



أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية للقادة دراسة حالة وزارة العمل بسلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

أحمد بن محمد بن خالد العبدلي

إشراف الدكتور

محمد صلاح العزاوي

1447هـ / 2025م



أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية للمقادة دراسة حالة وزارة العمل بسلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

أحمد بن محمد بن خالد العبدلي

إشراف الدكتور

محمد صلاح العزاوي

1447هـ / 2025م

الإجازة

أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية للقادة دراسة حالة: وزارة العمل

بسلطنة عُمان

أعداد الطالب/ أحمد بن محمد بن خالد العبدلي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (30 / 10 / 2025م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ محمد صلاح العزاوي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. محمد صلاح العزاوي (مشرفا)	
2 د. إلياس شهدا (مُحكِّمًا)	
3 د. الحمزة النور (مناقش داخلي)	
4 د. إسحاق إبراهيم (مناقش خارجي)	

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث / أحمد بن محمد بن خالد العبدلي

التوقيع/ 

الإهداء

إلى من كانوا السند والرفيق في مسيرة حياتي العلمية والعملية،
إلى من زرعوا في داخلي حب العلم والاجتهاد،
إلى من دعموني بالكلمة الطيبة والدعاء الصادق،
إلى والدي العزيزين، رمز العطاء والتضحية، وأيقونة الصبر والدعم،
إلى شريكة حياتي ورفيقة دربي، زوجتي العزيزة،
التي كانت دوماً السند والعون، والملهمة في مسيرتي،
إلى من تحملت بصبر عظيم عناء هذه الرحلة العلمية،
وأحاطتني بدعمها وتشجيعها في كل خطوة،
إلى فلات كبدتي، أولادي الأحباء،
الذين كانوا دافعي الأكبر لأبذل الجهد وأحقق النجاح،
والذين رسمت من أجلهم هذا الطريق ليكون لهم قدوة وفخرًا،
إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا خير معين بعد الله،
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين منحوني من علمهم وخبرتهم،
إلى أصدقائي وكل من شجعني في رحلتي،
أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً المولى أن يكون ثمرة خير،
وأن يكتب له النفع لكل من يقرأه.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أتممت هذا العمل العلمي.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ".

أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع من كان لهم دور في إنجاز هذه الرسالة، فقد كان

لعطائهم ودعمهم الأثر البالغ في تذليل الصعاب وتحقيق هذا الإنجاز.

أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى مشرفي الأكاديمي، على ما بذله من جهد كريم وتوجيه سديد وإرشاد

مستمر، فقد كان نعم الموجه والداعم في كل مراحل البحث.

كما أخص بالشكر أساتذة قسم إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، على ما قدموه من علم ومعرفة وإثراء

للفكر، مما كان له أثر كبير في إنجاز هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لـ وزارة العمل بسلطنة عُمان، ولكل القادة والإداريين الذين

تعاونوا معي في توفير المعلومات والمشاركة في الاستبانات، مما ساعد في جمع البيانات وتحقيق

أهداف الدراسة.

وأتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى زوجتي العزيزة وأولادي الأحباء، على صبرهم وتشجيعهم ودعمهم

المستمر، فقد كانوا سندي المعنوي في رحلتي العلمية.

كما أشكر كل من قدّم لي يد العون أو الكلمة الطيبة أو الدعاء الصادق، فلكم جميعاً مني كل التقدير

والاحترام.

مخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي وأثره على اتخاذ القرارات الإدارية للقادة في وزارة العمل بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبانة من تصميم الباحث مكونة من: القسم الأول خاص بالبيانات الأولية، القسم الثاني استبانة التحول الرقمي، والقسم الثالث استبانة فاعلية القرارات الإدارية، وتم تطبيقها على عينة مقصودة مكونة من (146) من المدراء العامين ورؤساء الدوائر والأقسام بوزارة العمل بسلطنة عُمان، وبعد جمع البيانات تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت النتائج إلى أن مستوى إدراك القادة الإداريين في وزارة العمل للفائدة المرجوة من استخدام تقنيات التحول الرقمي في بيئة العمل مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.25) ونسبة مئوية (81.25%)، وأن مستوى النية لديهم في استخدام التقنية بوصفها مؤشراً على قابلية تبني التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرارات مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.33) ونسبة مئوية (83.25%)، بينما جاءت درجة سهولة استخدام التقنيات الرقمية ودورها في تعزيز الاستعداد لاستخدامها من وجهة نظر القادة في الوزارة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.14) ونسبة مئوية (78.5%)، كما توصلت إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتحول الرقمي على (فاعلية القرارات الإدارية، كفاءة القرارات الإدارية، تحسين القرارات الإدارية) من وجهة نظر القادة في وزارة العمل، وفي الختام قدمت الدراسة بناءً على هذه النتائج عدد من التوصيات أهمها: استثمار توجهات القادة الإداريين الإيجابية نحو التحول الرقمي في تكثيف الجهود لتعزيز توجهات كافة العاملين لتبني وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي ونقل الوزارة إلى مرحلة الثقافة

التنظيمية الرقمية في بيئة العمل، والتركيز على تدريب القادة التنفيذيين وتطوير قدراتهم في مجال استخدام الأدوات والأنظمة الذكية التي تساعد في تحليل البيانات لإنتاج القرارات الإدارية الفعالة ذات الكفاءة علاوة على تحسينها، بالإضافة إلى تقديم عدد من المقترحات بدراسات مستقبلية تسد الفجوات المعرفية في موضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، اتخاذ القرارات الإدارية، القادة الإداريون، وزارة العمل
بسلطنة عُمان

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation on administrative decision-making by leaders at the Ministry of Labour in the Sultanate of Oman. The study employed a descriptive-analytical approach, with data collected through a researcher-designed questionnaire consisting of three sections: the first covering demographic data, the second addressing digital transformation, and the third focusing on the effectiveness of administrative decisions. The questionnaire was administered to a purposive sample of 146 participants, including general directors, department heads, and section heads at the Ministry of Labour in Oman. After data collection, statistical analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results revealed that the level of awareness among administrative leaders at the Ministry regarding the benefits of utilizing digital transformation technologies in the work environment was very high, with a mean score of 4.25 and a percentage of 81.25%. Similarly, the intention to use these technologies—as an indicator of the potential adoption of digital tools in decision-making—was also very high, with a mean score of 4.33 and a percentage of 83.25%. The perceived ease of using digital technologies and their role in enhancing readiness for use was also rated high by the leaders, with a mean score of 4.14 and a percentage of 78.5%. It also found that there is a statistically significant effect at a significance level of ($\alpha \geq 0.05$) of digital transformation on (the effectiveness of administrative decisions, the efficiency of administrative decisions, and the improvement of administrative decisions) from the point of view of leaders in the Ministry of Labor. Based on these findings, the study provided several recommendations, most notably: leveraging the positive attitudes of administrative leaders towards digital transformation by intensifying efforts to encourage all employees to adopt and implement digital transformation strategies and transition the Ministry toward a digital organizational culture. It also emphasized the importance of training executive leaders and developing their capabilities in using smart tools and systems to analyze data and produce effective, efficient, and improved administrative decisions. Additionally, the study proposed several suggestions for future research to address existing knowledge gaps on this topic.

Keywords: Digital Transformation, Administrative Decision-Making, Administrative Leaders, Ministry of Labour – Sultanate of Oman

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإجازة
ب	إقرار الباحث
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	ملخص الدراسة
ز	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال والرسومات
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (1-13)	
2	(1-1) المقدمة
3	(1-2) مشكلة الدراسة
5	(1-3) أسئلة الدراسة
5	(1-4) أهداف الدراسة
6	(1-5) أهمية الدراسة

8	(1-6) متغيرات الدراسة
9	(1-7) أنموذج الدراسة
10	(1-8) فرضيات الدراسة
11	(1-9) مصطلحات الدراسة
12	(1-10) محددات الدراسة
13	(1-11) خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة (14-60)	
15	(2-1) مقدمة الفصل الثاني
17	(2-2) المبحث الأول: التحول الرقمي
36	(2-3) المبحث الثاني: فعالية القرارات الإدارية
46	(3-4) المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها
59	(3-5) خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها (61-76)	
62	(3-1) مقدمة
62	(3-2) منهج الدراسة
63	(3-3) مجتمع وعينة الدراسة
65	(3-4) أدوات الدراسة
74	(3-5) المعالجات الإحصائية

75	(3-6) إجراءات الدراسة الميدانية
76	(3-7) خاتمة الفصل الثالث
الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها (77-87)	
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات (88-99)	
89	(5-1) مناقشة النتائج
96	(5-2) الخاتمة
98	(5-3) التوصيات
99	(5-4) مقترحات بدراسات مستقبلية
المراجع (100 - 110)	
101	المراجع العربية
106	المراجع الأجنبية
109	الانترنت والمنشورات والتقارير
الملاحق (أ-خ)	
ب	ملحق (1) الاستبانة في صورتها النهائية
ح	ملحق (2) قائمة المحكمين
خ	ملحق رقم (3) الموافقة الأخلاقية

