن الدراسة الحالية تتفرد بتركيزها على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية تحديداً بوصفها متغيراً تابعاً مباشراً لحوكمة البيانات. ومن حيث الأبعاد، تختلف الدراسة الحالية عن دراسة العبدلية والحراسي والكندي (٢٠٢٤) التي اقتصرت على أربعة أبعاد لحوكمة البيانات، حيث تتبنى الدراسة الحالية خمسة أبعاد متكاملة تشمل (إدارة جودة البيانات، إدارة أمن البيانات، إدارة البيانات الوصفية، الأدوار والمسؤوليات، الامتثال التنظيمي). كما تختلف عن دراسة مبخوت والسياني (٢٠٢٦) ودراسة أبو صايمة والمدهون (٢٠٢١) اللتين تناولتا متغيرات مستقلة مغايرة (ذكاء الأعمال، والمرونة الاستراتيجية) في علاقتهما بالقرارات الاستراتيجية. ومن حيث بيئة التطبيق، تتميز الدراسة الحالية عن دراسة Al-Dossari & Sumaili (2021) التي تناولت المؤسسات السعودية بشكل عام، إذ تُركز الدراسة الحالية على القطاع المصرفي السعودي تحديداً، كما تختلف عن دراسة Sharairi et al. (2024) ودراسة Al-Afeef et al. (2023) اللتين طُبقتا على البنوك الأردنية، وعن دراسة Naguib, Kassem & Naem (2024) التي طُبقت على الشركات المصرية. ومن حيث المنهج، فبينما اعتمدت دراسة Onoja et al. (2021) على المراجعة المنهجية للأدبيات وتحليل الحالات، تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني باستخدام الاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات الأولية.

في ضوء ما تقدم من تحليل لأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في عدة محاور متكاملة؛ فعلى المستوى الموضوعي،

يتضح من استقراء الأدبيات السابقة أن الدراسات التي ربطت بصورة مباشرة بين حوكمة البيانات بأبعادها التفصيلية وبين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي تحديداً تكاد تكون نادرة، إذ ركزت الدراسات السعودية كدراسة (Alotaibi, Alharbi & Alqurashi (2024) ودراسة-Al (Dossari & Sumaili (2021) على المؤسسات السعودية بشكل عام دون التخصص في القطاع المصرفي، في حين ركزت دراسات القطاع المصرفي كدراسة (Sharairi et al. (2024 ودراسة-Al (Afeef et al. (2023) على البنوك الأردنية. وعلى مستوى الأبعاد، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج بحثي أكثر شمولاً بدمج خمسة أبعاد متكاملة لحوكمة البيانات، وهو ما يتجاوز ما تناولته الدراسات السابقة من أبعاد جزئية. وعلى المستوى المنهجي، تسعى الدراسة إلى تقديم أدلة كمية مدعومة بالتحليل الإحصائي على طبيعة العلاقة وقوتها بين كل بُعد من أبعاد حوكمة البيانات وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما لم تتناوله بعض الدراسات بهذا التفصيل. وعلى مستوى بيئة التطبيق، تكتسب الدراسة الحالية تميزاً نوعياً بتطبيقها على البنوك السعودية في مرحلة فارقة من تاريخ القطاع المصرفي السعودي، تتسم بالتحول الرقمي المتسارع وصدور أطر تنظيمية متقدمة لحوكمة البيانات من قبل البنك المركزي السعودي وهيئة سدايا، ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن ثم، تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية نوعية للمكتبة الإدارية والمصرفية العربية، تسعى إلى ملء فراغ بحثي ملموس في مجال الربط بين حوكمة البيانات وجودة القرارات الاستراتيجية في البيئة المصرفية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى منطلقات نظرية متعددة تتكامل فيما بينها لتشكل البناء النظري الذي يقوم عليه نموذج الدراسة وفروضها، إذ تنطلق الدراسة من فهم متعمق لمفهوم حوكمة البيانات وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والعلاقة التفسيرية التي تربط بينهما في ضوء النظريات الإدارية المعاصرة.