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
64	جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
65	تابع جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
68	جدول رقم (2) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة التحول الرقمي ككل
68	جدول رقم (3) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد التحول الرقمي
69	جدول رقم (4) يوضح الصدق والثبات لاستبانة التحول الرقمي
70	جدول رقم (5) يوضح الصدق التكويني لاستبانة التحول الرقمي
71	جدول رقم (6) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة فاعلية القرارات الإدارية ككل
71	جدول رقم (7) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد فاعلية القرارات الإدارية
72	جدول رقم (8) يوضح الصدق والثبات لاستبانة فاعلية القرارات الإدارية
73	جدول رقم (9) يوضح الصدق التكويني لاستبانة فاعلية القرارات
74	جدول (10) معايير ليكرت للحكم على متوسط الاستجابات الخماسية
78	جدول رقم (11) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لبعد الفائدة المرجوة
79	جدول (12) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية سهولة استخدام التقنيات،
80	جدول (13) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية للنية في استخدام التقنية
81	جدول رقم (14) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لأبعاد التحول الرقمي،
83	جدول رقم (15) الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على فاعلية القرارات

قائمة الاشكال والرسومات

الصفحة	الشكل
9	الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة
23	شكل رقم (2) فوائد التحول الرقمي
27	شكل رقم (3) الخطوات الإجرائية المتتابعة للتحول الرقمي
29	شكل (4) مراحل التحول الرقمي
32	الشكل رقم (5) نموذج قبول التكنولوجيا TAM الأساسي
34	الشكل رقم (6) نظرية الابتكار المنتشر
64	رسم بياني رقم (1) يوضح النسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة
65	تابع رسم بياني رقم (1) يوضح النسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة
81	رسم (2) النسب المئوية لأبعاد التحول الرقمي بوزارة العمل من وجهة نظر القادة
86	رسم (3) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية
86	رسم (4) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية
87	رسم بياني (5) يوضح انتشار البواقي للنموذج (فاعلية القرار)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1.1) المقدمة
- (1.2) مشكلة الدراسة
- (1.3) أسئلة الدراسة
- (1.4) أهداف الدراسة
- (1.5) أهمية الدراسة
- (1.6) فرضيات الدراسة
- (1.7) أنموذج الدراسة
- (1.8) مصطلحات الدراسة
- (1.9) محددات الدراسة
- (1.10) خاتمة الفصل الأول

(1-1) المقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية متسارعة أحدثت تحولاً جوهرياً في مفاهيم الإدارة التقليدية، حيث بات التحول الرقمي يمثل خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لمؤسسات القطاعين العام والخاص، من أجل تحقيق الكفاءة والمرونة في صنع القرار وتعزيز الأداء المؤسسي (Zaoui & Souissi, 2020) وقد أصبح تبني التكنولوجيا الرقمية أحد العوامل المحورية التي تدعم المؤسسات في مواجهة تحديات البيئة التنافسية، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وزيادة فعالية القرارات الإدارية (Ziyadin et al., 2020) .

ضمن هذا السياق، تزايد الاهتمام بمفهوم النية في استخدام التحول الرقمي باعتباره مؤشراً على مدى استعداد الأفراد، لا سيما القادة الإداريين، لتبني هذه التقنيات وتوظيفها في بيئة العمل، وتستند هذه النية على عاملين أساسيين تم تأطيرهما ضمن نموذج قبول التكنولوجيا Technology Acceptance Model (TAM) الذي طوره Davis (1989) ، وهما: الفائدة المرجوة من التقنية وسهولة استخدام التقنيات، وإذ تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون أكثر استعداداً لاستخدام التكنولوجيا إذا اعتقدوا بأنها ستعزز إنتاجيتهم، وكانت في الوقت ذاته سهلة الاستخدام ولا تتطلب جهداً معرفياً كبيراً (Berente et al., 2021) .

وفي المقابل يُعد اتخاذ القرار الإداري أحد أبرز المخرجات التي تتأثر بالتحول الرقمي، لاسيما في المؤسسات الحكومية، حيث تمثل فعالية القرارات الإدارية المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقاس بثلاثة أبعاد رئيسية: الفعالية (تحقيق الأهداف)، الكفاءة (استخدام الموارد بأقل تكلفة)، والتحسين (التطوير المستمر للقرارات) (عبدالخالق والعرشاني، 2024 ؛

(Ghonim et al, 2022) وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التكامل بين النظم الرقمية والقدرات القيادية من شأنه أن يعزز من جودة القرارات، ويدعم ثقافة الابتكار في بيئة العمل (عثمان وآخرون، 2024). وفي سلطنة عُمان يُعد التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية في تحقيق رؤية عُمان 2040، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى رقمنة خدماتها وإجراءاتها الإدارية بما يضمن تحسين مستوى الأداء العام وتحقيق الشفافية (وثيقة رؤية عُمان 2040)؛ وتُعد وزارة العمل من أبرز المؤسسات التي تبنت هذا التوجه، من خلال تطوير أنظمتها التقنية لتسهيل تقديم الخدمات واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومحدثة.

ومن هذا المنطلق، تنبع أهمية هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين النية في استخدام التحول الرقمي وفعالية القرارات الإدارية للقادة في وزارة العمل بسلطنة عُمان، وذلك من خلال بناء نموذج علمي يستند إلى النظرية ويدعمه التطبيق الواقعي، سعياً لفهم طبيعة هذا التأثير وتقديم توصيات يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي.

(1-2) مشكلة الدراسة

مع التحولات التقنية المتسارعة، لم يعد اتخاذ القرار الإداري عملية تعتمد فقط على الخبرة الشخصية أو الاجتهاد الفردي، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسات على توظيف التقنيات الرقمية كمنصات البيانات، ونظم التحليل الذكي، والأدوات الرقمية الداعمة لصنع القرار. إذ أسهم التحول الرقمي في تمكين القادة من الوصول إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتحليل البيانات بصورة أكثر عمقاً، بما يعزز من جودة القرارات وكفاءتها.

شهدت المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان خلال السنوات الأخيرة خطوات جادة نحو التحول الرقمي، ضمن توجهات رؤية عُمان 2040 التي تؤكد على أهمية الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات العامة (وثيقة رؤية عُمان 2040)؛ وتأتي وزارة العمل ضمن هذه المؤسسات التي بادرت إلى تبني نظم وتقنيات رقمية متنوعة، بهدف تحسين بيئة العمل ودعم عملية اتخاذ القرار الإداري، ومع ذلك لا تزال هناك فجوة واضحة بين مستوى توافر الأدوات الرقمية وبين درجة الاستفادة الفعلية منها في دعم اتخاذ القرارات، وهو ما يطرح تساؤلاً حول مدى استعداد القادة الإداريين لتوظيف هذه التقنيات بفعالية في الممارسات الإدارية اليومية.

تُشير الأدبيات إلى أن نية القادة في استخدام التحول الرقمي تُعد العامل الحاسم في تفعيل هذه التقنيات، وتُبنى هذه النية على إدراكهم لـ الفائدة المرجوة من استخدام التقنية، ومدى سهولة استخدامها في بيئة العمل؛ بمعنى آخر فإن وجود نظم رقمية حديثة لا يعني بالضرورة استخدامها بالشكل الأمثل ما لم تكن هناك قناعة لدى متخذي القرار بجودها وسهولتها، وقد أظهرت دراسات سابقة أن ضعف النية في الاستخدام قد يؤدي إلى بطء في تبني نظم التحول الرقمي أو إلى قرارات غير مستندة إلى بيانات دقيقة.

من جهة أخرى فإن فعالية القرارات الإدارية تمثل الهدف الأسمى لأي تطوير إداري، وهي تتأثر بعوامل عديدة من أبرزها توفر المعلومات، وسرعة الإنجاز، ودقة التحليل، ويُفترض أن النية في استخدام التحول الرقمي تؤثر مباشرة على أداء القادة في اتخاذ قرارات فعّالة، كفاءة، وقابلة للتحسين المستمر. إلا أن طبيعة هذه العلاقة لم تُدرس بعمق في السياق العُماني، وخاصة في الوزارات ذات الدور التنظيمي والرقابي المباشر مثل وزارة العمل.

(1-3) أسئلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن عدد من التساؤلات الرئيسية والاسئلة المتفرعة منها، والتي تتمثل في الاتي:

"ما واقع التحول الرقمي وأثره على اتخاذ القرارات الإدارية للقادة في وزارة العمل بسلطنة عُمان؟"

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. إلى أي مدى تسهم الفائدة المرجوة من استخدام التقنيات الرقمية في تشكيل النية لدى القادة

الإداريين في وزارة العمل بسلطنة عُمان لتبني التحول الرقمي؟

2. ما تأثير سهولة استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية على النية الفعلية للقادة الإداريين لاستخدام

التحول الرقمي داخل وزارة العمل بسلطنة عُمان؟

3. كيف تتعكس النية في استخدام التحول الرقمي على فعالية القرارات الإدارية بأبعادها المتمثلة

في الفاعلية والكفاءة والتحسين لدى القادة الإداريين في وزارة العمل بسلطنة عُمان؟

تعكس هذه الأسئلة الأبعاد المختلفة لمشكلة الدراسة، وتسعى إلى تقديم رؤية متكاملة تساعد وزارة العمل

والمؤسسات المماثلة على تحقيق التوازن بين التحول الرقمي ومتطلبات القيادة الفعالة.

(1-4) أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تقديم فهم شامل وعميق للعلاقة بين الاستعداد للتحول الرقمي واتخاذ

القرارات الإدارية من قبل القادة، بالتطبيق على وزارة العمل في سلطنة عُمان، ومن خلال تحليل دور

القيادة الرقمية في تعزيز فعالية وكفاءة القرارات الإدارية، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى علمية وعملية لدعم المؤسسات الحكومية في مواجهة تحديات العصر الرقمي، وفيما يلي تلخيص لأهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: استكشاف واقع استعداد القادة الإداريين للتحويل الرقمي وتأثير ذلك على اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل في سلطنة عُمان.

الأهداف الفرعية

1. قياس درجة سهولة استخدام التقنيات الرقمية من وجهة نظر القادة في الوزارة، ودورها في تعزيز استعدادهم لاستخدامها.
 2. تحليل مستوى النية في استخدام التحويل الرقمي لدى القادة الإداريين، بوصفها مؤشراً على قابلية تبني التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرارات.
 3. التعرف على أثر التحويل الرقمي على مستوى فعالية القرارات الإدارية في وزارة العمل، من خلال أبعادها الثلاثة: فعالية القرار، كفاءته، وقابليته للتحسين المستمر.
- تعكس هذه الأهداف طموح الدراسة في تقديم إضافة علمية متميزة للمجال الأكاديمي والإداري، مع التركيز على تقديم حلول عملية لتحسين الأداء المؤسسي في سلطنة عُمان.

(1-5) أهمية الدراسة

تلعب هذه الدراسة دوراً محورياً في فهم كيفية الاستفادة من القيادة الرقمية في تعزيز الأداء الإداري بالمؤسسات الحكومية في ظل التحويل الرقمي السريع، حيث تتزايد أهمية التحويل الرقمي في تحقيق التميز الإداري بفضل التطورات التكنولوجية الحديثة، مما يتطلب بحثاً عميقاً في كيفية استغلال

هذه التقنيات لتحسين فعالية القرارات الإدارية (صبحي، 2024)، وتسد هذه الدراسة فجوة معرفية حول دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات، مع التركيز على وزارة العمل في سلطنة عُمان كنموذج.

(أ) الأهمية العلمية:

1. تعزيز الأدبيات العلمية: تهدف الدراسة إلى إثراء المعرفة الأكاديمية بتسليط الضوء على تأثير التحول الرقمي على فعالية القرارات الإدارية، خاصة في بيئة المؤسسات الحكومية العُمانية، وهو مجال جديد يحتاج إلى تحليل علمي مكثف.
2. تطوير نماذج علمية: تقدم الدراسة نموذجاً متكاملًا لفهم أثر التحول الرقمي على القرارات الإدارية، من خلال تحديد عناصر التحول الرقمي مثل الفائدة المرجوة وسهولة الاستخدام وربطها بفعالية القرارات.
3. قياس مؤشرات الأداء الإداري: تسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس فعالة لتحليل تأثير التحول الرقمي، مما يجعلها مرجعاً علمياً للأبحاث المستقبلية.

(ب) الأهمية العملية:

1. دعم متخذي القرار: توفر الدراسة رؤى وتوصيات عملية تساعد القيادات في وزارة العمل على تبني استراتيجيات رقمية محسنة، مما يعزز جودة القرارات الإدارية ويحسن الأداء العام.
2. تحقيق رؤية عُمان 2040: تساهم نتائج الدراسة في دعم الجهود الوطنية لتحقيق أهداف رؤية عُمان 2040، التي تعتبر التحول الرقمي محوراً رئيسياً للتنمية المستدامة.
3. تطوير استراتيجيات القيادة: تقدم الدراسة حلولاً عملية لتأهيل القيادات لاستخدام التقنيات الرقمية بفعالية، مما يدعم الاستفادة القصوى من الموارد التقنية.

بإيجاز، تبرز هذه الدراسة أهمية التحول الرقمي في تعزيز فعالية القرارات الإدارية، مع التركيز على القيادة الرقمية كعامل رئيسي لتحقيق هذا الهدف، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي والتطبيق العملي في مجال التحول الرقمي.

(1-6) متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل، والمتغير التابع، بالإضافة إلى عدد من الأبعاد الفرعية التي تتدرج ضمن كل منهما، وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل: النية في استخدام التحول الرقمي

ويُقصد به مدى استعداد القادة الإداريين لاستخدام التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات الإدارية. ويضم هذا المتغير بعدين رئيسيين آخرين مستمدين من نموذج قبول التكنولوجيا (TAM):

1. الفائدة المرجوة من التقنية (Perceived Usefulness): وهي اعتقاد الفرد بأن استخدام

التقنية الرقمية سيساهم في تحسين جودة وكفاءة عمله الإداري.

2. سهولة استخدام التقنيات (Perceived Ease of Use): وهي مدى شعور القادة بأن

استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية لا يتطلب جهداً كبيراً، وأنها سهلة الفهم والتطبيق.

المتغير التابع: فعالية القرارات الإدارية

ويُقصد بها مدى قدرة القادة على اتخاذ قرارات تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية في ظل

بيئة العمل الرقمية. ويتفرع هذا المتغير إلى ثلاثة أبعاد:

1. فعالية القرارات (Decision Effectiveness): وتعني قدرة القرار على تحقيق النتائج

المرجوة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف الممكنة.

2. كفاءة القرارات (Decision Efficiency): وتقيس مدى الاستخدام الأمثل للموارد (الوقت،

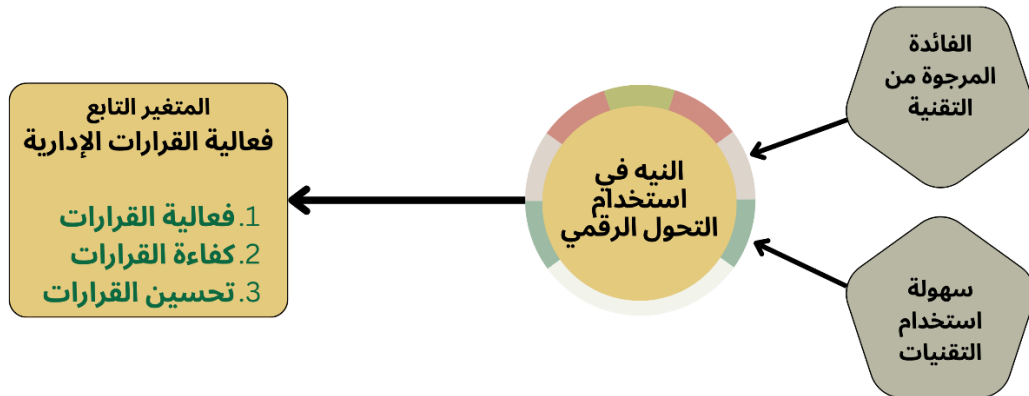
الجهد، البيانات) أثناء عملية اتخاذ القرار.

3. تحسين القرارات (Decision Improvement): ويشير إلى قدرة المنظمة على التعلم من

القرارات السابقة وتطوير أساليب اتخاذ القرار عبر التغذية الراجعة والتحسين المستمر.

(1-7) نموذج الدراسة

تحاول هذه الدراسة إلى تقييم واقع أبعاد المتغير المستقل (الفائدة المرجوة من التقنية وسهولة استخدام التقنيات والنية في استخدام التحول الرقمي لدى القادة)، ثم تستكشف العلاقة بين المتغيرات في درجتها الكلية ومنفردة من خلال تحديد وجود تأثير لها على فعالية القرارات الإدارية بأبعادها الثلاثة: الفعالية، الكفاءة، والتحسين، وبالتالي يلعب الاستعداد للتحول الرقمي لدى القادة التنفيذيين شاملا (الفائدة المرجوة من التقنية، سهولة استخدام التقنيات، النية في استخدام التحول الرقمي) دور الوسيط بين خصائص التكنولوجيا المستخدمة وفاعلية القرار الإداري. ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: تصميم الباحث

(1-8) فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات العلمية التي تمثل تخمينات مبدئية مبنية على الأطر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والقرارات الإدارية، وتهدف هذه الفرضيات إلى اختبار مدى تأثير التحول الرقمي على فعالية وكفاءة القرارات الإدارية في وزارة العمل بسلطنة عُمان، وقد تم تقسيم الفرضيات إلى فرضيات رئيسية وفرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى استعداد القادة الإداريين في وزارة العمل بسلطنة عُمان للتحول الرقمي مرتفعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للاستعداد للتحول الرقمي من وجهة نظر القادة الإداريين على فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العمل.

الفرضيات الفرعية:

(H1): مستوى إدراك القادة الإداريين في وزارة العمل للفائدة المرجوة من استخدام تقنيات التحول الرقمي في بيئة العمل مرتفع.

(H2): درجة سهولة استخدام التقنيات الرقمية ودورها في تعزيز استعدادهم لاستخدامها من وجهة نظر القادة في الوزارة مرتفعة.

(H3): مستوى النية في استخدام التحول الرقمي لدى القادة الإداريين، بوصفها مؤشراً على قابلية تبني التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرارات مرتفع.

(H4): يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتحول الرقمي على فاعلية القرار في وزارة العمل.

(H5): يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتحول الرقمي على كفاءة القرار في وزارة العمل.

(H6): يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتحول الرقمي على قابلية القرار للتحسين المستمر في وزارة العمل.

(1-9) مصطلحات الدراسة

1. التحول الرقمي (Digital Transformation):

التعريف الاصطلاحي: يشير التحول الرقمي إلى عملية حيوية تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، مما يؤدي إلى تحسين العمليات وزيادة الكفاءة وتعزيز القيمة المقدمة للمستفيدين (صبحي، 2024).