المنطلق الأول: مفهوم حوكمة البيانات وأبعادها

تُعرّف حوكمة البيانات بأنها منظومة متكاملة من السياسات والمعايير والإجراءات والأدوار التي تحكم عملية إدارة البيانات في المؤسسة، بدءاً من إنتاجها وجمعها، مروراً بمعالجتها وتخزينها، وانتهاءً باستخدامها والتخلص منها، بهدف ضمان جودتها وأمنها وملاءمتها لدعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية

والتشغيلية. وقد تطور هذا المفهوم بصورة متسارعة في العقد الأخير في ظل ثورة البيانات الضخمة والتحول الرقمي، ليُصبح أحد المرتكزات الأساسية للحوكمة المؤسسية الحديثة. (Onoja et al., 2021)

وتتمحور حوكمة البيانات في الدراسة الحالية حول خمسة أبعاد رئيسية مُستخلصة من استقراء الأدبيات السابقة؛ فالْبُعد الأول هو **إدارة جودة البيانات**، الذي يُعنى بضمان دقة البيانات واكتمالها واتساقها وتوقيتها وملاءمتها للاستخدام المؤسسي، ويُعدّ هذا البُعد حجر الزاوية في منظومة حوكمة البيانات. والبُعد الثاني هو **إدارة أمن البيانات**، الذي يتضمن مجموعة الإجراءات والتقنيات التي تضمن حماية البيانات من الوصول غير المصرح به، والتعديل، والإفشاء، والفقدان، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمتطلبات حماية البيانات الشخصية وخصوصية العملاء. (Alshehadeh et al., 2024)

أما البُعد الثالث فهو **إدارة البيانات الوصفية**، التي تُمثّل البيانات التي تصف البيانات الأخرى، وتُسهم في تيسير البحث عن البيانات واستردادها وفهمها واستخدامها بصورة فعّالة. والبُعد الرابع هو **الأدوار والمسؤوليات**، الذي يتضمن تحديد المسؤول عن البيانات داخل المؤسسة، وتوزيع الأدوار بين مالكي البيانات، ومُسؤوليها، ومستخدميها، بما يضمن المساءلة والشفافية في إدارة البيانات. والبُعد الخامس هو **الامتثال التنظيمي**، الذي يُعنى بمدى التزام المؤسسة بالتشريعات والأنظمة واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بحماية البيانات وإدارتها (العبدلية والحراسي والكندي، ٢٠٢٤).

المنطلق الثاني: مفهوم جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومعاييرها

تُعدّ القرارات الاستراتيجية القرارات بعيدة المدى التي تتخذها الإدارة العليا في المؤسسة، والتي تتسم بطابعها الشمولي، وارتباطها برسالة المؤسسة وأهدافها العامة، وتأثيرها الجوهري على مستقبل المؤسسة وموقعها التنافسي. وتختلف القرارات الاستراتيجية عن غيرها من القرارات في كونها تنطوي على حجم كبير من الموارد، وتتسم ببيئة عدم اليقين، وتتطلب معلومات شاملة ودقيقة لاتخاذها (أبو صايمة والمدهون، ٢٠٢١).

وتُقاس جودة القرارات الاستراتيجية بمجموعة من المعايير العلمية التي تشمل: **الدقة**، أي مدى صحة القرار وخلوّه من الأخطاء؛ و**الملاءمة**، أي مدى مناسبة القرار للموقف ومتطلباته؛ و**التوقيت**، أي اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون تأخير أو تسرّع؛ و**الشمولية**، أي تغطية القرار لجميع الأبعاد والجوانب

المرتبطة بالمشكلة؛ والموضوعية، أي خلق القرار من التحيزات الشخصية واعتماده على الحقائق والبيانات؛ والمرونة، أي قابلية القرار للتعديل في ضوء المتغيرات (مبخوت والسياني، ٢٠٢٦).