التعريف الاجرائي: ويعرفه الباحث إجرائياً: هو عملية تحويل وتحديث العمليات والأنشطة والنماذج المصرفية باستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة، ويشمل ذلك توظيف التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية تقديم الخدمات وتفاعل المؤسسات مع عملائها.

2. فاعلية القرارات الإدارية:

التعريف الاصطلاحي: يتبنى الباحث في تعريفه لفاعلية القرارات الإدارية اصطلاحاً تعريف دحام وزبان (2021) الذي يشير إلى أن القرارات الإدارية ذات الفاعلية هي تلك القرارات التي تدفع المنظمة نحو التقدم والنجاح وبلوغ أهدافها، ذلك الأمر الذي لن يتحقق إلا إذا

اتخذت في الوقت المناسب وامتازت بسهولة التنفيذ وانسجمت مع ظروف المنظمة
وامكانياتها.

التعريف الاجرائي: يعرف الباحث فاعلية القرارات الإدارية إجرائيا: مدى قابلية القرار الاداري
للتنفيذ وتلبيتها لأهداف ومصالح المنظمة وذلك لاستيفائها لمعايير جودة القرارات وتميزت
بالفاعلية والكفاءة والتحسين المستمر.

3. وزارة العمل بسلطنة عُمان (Ministry of Labor in the Sultanate of Oman):

هي الجهة الحكومية المسؤولة عن تنظيم سوق العمل في السلطنة، تتولى الوزارة مهام
وضع السياسات واللوائح المتعلقة بالعمل والتوظيف، كما تعمل على تحسين بيئة العمل
وتعزيز فرص التوظيف للمواطنين العُمانيين.

(1-10) محددات الدراسة

لضمان تحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل ومنهجي، تم تحديد الأبعاد الزمانية، البشرية،
الموضوعية، والمكانية للدراسة، وتساهم هذه الحدود في توضيح معالم الدراسة وتحديد نطاقها، مما
يضمن تحليلاً دقيقاً ومتسقاً مع متغيرات البحث.

النطاق الزمني: 2025م.

النطاق المكاني: وزارة العمل في سلطنة عُمان.

النطاق البشري: القيادات الإدارية العليا والمتوسطة في وزارة العمل، بما في ذلك المديرين، رؤساء
الأقسام، والمشرفين المسؤولين عن اتخاذ القرارات الإدارية.

النطاق الموضوعي: أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية للقادة (دراسة حالة: وزارة العمل بسلطنة عُمان).

(1-11) خاتمة الفصل الأول

أبرز هذا الفصل مشكلة الدراسة وأوضح الفجوة البحثية في التحول الرقمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية من خلال بلورة مشكلة الدراسة التي تتبع من التساؤل حول مدى تأثير النية في استخدام التحول الرقمي، والتي تنشأ عن إدراك القادة للفائدة المرجوة من التقنية وسهولة استخدامها، على فعالية القرارات الإدارية. وتمت صياغة أهداف الدراسة وفرضياتها وفقاً لنموذج نظري يربط بين هذه المتغيرات بطريقة منطقية واستناداً إلى نماذج علمية حديثة مثل نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، وقد تم تحديد نطاق الدراسة من حيث الزمان والمكان والمجتمع المستهدف، وتوضيح أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى الفرضيات وشرح المصطلحات الأساسية التي تشكل الإطار المفاهيمي للبحث. واعتمدت الدراسة على ربط البُعد التكنولوجي بسياق اتخاذ القرار الإداري، بما يتيح تقديم رؤية تحليلية معمّقة تسعى إلى الوصول إلى نتائج تسهم في تطوير بيئات العمل الحكومية.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثاني الذي سيتم فيه استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف بناء أساس علمي متين لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتقديم معالجة نظرية تسند التحليل الميداني اللاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1) مقدمة الفصل الثاني

(2-2) المبحث الأول: التحول الرقمي

(2-3) المبحث الثاني: فعالية القرارات الإدارية

(2-4) المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها

(2-5) خاتمة الفصل الثاني

(2-1) مقدمة الفصل الثاني

يمثل التحول الرقمي في بيئات العمل المعاصرة نقطة تحوّل جوهريّة في أساليب الإدارة واتخاذ القرار، حيث لم يعد الاعتماد على النظم التقليدية كافياً لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، بل أصبح تبني الأدوات الرقمية أحد أهم متطلبات الكفاءة المؤسسية والإدارية في القرن الحادي والعشرين (Ziyadin et al., 2020) وتزداد أهمية هذه التحولات في السياقات الحكومية، لا سيما في ظل التوجهات الاستراتيجية للدول، كما هو الحال في سلطنة عُمان، التي تبنت التحول الرقمي كركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية عُمان 2040 (وثيقة رؤية عُمان 2040).

وفي هذا السياق أصبح من الضروري فهم العوامل التي تُشكّل نية القادة الإداريين في استخدام التحول الرقمي، باعتبارها المدخل الأساسي لتطبيق فعلي وفعال للتقنيات الحديثة في الإدارة، وقد ساهم نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM) الذي طوره Davis (1989)، في تقديم إطار نظري يوضح كيف تتشكل النية بناءً على عاملين رئيسيين: الفائدة المرجوة من التقنية وسهولة استخدامها، حيث هذان العاملان يشكلان الإدراك التكنولوجي الذي يؤثر على قرار الفرد بتبني التقنية أو رفضها (Zaoui & Souissi, 2020).

من ناحية أخرى فإن فعالية القرارات الإدارية تمثل جوهر الأداء المؤسسي الناجح، خاصة في القطاعات الحكومية التي تعتمد على القرارات الإدارية في توجيه السياسات العامة وتقديم الخدمات، وتتجلى فعالية القرار الإداري في ثلاثية مترابطة: الفعالية في تحقيق الأهداف، الكفاءة في استخدام الموارد، والتحسين المستمر في جودة القرار، وايضاً تشير الأدبيات الحديثة إلى أن استخدام التحول الرقمي يمكن أن يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين هذه الأبعاد الثلاثة من خلال تقديم بيانات

دقيقة، وسرعة في الوصول للمعلومة، ودعم اتخاذ القرار (Ghonim et al., 2022)؛ عبد الخالق طواف والعرشاني، 2024).

بناءً عليه يسعى هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري الذي تنطلق منه الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية للمتغيرات الرئيسة: النية في استخدام التحول الرقمي، الفائدة المرجوة من التقنية، سهولة الاستخدام، وفعالية القرارات الإدارية، كما يتناول الفصل أبرز النماذج والنظريات التفسيرية ذات الصلة، مثل نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) ونظرية الابتكار المنتشر (Diffusion of Innovation)، إضافة إلى عرض تحليلي لأبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات، بهدف تأصيل العلاقة النظرية بين مفاهيم الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

(2-2) المبحث الأول

التحول الرقمي

(digital transformation)

(2-2-1) مقدمة:

في ضوء حالة المعاصرة والحدثة وثورة الاتصالات، فرضت على كل منظمات الأعمال العديد من التحولات التي تساعدها في مناغمة متطلبات العمل الجديدة، ظهرت التطبيقات والتقنيات المبتكرة التي ترتبط بمفهوم التحول الرقمي كبديل لسبل وطرق العمل التقليدي الأمر الذي سيساعد إدارة المنظمات في اتخاذ القرارات الإنتاجية اعتماداً على تلك التطبيقات والتقنيات التكنولوجية المعاصرة (اشتيويو شعت، 2022) وعلى ذلك أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات الخدمية الحكومية التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها ومواكبة الظروف الحالية، ويقوم التحول الرقمي دوراً بارزاً في تحسين أداء الخدمات الحكومية وتطويرها وتيسير وتسهيل تقديمها للمواطنين (هاشم، 2024) .

فالتحول الرقمي يعمل على اعتماد كافة القطاعات الحيوية على منهجيات العمل المعتمدة على التقنيات الرقمية من خلال معالجة البيانات واستغلال تقنيات الذكاء الاصطناعي وابتكار المنتجات والخدمات وغيرها وتوفير قنوات جديدة للارتقاء بكفاءة الاداء إلى مستويات غير مسبقة (دينون والجدي، 2023)؛ كما يهدف إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في تحسين الوصول والتواصل مع المواطنين، وتقديم خدمات محسنة وزيادة الشفافية وتوفير المعلومات بصورة أكثر دقة وأسرع وتقليل التكاليف وتحسين كفاءة العمليات والاعتماد على الأتمتة والتنسيق والتعاون

بين الهيئات الحكومية المختلفة (هاشم، 2024) ، وعلى هذا فإن الباحث يقدم إطاراً نظرياً، يتناول فيه الإفادات العلمية التي تشكل الخلفية النظرية لهذا المتغير الحيوي.

(2-2-2) مفهوم التحول الرقمي:

إن مفهوم التحول الرقمي مفهوم متشعب رغم حداثة، وقد قدم العديد من الباحثين تصورات تختلف وتتشابه لتحديد هذه المفهوم الحيوي، وفي ذلك يرى سفارتش، لازنيك، ودابيتش (Svarc, Laznjak, & Dabic, 2020) انه يمكن النظر إلى مفهوم التحول الرقمي من ثلاثة زوايا: أولاً المنظور التكنولوجي الذي يفرض التحول التقني على المنظمات من خلال استخدام بعض التقنيات الرقمية مثل إنترنت الأشياء والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وتحديد التردد اللاسلكي والواقع الافتراضي المتوقع أن يتم تطويره بشكل أكبر من خلال الروبوتات، والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، ثانياً المنظور التجاري الذي يتضمن تحويل نماذج الأعمال التقليدية إلى نماذج إدارية جديدة تسمح بدمج جميع العمليات في سلسلة قيمة واحدة متصلة ومتداخلة، ثالثاً المنظور الاجتماعي والثقافي الذي يفرض على المنظمات والمجتمعات تقبل التقدم التكنولوجي والانتقال إلى التحولات الرقمية.

ونجد معهد الدراسات المصرفية بالكويت (2024) يعرفه بأنه العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال، من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة للعملاء، ويتم الاعتماد على تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.

بينما نجد أن إيساكسن (Isaksen et al., 2020) يعرفه بأنه مجموعة التغييرات التي تحدث في العالم والصناعات وأصول وموارد المنظمة من خلال استخدام التقنيات الرقمية.

كما يعرفه أوبراين، داووني، وسكابيتشيو (O'Brien, Downie, & Scapicchio, 2024) بأنه مبادرة استراتيجية أعمال تُدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات المؤسسة. يُقِيم هذا التحول ويُحدِّث عمليات المؤسسة ومنتجاتها وعملياتها ومجموعة تقنياتها لتمكين الابتكار المستمر والسريع والموجه نحو العملاء. وقريباً من هذا التعريف تقدم الشمري (2025) تعريفاً مشابهاً حيث ترى أن 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.

أما إمام وآخرون، (2024) فيعرفونه بأنه عملية استراتيجية تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية، ويهدف التحول الرقمي إلى تحقيق تغييرات هيكلية وجذرية في طريقة تقديم الخدمات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة. ويرى علي (Aly, 2020) أنه يعني التحولات الناجمة عن التبني الهائل للتكنولوجيا الرقمية التي تولد المعلومات وتعالجها وتشاركها، بما يؤدي إلى تغييرات في عمليات التشغيل والتنفيذ وأحداث تغييرات في أنشطة خلق القيمة للعملاء.

وفي سياق المؤسسات العامة يعرفه أبو نازل (2024) على أنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات وذلك بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية بما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد وتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها، وهو عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية وابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها.

والجدير بالإشارة وفي إطار تحديد مفهوم التحول الرقمي كان لابد من التمييز بينه وبين مصطلح الرقمنة حيث يشير هاشم (2024) إلى أن الرقمنة هي المرحلة الأولى في التحول الرقمي، وهي تشمل استخدام الأجهزة الإلكترونية والحاسوب لتخزين وتحليل البيانات بشكل رقمي، ويعد التحول الرقمي مرحلة أبعد من الرقمنة، إذ يتضمن التحول إلى طرق عمل جديدة تعتمد على تقنيات الاتصالات والبيانات الرقمية والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسين كبير في الإنتاجية والكفاءة.

وعلى كل ما تقدم فإن الباحث يرى أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والوزارات هو عملية تطوير استراتيجية تهدف إلى اعتماد التقنيات الرقمية المتقدمة لإعادة تصميم السياسات والإجراءات والخدمات الحكومية، بهدف رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الشفافية وسرعة الاستجابة.

(3-2-2) أهمية وأهداف التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي أحد الأدوات الأساسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية والتطوير المؤسسي، وأكدت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تستطيع مواجهة التحديات التكنولوجية والمنافسة بشكل أفضل من خلال تحسين الكفاءة، تقليل الأخطاء، ودعم عمليات اتخاذ القرار (إمام وآخرون، 2024؛ عثمان وآخرون، 2024)؛ وفي العموم يحقق التحول الرقمي أهدافا عديدة على مختلف الجوانب التنظيمية وفي مختلف القطاعات وأشكال المنظمات، ومن تلك الأهداف ما يلي:

1. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** يسهم التحول الرقمي في تقليل الزمن والتكاليف اللازمة لتنفيذ

العمليات، مما يرفع من مستوى الإنتاجية (عثمان وآخرون، 2024).

2. تعزيز الابتكار: يؤدي تبني التكنولوجيا الحديثة إلى خلق بيئة عمل مبتكرة تدعم تطوير

المنتجات والخدمات لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء (كريم ونايف، 2024).

3. تقديم خدمات متميزة: تُمكن التقنيات الرقمية المؤسسات من توفير خدمات أكثر سرعة ودقة

للمستفيدين، مما يعزز تجربة العملاء (إمام وآخرون، 2024).

4. دعم القرارات الاستراتيجية: يتيح التحول الرقمي استخدام بيانات دقيقة ومحدثة لدعم صنع

القرار وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل (عبد الخالق والعرشاني، 2024).

(4-2-2) فوائد التحول الرقمي :

يُنسب الخبراء والمؤسسات الفضل في كل شيء إلى التحول الرقمي، بدءًا من تحسين سلسلة

التوريد وإدارة الموارد، وصولًا إلى تحقيق مكاسب كبيرة في الإنتاجية الإجمالية والربحية والميزة التنافسية،

فمثلًا على مستوى الجوانب التنظيمية: يساعد التحول الرقمي على إعادة تصميم العمليات المؤسسية

لتكون أكثر كفاءة وتكاملاً، وأظهرت دراسة (Zaoui & Souissi, 2020) أن المؤسسات التي تعتمد

على تقنيات التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية؛ وفي جانب التفاعل مع العملاء: تتيح

التقنيات الرقمية للمؤسسات تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة وسريعة، وأشارت

دراسة (إمام وآخرون، 2024)، إلى أن استخدام التحول الرقمي يساهم في تعزيز رضا العملاء وزيادة

ولائهم، ومن بين أبرز هذه الفوائد ما يورده أوبرين وآخرون (O'Brien et al., 2024) وهو ما يلي:

➤ تحسين رضا العملاء وولائهم: يمكن العملاء من الحصول على خدمة في أي وقت، وأي زمن

وبسهولة ودقة.

➤ **ابتكار سريع ومستمر:** يُتيح اعتماد البنية التحتية الهجينة متعددة السحابات الوصول إلى أفضل الأدوات والتقنيات الرقمية فور ظهورها.

➤ **مرونة أكبر في مواجهة التغيير:** وذلك بالاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في طلب العملاء، وفرص السوق الجديدة، والتهديدات التنافسية في بداياته.

➤ **سير عمل وعمليات أكثر كفاءة:** وذلك إنشاء سير عمل وعمليات وبنية تحتية أكثر انسيابية وتقليل المهام الشاقة والبسيطة، وتوفير الوقت.

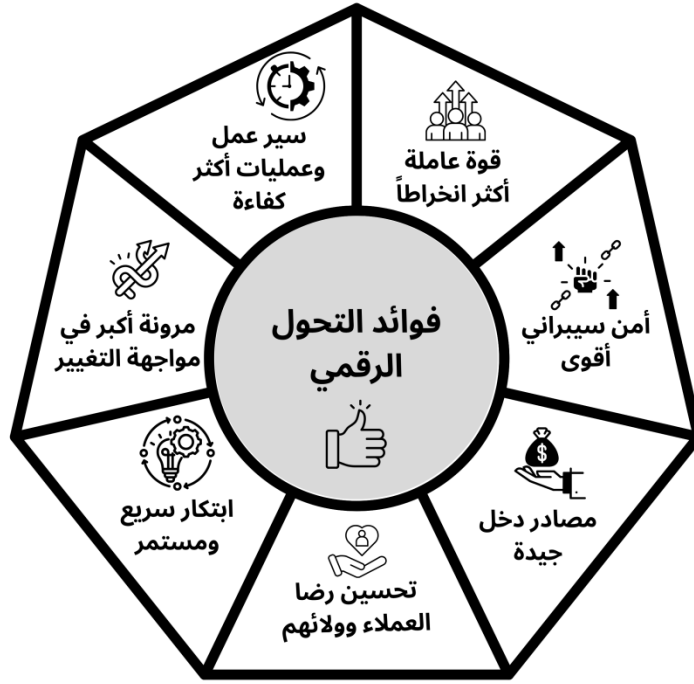
➤ **قوة عاملة أكثر انخراطاً:** بدءاً من توفير الوصول إلى أحدث الأدوات والتقنيات، وصولاً إلى تعزيز ثقافة الابتكار السريع التي تُشجع الموظفين على التجربة والمخاطرة و"الفشل السريع" والتعلم المستمر.

➤ **أمن سيبراني أقوى:** يمكن للتحول الرقمي أن يكشف عن مشاكل في التكنولوجيا القديمة أو تدابير الأمن السيبراني الحالية التي تُعرض المؤسسة للخطر.

➤ **مصادر دخل جديدة:** يمكن أن يُسهم في خلق فرص جديدة للإيرادات، كما يساعد في تحديد فرص المنتجات والخدمات الجديدة بناءً على سلوكيات العملاء على مواقع الويب وأنماط الشراء لديهم.

ويرى الباحث أن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في القطاع الحكومي، حيث يساهم في خلق فرص جديدة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات. كما يعزز من الانتشار والوصول لشريحة أوسع من المستفيدين، ويسهل الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم المتجددة والمختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يُحسن الاتصالات الداخلية والخارجية، ويسرع تدفق المعلومات، ويقلل من الأخطاء البشرية عبر الذكاء

الاصطناعي، كما يساعد في التفاعل المستمر مع العملاء، ويُخفض تكاليف المعاملات ويبسطها، ويرفع مستوى الشفافية وأمن المعلومات.