وتمر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بعدة مراحل متتابعة تشمل: تشخيص المشكلة، وجمع المعلومات وتحليلها، وتوليد البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأمثل، وتنفيذ القرار، ومتابعة نتائجه. ويتطلب نجاح كل مرحلة من هذه المراحل توفر معلومات عالية الجودة، الأمر الذي يُبرز الدور المحوري للبيانات في دعم عملية صنع القرار. (Biswas, Hossain & Comite, 2024)

المنطلق الثالث: العلاقة النظرية بين حوكمة البيانات وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تستند العلاقة بين حوكمة البيانات وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى عدد من الأطر النظرية، أبرزها نظرية الموارد Resource-Based View التي تنظر إلى البيانات بوصفها مورداً استراتيجياً يُمكن أن يُحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة إذا ما أُحسن إدارته وحوكمته. كما تستند إلى نظرية معالجة المعلومات Information Processing Theory التي تؤكد أن جودة المخرجات (القرارات) تتوقف بصورة جوهرية على جودة المدخلات (البيانات) ومدى كفاءة عمليات المعالجة. وتستند كذلك إلى نظرية اتخاذ القرار المستند إلى البيانات Data-Driven Decision Making التي تؤكد أن المؤسسات التي تُؤسس قراراتها على بيانات محكومة وعالية الجودة تتفوق على نظيراتها في الأداء والابتكار (Alotaibi, Alharbi & Alqurashi, 2024).

وتُساهم حوكمة البيانات في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية من خلال عدة آليات؛ فهي تضمن توفر بيانات دقيقة وموثوقة لصانع القرار، مما يُقلص حالة عدم اليقين ويُعزز الثقة في القرار المُتخذ. كما تُساهم في حماية البيانات الحساسة من الاختراق أو التلاعب، مما يضمن سلامة المعلومات التي يستند إليها القرار. وتُمكن إدارة البيانات الوصفية صانعي القرار من الوصول السريع إلى البيانات اللازمة وفهمها بصورة صحيحة. ويُساهم تحديد الأدوار والمسؤوليات في ضمان وجود مساءلة واضحة عن جودة البيانات المُستخدمة في اتخاذ القرار. ويضمن الامتثال التنظيمي توافق القرارات الاستراتيجية مع الإطار القانوني والتنظيمي، مما يُقلص المخاطر القانونية والسمعة المؤسسية (الجدوي، ٢٠٢٣).

المنطلق الرابع: السياق المصرفي السعودي

تكتسب العلاقة بين حوكمة البيانات وجودة القرارات الاستراتيجية أهمية مضاعفة في السياق المصرفي السعودي، حيث يشهد القطاع المصرفي تحولات رقمية متسارعة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد أصدر البنك المركزي السعودي عدداً من الأطر التنظيمية المتقدمة في مجال إدارة البيانات وأمن المعلومات والامتثال، فضلاً عن إصدار هيئة سدايا لإطار وطني لحوكمة البيانات، ونظام حماية البيانات الشخصية. ومن ثم، تعمل البنوك السعودية في بيئة تنظيمية متقدمة تُمثل أرضية خصبة لدراسة العلاقة بين حوكمة البيانات وجودة القرارات الاستراتيجية، وتُتيح فرصة لاستخلاص نتائج وتوصيات ذات قيمة علمية وعملية رفيعة. (Al-Dossari & Sumaili, 2021)

وبناءً على ما تقدم، تُمثل هذه المنطلقات النظرية الأساس الذي يقوم عليه نموذج الدراسة، حيث تُفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد حوكمة البيانات الخمسة وبين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك السعودية، وهي العلاقة التي ستخضع للاختبار الميداني الإحصائي في الفصول التالية من الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية يُمكن الاستفادة منها في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي للموضوع. وسوف يُمكن هذا المنهج الباحث من التعرف على واقع تطبيق حوكمة البيانات بأبعادها المختلفة في البنوك السعودية، فضلاً عن تشخيص مستوى جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في هذه البنوك، ومن ثم الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة كمية مدعومة بالأدلة الإحصائية.

كما سوف يستخدم الباحث **الأسلوب المسحي الميداني** بوصفه أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة مُحكّمة تُوزّع على مفردات عينة الدراسة من القيادات المصرفية والإدارية

في البنوك السعودية، وسوف يتم تحليل البيانات المُجمَّعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وسوف يُسهم هذا الأسلوب في توفير بيانات أولية موثوقة تعكس آراء المتخصصين والممارسين في القطاع المصرفي السعودي، مما يُعزّز من مصداقية النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، ويُمكن الباحث من اختبار فروض الدراسة بصورة موضوعية والإجابة عن تساؤلاتها بدقة علمية.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية السعودية المُدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والبالغ عددها (١١) بنكاً تجارياً سعودياً، تشمل: البنك الأهلي السعودي، ومصرف الراجحي، وبنك الرياض، والبنك السعودي الفرنسي، والبنك العربي الوطني، ومصرف الإنماء، وبنك البلاد، والبنك السعودي الأول (ساب)، ومصرف الجزيرة، وبنك الاستثمار السعودي، والبنك السعودي للاستثمار. وسوف يُركّز الباحث بصفة خاصة على شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية الذين تتصل مهامهم بإدارة البيانات وصنع القرار الاستراتيجي، كمديري الإدارات العامة، ورؤساء الأقسام، ومديري الفروع، ومديري إدارات تقنية المعلومات وحوكمة البيانات، ومديري إدارات المخاطر والامتثال، والمحللين الماليين والاستراتيجيين، حيث يُقدَّر إجمالي مجتمع الدراسة بنحو (٤٥٠٠) موظف وموظفة موزعين على البنوك السعودية المذكورة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعدُّر إجراء حصر شامل لمفرداته، سوف يلجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تُمثّل كل بنك من البنوك السعودية بنسبة عادلة من حجمه ضمن المجتمع الكلي. وسوف يتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) ودرجة خطأ (٥٪)، وبناءً على ذلك سوف يبلغ حجم العينة المُستهدفة (٣٥٤) مفردة. وسوف يقوم الباحث بتوزيع عدد (٤٠٠) استبانة على مفردات العينة لمواجهة احتمالات عدم الاسترداد أو الإجابات غير الصالحة للتحليل، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (٣٧٠) استبانة، يتم التحقق من صلاحيتها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة قبل إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة على نوعين من المصادر:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات الأكاديمية المحكمة، والرسائل الجامعية، وأوراق المؤتمرات، والتقارير الصادرة عن المؤسسات المصرفية والجهات الرقابية كالبنك المركزي السعودي وهيئة سدايا، فضلاً عن قواعد البيانات الإلكترونية كقاعدة "المنظومة" و"دار المنظومة" و "Scopus" و"Web of Science"، والتي سيستفيد منها الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وسوف يعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية المتعلقة بآراء مفردات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وأبعادها، وسوف تُصمَّم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

أداة الدراسة

سوف يستخدم الباحث الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، وسوف تُصمَّم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لمفردات العينة، وتشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، اسم البنك).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (حوكمة البيانات) بأبعاده الخمسة، وتوزع فقراته على النحو الآتي:

الأبعاد	عدد الفقرات
البُعد الأول: إدارة جودة البيانات	4 فقرات
البُعد الثاني: إدارة أمن البيانات	4 فقرات

البُعد الثالث: إدارة البيانات الوصفية	4 فقرات
البُعد الرابع: الأدوار والمسؤوليات	4 فقرات
البُعد الخامس: الامتثال التنظيمي	4 فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	20 فقرة

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويتضمن 10 فقرات

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة 30 فقرة (موزعة على متغيرات الدراسة، إضافةً إلى فقرات البيانات الديموغرافية والوظيفية. وسوف يقوم الباحث باختبار صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المُحكّمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات، فضلاً عن قياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الحديثة، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression) لاختبار فروض الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي تُحدّد نطاقها وإطارها، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على بحث أثر حوكمة البيانات بأبعادها الخمسة (إدارة جودة البيانات، إدارة أمن البيانات، إدارة البيانات الوصفية، الأدوار والمسؤوليات، الامتثال التنظيمي) على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الحدود المكانية: سوف تُطبّق الدراسة ميدانياً على البنوك التجارية السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) والبالغ عددها (١١) بنكاً، مع التركيز على فروعها الرئيسية في المدن الكبرى بالمملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام).

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك السعودية ممن تتصل مهامهم بإدارة البيانات وصنع القرار الاستراتيجي.