شكل رقم (2) فوائد التحول الرقمي

المصدر: تصميم الباحث

(2-2-5) تقنيات ومجالات التحول الرقمي:

تلعب التقنيات الحديثة دوراً محورياً في تسريع وتيرة التحول الرقمي داخل المؤسسات، مما يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية، ويرفع جودة الخدمات المقدمة، ويحسن تجربة المستفيدين. وتشير العديد من الدراسات (معهد الدراسات المصرفية بالكويت، 2024؛ Porfirio & Felício & Carrilho, 2024؛ كريم ونايف، 2024؛ Erhan et al., 2022؛ عثمان وآخرون، 2024) إلى مجموعة من التقنيات الرقمية التي تُعد أساسية في دعم هذا التحول، من أبرزها: إنترنت الأشياء (Internet Of Things)، الذي يُسهم

في تحسين تتبع الأصول والمراقبة الذكية للبيئة التشغيلية؛ والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، الذي يُستخدم في تحليل البيانات، واتخاذ القرارات الذكية، وتخصيص الخدمات، والكشف عن الأنماط غير الطبيعية؛ كما تُوفر الحوسبة السحابية (Cloud Computing) بنية تحتية مرنة وآمنة لتخزين البيانات وتسهيل الوصول إليها من أي مكان، وهو ما يدعم استمرارية الأعمال وتحسين الإنتاجية، وتُعد تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) أداة استراتيجية لاستخلاص رؤى معمقة تدعم التخطيط واتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ذلك، تسهم الأنظمة الروبوتية (Robotic Systems) في أتمتة المهام الروتينية وتقليل الأخطاء وتحسين كفاءة العمليات، فيما تُعزز سلسلة الكتل (Blockchain) من موثوقية البيانات وسلامة المعاملات، خاصة في مجالات التوثيق والتحقق، أما تقنيات النانو (Nano Technology) ، فهي تقدم حلولاً مبتكرة في مجال الأمن السيبراني وحماية البنية التحتية الرقمية، في حين تُستخدم الطباعة ثلاثية الأبعاد (3D Printing) في تصميم نماذج أولية أو أدوات داعمة لعمليات التدريب والإنتاج مجتمعة، تُشكل هذه التقنيات ركيزة أساسية في تمكين المؤسسات من التحول الرقمي الشامل، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، والابتكار، والجاهزية المستقبلية، وتتفاعل هذه التطبيقات مع بعضها البعض وتحدث مجموعة من التغيرات في طبيعة الأعمال ونمط الوظائف وطرائق المعالجة وأشكال الهياكل التنظيمية، كل ذلك يساعد على التغيير والتوجه نحو الممارسات الرقمية (تخربين وبوخرص، 2022).

أما في مجالات عملها فتُعدّ المجالات أهدافاً أو روافع للتحول وتستهدف معظم استراتيجيات التحول الرقمي واحدًا أو أكثر من هذه المجالات وهي: نماذج الأعمال والتشغيل، العمليات، المنتجات، تجربة الموظفين، تجربة العملاء (O'Brien et al., 2024).

(2-2-6) متطلبات التحول الرقمي:

ويورد ناجي (2024) في هذا الصدد أن التحول الرقمي يتضمن دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع ابعاد هيكل المنظمة، كما يتطلب تعديلات في الأعمال والثقافة والتكنولوجيا، من بين مجالات أخرى، يجب على المنظمات إعادة اختراع نفسها وتعديل كل جانب من جوانب عملياتها من أجل الاستفادة من التقنيات الناشئة والتوسع المتزايد في النشاط البشري، ولذلك يجب إعطاء الأولوية للابتكار في مجال التكنولوجيا وتعديل ثقافة المنظمات في أي خطة لتجديدها ويورد منصور وحمدان (2022) من خلال اطلاعهما ملخصا لاهم تلك المتطلبات والتي يرون ان أبرزها ما يلي:

- ◆ **الاستراتيجية:** وهي تمثل الأهداف المستقبلية التي تضعها المنظمات للاستفادة من التحولات التقنية الحديثة والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وتحرص المنظمات على تحقيقها لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين وذوي أصحاب المصالح.
- ◆ **الثقافة التنظيمية:** وتمثل المعتقدات الراسخة التي تشير إلى كيفية ممارسة الإدارة العليا بالمنظمة على تحسين واقع المناخ التنظيمي في بيئتها الداخلية والهادفة إلى استيعاب التحولات الرقمية من خلال تشجيع الإبداع والابتكار ونشر ثقافة التغيير نحو الأفضل.
- ◆ **الموارد البشرية والمادية:** وهي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة باعتبارهم الحلقة الأهم في صياغة خطط التحولات الرقمية واستثمار وإدارة مستلزمات هذه التحولات وتوظيفها باعتبارهم أحد متطلبات البنية التحتية لنجاح هذه التحولات.

♦ **البنية التحتية للمعلومات:** وهي تشير إلى امتلاك المنظمة بيئة معلوماتية وتكنولوجية تفاعلية

لمتطلبات نجاح التحولات الرقمية والولوج المجتمع المعلوماتية من خلال توفير الكوادر البشرية

المتخصصة والمعدات والبرمجيات مع الحرص على توفير خدمة اتصالات عالية الجودة.

وعلى ذلك فإن الباحث يرى أن التحوّل الرقمي يتطلب في القطاع الحكومي بنية تحتية تقنية

متقدمة تشمل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، كما يُعد تأهيل الكوادر البشرية

وتمكينهم من المهارات الرقمية أمراً أساسياً، تحتاج المؤسسات أيضاً إلى تبني ثقافة الابتكار، وتحديث

التشريعات لدعم التحول، وتعزيز أمن المعلومات لمواجهة التهديدات السيبرانية، ويتطلب النجاح في هذا

المجال رؤية استراتيجية واضحة واستثماراً مستداماً في التكنولوجيا.

(7-2-2) مراحل التحوّل الرقمي:

يختلف تنفيذ التحول الرقمي في كل مؤسسة حيث يمكن أن يبدأ بمشروع تقني مُركّز واحد، أو

كمبادرة شاملة على مستوى المؤسسة، يمكن أن يتراوح بين دمج التكنولوجيا الرقمية والحلول الرقمية في

العمليات والمنتجات الحالية، إلى إعادة ابتكار العمليات والمنتجات، أو خلق مصادر دخل جديدة كلياً

باستخدام تقنيات ناشئة (O'Brien et al., 2024)؛ وعموما تعتمد استراتيجيات التحول الرقمي بشكل رئيسي

على مجموعة من الإجراءات المتتابعة، والتي يتم تنفيذها بمرحلة، ومن أهم هذه الإجراءات ما يورده

(معهد الدراسات المصرفية بالكويت، 2024) والمتمثل فيما يلي:

➤ **تحديد الأهداف الواضحة:** التي تبدأ من خلال تقييم الوضع الحالي وتحديد البيانات التي يجب

الاحتفاظ بها أو حتى إتلافها بشكل استباقي.

- **تقييم الاحتياجات ووضع الخطط:** يأتي ذلك من خلال تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التحول إلى الأعمال الرقمية، بالإضافة لوضع خطة تفصيلية، من خلال تحديد مجالات التركيز الرئيسية وتخصيص الأدوات والموارد المطلوبة، وتحديد الأطراف المسؤولة والإشرافية.
 - **توجيه الموارد المالية والبشرية:** وذلك يتطلب تحديد مقدار الأموال المخصصة لتنفيذ الابتكارات الرقمية وتطويرها وتأهيل الكوادر البشرية كأحد ممكنات استدامة التحول الرقمي، وخاصة خبراء الأمن السيبراني وتهيئة اصحاب المصلحة للتحول الرقمي.
 - **جاهزية البنية التحتية التقنية:** وذلك من حيث جاهزية خوادم تخزين المعلومات والحوسبة السحابية وتأسيس المستودعات الرقمية المتقدمة وغيرها، والاستعداد لمواجهة التحديات أو الهجمات السيبرانية المتوقعة.
 - **التطوير المستدام:** من خلال تحديث الخطط التنفيذية باستمرار لكي تتلاءم مع التطورات التكنولوجية والمتطلبات المتغيرة في سياق العمل وتوقعات العملاء، مع المواكبة السريعة للتصدي للهجمات السيبرانية المتكررة.
- ويمكن تعرض هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (3) الخطوات الإجرائية المتتابة للتحول الرقمي

المصدر: (معهد الدراسات المصرفية بالكويت، 2024)، تصميم الباحث

ويقدّم أمين (2022) نموذجاً أكثر تفصيلاً لمراحل التحول الرقمي، يتضمن مراحل ومتطلبات

التحول الرقمي في كل مرحلة:

1. مرحلة الدوافع والمؤثرات الخارجية

تمثل هذه المرحلة المحركات التي تدفع المؤسسات نحو التحول الرقمي، وتشمل:

- **التطورات التكنولوجية:** مثل التقدم في الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية.
- **المنافسة الرقمية:** من خلال تحول المنافسين إلى نماذج أعمال رقمية.
- **السلوك الرقمي للعملاء:** نتيجة لتوقعات العملاء المتزايدة لتجارب رقمية سلسة وسريعة.