الحدود الزمانية: سوف تُجرى الدراسة خلال الفترة الممتدة من بداية عام ٢٠٢٦ وحتى نهايته.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

الخواجه، فراس محمد عبدالله، و أبو الهيجاء، محمد فوزي. (٢٠٢٣). أثر حوكمة تقنية البيانات الضخمة على القيمة السوقية لأسهم الشركة: الدور المعدل جودة التدقيق الخارجي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1403599>

العبدلية، رقية بنت خلفان بن ناصر، الحراسي، نيهان بن حارث بن ناصر، و الكندي، سالم بن سعيد بن علي. (٢٠٢٤). انعكاسات تطبيق حوكمة البيانات في المؤسسات الحكومية العمانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج ٦، ١٩٤ ، ٦ - ٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1482453>

الجدوي، مديح ناير. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي القابل للتفسير في العلاقة بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٣٠، ١٤ ، ١٣ - ٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1476870>

العنتري، أمل ثابت سعيد محسن، و عبدالستار، إسكندر حسن. (٢٠٢٥). أثر الحوكمة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٣١، ١٢٤ ، ٤١ - ٦٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1652958>

الجدوي، مديح ناير. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي القابل للتفسير في العلاقة بين حوكمة البيانات والأداء المؤسسي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٣٠، ١٤ ، ١٣ - ٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1476870>

عبدالرازق، سحر مصطفى محمد. (٢٠٢١). دور المراجعة الداخلية في حوكمة البيانات الضخمة لتحسين جودة المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي، مج ٢٥، ١٤ ، ١ - ٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1210361>

الرديعان، صالح بن عمر دحيم، و الخوالدة، خلدون حمدان. (٢٠٢٦). أثر إدارة الأزمات في القرارات الاستراتيجية: الدور المعدل تكنولوجيا المعلومات بديوان المظالم في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1665081>

أبو صايمة، ياسمين جمال إبراهيم، و المدهون، محمد إبراهيم. (٢٠٢١). أثر المرونة الاستراتيجية على ترشيد القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية "بالتل" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1360808>

أحمد، وهيبه عوض. (٢٠٢١). دور المراجع الداخلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة الدراسات العليا، ع ٥٥ ، ١٩ - ٤٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1275422>

مبخوت، مديحة حسين محمد عبده، و السياني، ماجد قاسم عبده. (٢٠٢٦). أثر نكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة - صنعاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1679012>

المراجع الأجنبية

Sharairi, J. A., Saatchi, S. G., Rahahle, M. Y., Maabreh, H. M. A., Sarram, M., Anagreh, S., ... & Al-Hawary, S. I. S. (2024). How big data governance meets financial decision-making: evidence from banking sector in emerging economies. In Artificial Intelligence and Economic Sustainability in the Era of Industrial Revolution 5.0 (pp. 1295-1311). Cham: Springer Nature Switzerland.

Alotaibi, B., Alharbi, Z., & Alqurashi, T. (2024, April). Assessing the Impact of Data Governance on Decision Making in Saudi Arabia. In COMPLEXIS (pp. 114–123)

Alshehadeh, A. R., Elrefae, G. A., Yaseen, S. G., Aljawarneh, N. M., & Al-Khawaja, H. A. (2024). Accounting data governance and its influence on financial report quality: Insights from commercial banks. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(4), 3222.

Al-Dossari, H., & Sumaili, A. A. (2021). A data governance maturity assessment: a case study of Saudi Arabia. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies*, 12(02), 19–30.

Al-Afeef, M. A. M., Ali, O. A. M., Al-Tahat, S., Malkawi, A. F., Kalbounhe, N. Y., & Al-Azzam, Z. F. (2023). The effect of big data governance on financial technology in Jordanian commercial banks: The mediation role of organizational culture. *International Journal of Data & Network Science*, 7(3).

Naguib, H. M., Kassem, H. M., & Naem, A. E. H. M. A. (2024). The impact of IT governance and data governance on financial and non-financial performance. *Future Business Journal*, 10(1), 15

Biswas, T. R., Hossain, M. Z., & Comite, U. (2024). Role of management information systems in enhancing decision-making in large-scale organizations. *Pacific Journal of Business Innovation and Strategy*, 1(1), 5–18.

Onoja, J. P., Hamza, O., Collins, A., Chibunna, U. B., Eweja, A., & Daraojimba, A. I. (2021). Digital transformation and data governance:

Strategies for regulatory compliance and secure AI-driven business operations. *J. Front. Multidiscip. Res*, 2(1), 43–55.

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Role of Data Governance in Improving the Quality
of Strategic Decision–Making: A Field Study on Saudi
Banks"**

Prepared by:

Sabah ali alshehri

261003008

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448–2026