2. مرحلة الإعداد والتحضير:

تُعد هذه المرحلة أساسية لتمهيد الطريق نحو التحول الرقمي، وتشمل ثلاث ركائز:

- **القيادة الرقمية:** بوجود إدارة تؤمن بأهمية التحول وتدعمه.
- **التحضير الثقافي:** لبناء ثقافة مؤسسية مرنة ومتقبلة للتغيير.
- **الإعداد والتجهيز الفني:** بتحديث البنية التحتية الرقمية وتوفير الأدوات اللازمة.

3. مرحلة التحول الرقمي

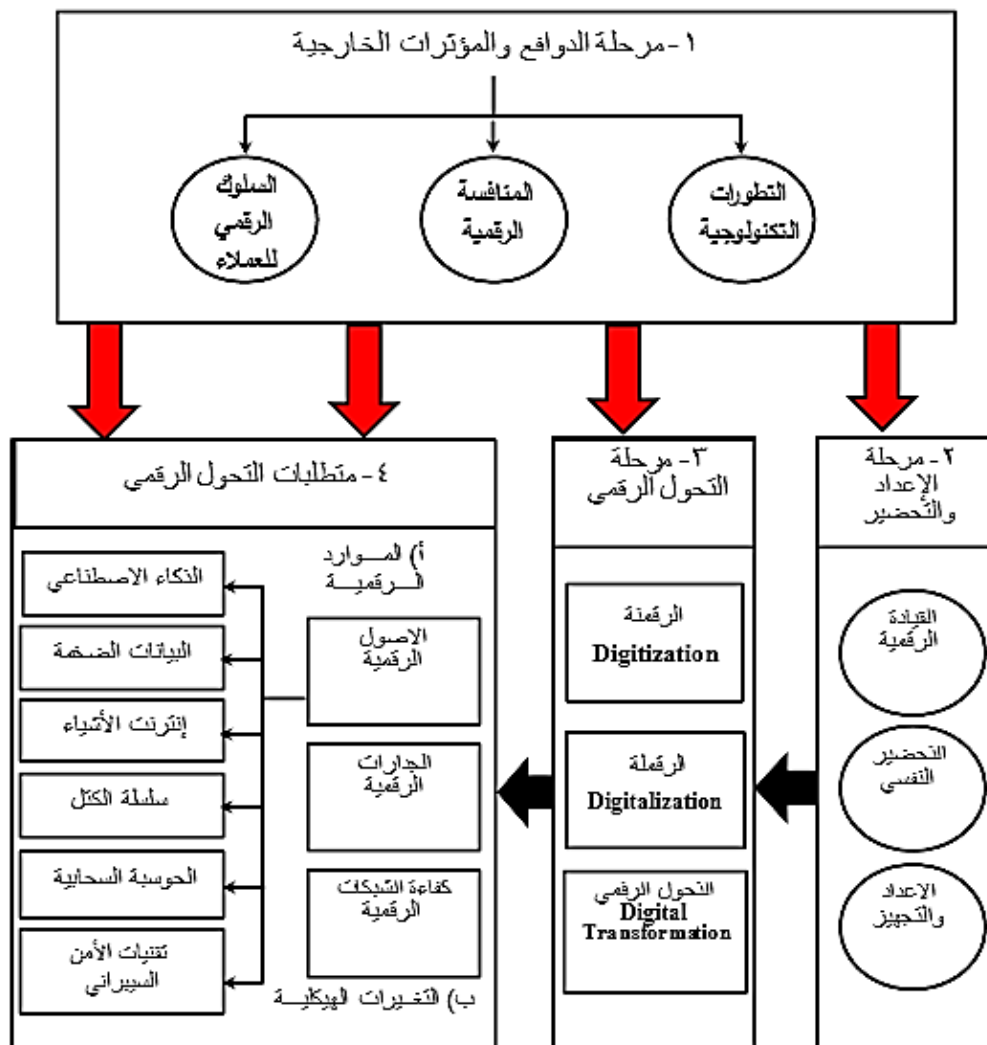
تمر هذه المرحلة بثلاث مستويات متتالية:

- **الرقمنة (Digitization):** تحويل البيانات من الشكل الورقي إلى الرقمي.
- **الرقمنة المتقدمة (Digitalization):** تحسين العمليات باستخدام التقنيات الرقمية.
- **التحول الرقمي الشامل (Digital Transformation):** إعادة تصميم نماذج العمل جذرياً لتقديم قيمة مضافة من خلال التقنيات.

4. متطلبات التحول الرقمي

تشمل هذه المتطلبات:

- (أ) الموارد الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة إنترنت الأشياء، سلسلة الكتل، الحوسبة السحابية، الأمن السيبراني، الأصول والمنصات، الرقمية كفاءة الشبكة
- (ب) التغييرات الهيكلية اللازمة لدعم هذا التحول مثل تعديل الهياكل التنظيمية والإجراءات الداخلية.



شكل (4) مراحل التحول الرقمي (المصدر: أمين، 2022)

(8-2-2) التحديات التي تعيق التحول الرقمي:

ويذكر الركابي، والغرباوي (2023) أن من أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي: الافتقار إلى الكفاءات والقدرة القيادية للتحول الرقمي، وكذلك نقص البيانات الضرورية لدعم هذا التحول، بالإضافة إلى المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات الناتجة عن استخدام الوسائل التكنولوجية، وهي من أكبر التحديات التي تواجه التنفيذ الناجح لعملية التحول الرقمي في المؤسسات والشركات، كما تعاني المؤسسات في نقص البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي، ونقص الموظفين ذوي المهارات الكافية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويشير الفرجاني وعبد ربه (2022) إلى أن أبرز التحديات المعيقة للتحول الرقمي في المؤسسات ما يلي :

1. غياب الإرادة السياسية الفاعلة الداعمة للتحول الرقمي وتقديم الدعم السياسي.
2. عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية وتعمل على حماية وأمن المعلومات.
3. ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية ضمن أنظمتها.
4. انعدام وعي العاملين التي تقف ضد التغيير نحو التقنيات الحديثة.
5. ضعف الموارد المالية المخصصة المشاريع الإدارية الرقمية بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية.
6. تفشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين مما يؤدي إلى صعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.
7. التخوف من تقنية التحول الرقمي ومما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد للأمن والخصوصية.

8. نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة لقيادة عملية التحول في المؤسسات.

وهناك تحديات مرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي فعلى الرغم من الفوائد الكبيرة، أظهرت الدراسات أن هناك تحديات تواجه المؤسسات في تبني الذكاء الاصطناعي، تشمل ارتفاع التكلفة، نقص المهارات الرقمية، والخوف من الاعتماد المفرط على التكنولوجيا (Korteling et al., 2021؛ عثمان وآخرون، 2024).

(9-2-2) النماذج النظرية للتحول الرقمي:

يمكن فهم التحول الرقمي من خلال عدد من النظريات التي تفسر كيفية تبني الأفراد والمنظمات للتقنيات الجديدة، ومن أبرزها نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) الذي يركز على إدراك المنفعة وسهولة الاستخدام، ونظرية الابتكار المنتشر التي توضح كيف ينتشر الابتكار تدريجيًا بين الأفراد والمجتمعات وفقًا لخصائصهم وسلوكهم تجاه التغيير؛ وفيما يلي تفصيلًا لهذه النظريات:

(أ) نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

مفهوم النموذج:

هو نموذج تم تطويره بواسطة فريد ديفيس عام 1989 ليكون إطارًا نظريًا لفهم العوامل المؤثرة على قبول الأفراد للتكنولوجيا واستخدامها في بيئات العمل والمؤسسات حيث يُعتبر هذا النموذج أحد أكثر النماذج شيوعًا في مجال تحليل تبني التكنولوجيا، ويعتمد على مبدئين أساسيين:

1. **الفائدة المتوقعة** (Perceived Usefulness): وهي مدى اعتقاد المستخدم أن استخدام التكنولوجيا

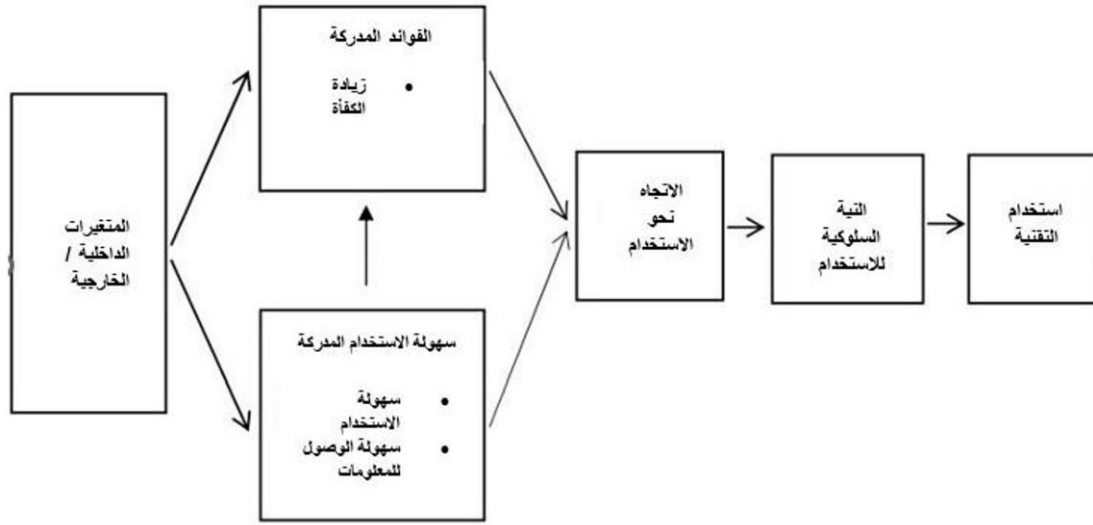
سيُعزز أدائه الوظيفي أو يساعد في تحقيق أهدافه، وبمعنى آخر يقيس هذا المبدأ مدى الفائدة

العملية التي يدركها المستخدم من استخدام التكنولوجيا (Davis, 1989).

2. سهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use): وهي مدى اعتقاد المستخدم أن التعامل

مع التكنولوجيا سيكون سهلاً وغير معقد، وكلما زادت سهولة استخدام التكنولوجيا، زادت

احتمالية قبولها واعتمادها (Davis, 1989).



الشكل رقم (5) نموذج قبول التكنولوجيا TAM الأساسي (الربيعان والدرعان، 2024)

تطبيقات نموذج TAM:

يستخدم نموذج قبول التكنولوجيا لتحليل العوامل المؤثرة على استخدام التكنولوجيا في مجموعة

متنوعة من السياقات، بما في ذلك بيئات العمل، التعليم، والإدارة، وأظهرت الأبحاث أن التكنولوجيا

التي يتم تصميمها لتكون سهلة الاستخدام وتوفر فوائد واضحة للمستخدمين تزيد من احتمالية تبنيها

واستخدامه (Zaoui & Souissi, 2020).

العلاقة مع القيادة الرقمية:

يمكن دمج نموذج TAM مع القيادة الرقمية لفهم كيفية تأثير إدراك القادة لفائدة وسهولة

استخدام التكنولوجيا على قدرتهم على تبنيها في عملية اتخاذ القرار، فقد أظهرت الدراسات أن القادة

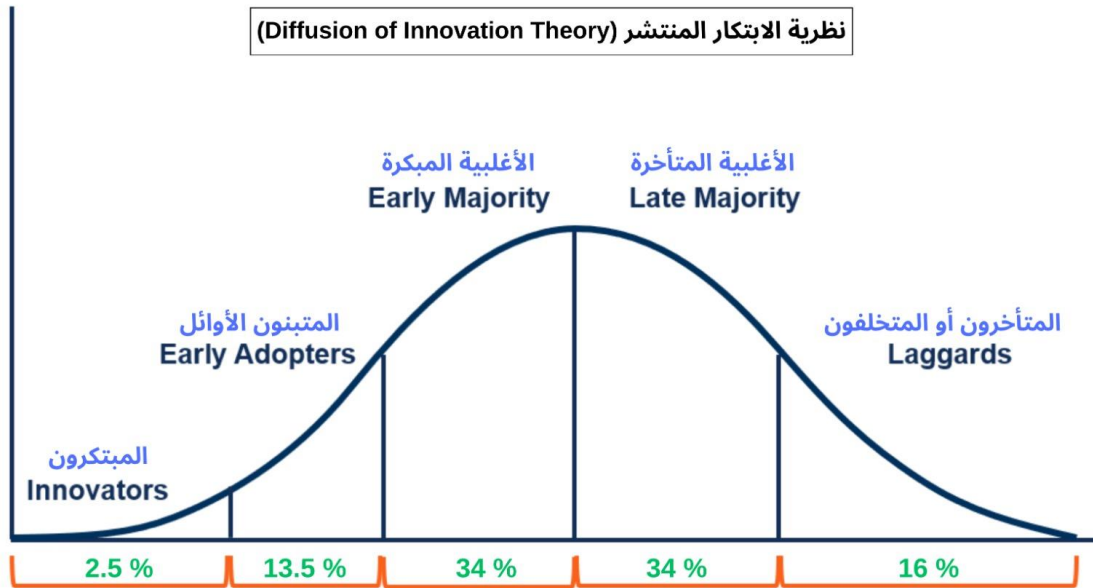
الرقميين الذين يدركون الفوائد المتوقعة من التكنولوجيا ويجدونها سهلة الاستخدام يميلون إلى استخدامها بفعالية لدعم الابتكار وتحسين جودة القرارات الإدارية (de Araujo et al., 2021).

أهمية نموذج TAM في القيادة الرقمية:

يُعد TAM إطارًا مثاليًا لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي واتخاذ القرارات الإدارية، حيث يوفر فهمًا عميقًا للعوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر على تبني التكنولوجيا، وهذا النموذج يساعد على تفسير كيف يمكن للعوامل المؤثرة، مثل الفائدة المتوقعة وسهولة الاستخدام، أن تدعم القادة في تعزيز القرارات الإدارية واتخاذها بناءً على بيانات دقيقة (Erhan et al., 2022). يمكننا عمل نموذج استنادًا إلى TAM وذلك لتعزيز القرارات الإدارية وفهم العلاقة بين تبني التكنولوجيا الحديثة ودور القيادة الرقمية في تحسين جودة وكفاءة القرارات الإدارية، حيث يركز النموذج على كيفية تأثير الفائدة المرجوة وسهولة الاستخدام على الأبعاد الثلاثة للقرارات الإدارية (فعالية القرارات، كفاءتها، وتحسينها).

(ب) نظرية الابتكار المنتشر (Diffusion of Innovation Theory)

تم تطوير نظرية الابتكار المنتشر (Diffusion of Innovation Theory) بواسطة إيفرت روجرز (Everett Rogers)، وهي تُعد واحدة من أهم النظريات التي تُفسر كيفية انتشار الابتكارات الجديدة وتبنيها من قبل الأفراد أو المؤسسات، وتركز النظرية على العوامل التي تؤثر على قرار الأفراد أو المؤسسات بتبني الابتكارات، وتتضمن خمس مراحل رئيسية في عملية التبني: المعرفة، الإقناع، القرار، التنفيذ، والتأكيد (Zaoui & Souissi, 2020).



الشكل رقم (6) نظرية الابتكار المنتشر

المصدر (Sahin, 2006) . تصميم الباحث

مراحل التبني وفقاً للنظرية:

1. **المعرفة:** يتعرض الأفراد أو المؤسسات للمعلومات حول الابتكار لأول مرة، وفي هذه المرحلة

يتم تعريفهم بالفوائد المحتملة للابتكار، مثل كيف يمكن للتحويل الرقمي تحسين العمليات الإدارية.

2. **الإقناع:** في هذه المرحلة يتطور موقف إيجابي أو سلبي تجاه الابتكار بناءً على الأدلة

والمعلومات المتوفرة، حيث أظهرت دراسة (Erhan et al., 2022) أن القادة الذين يدركون فوائد التكنولوجيا وتأثيرها الإيجابي على الأداء يميلون إلى تبنيها بشكل أسرع.

3. **القرار:** يتم اتخاذ القرار بشأن تبني الابتكار أو رفضه، وهذا القرار غالباً ما يعتمد على مدى

توافق الابتكار مع احتياجات المؤسسة ومدى سهولة استخدامه (عثمان وآخرون، 2024).

4. **التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تطبيق الابتكار داخل المؤسسة، حيث أظهرت دراسة (de Araujo et al., 2021) أن الدعم المؤسسي والتدريب يلعبان دورًا حيويًا في نجاح التنفيذ.

5. **التأكيد:** في هذه المرحلة النهائية يتم تقييم الابتكار بناءً على النتائج المحققة، وإذا كانت النتائج إيجابية، فإن الابتكار يصبح جزءًا لا يتجزأ من العمليات اليومية للمؤسسة.

العلاقة بين النظرية والتحول الرقمي:

توضح النظرية أن تبني التحول الرقمي في المؤسسات يتطلب مراحل تدريجية لضمان نجاح الابتكار وتحقيق النتائج المرجوة، وأظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تُخصص موارد كافية للمعرفة والإقناع تحقق نتائج أفضل في مراحل التنفيذ والتكامل (Zaoui & Souissi, 2020)، بالإضافة إلى ذلك يُعد الدعم القيادي عنصرًا أساسيًا في تسهيل التبني، حيث يمكن للقيادة الرقمية أن تدعم عملية الانتقال من مرحلة المعرفة إلى التنفيذ الفعلي. (عثمان وآخرون، 2024).

أهمية النظرية في الدراسة:

➤ تساعد هذه النظرية في فهم الديناميكيات التي تؤثر على تبني التحول الرقمي في وزارة العمل بسلطنة عُمان.

➤ توفر إطارًا لفهم كيفية تعامل القادة مع التحديات في كل مرحلة من مراحل تبني الابتكار.

➤ تدعم الدراسة في تحليل كيفية تأثير القيادة الرقمية على تعزيز عملية التبني وتحقيق التكامل المؤسسي.

(2-3) المبحث الثاني

فعالية القرارات الإدارية

(Managerial Decision Effectiveness)

(2-3-1) مقدمة:

يُعدّ صنع القرار الإداري الوظيفة الأساسية والرئيسية لمدير المؤسسة (Shehadeh & Matarneh, 2014) ترتبط عملية اتخاذ القرارات الإدارية ارتباطاً مباشراً بعمليات الإدارة ووظائفها، فهي عملية يومية وتتم في جميع أقسام ومستويات المؤسسة، فجميع العاملين يواجهون عديداً من الأمور والأعمال التي تتطلب اتخاذ قرار، وبالذات المديرين ومن يشغل وظائفهم (محاميد وعليمات، 2024).

كما تعتبر فعالية القرارات الإدارية من المحددات الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات والمنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، ويُقصد بفعالية القرارات الإدارية قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المحددة، مما يساهم في استدامة المنظمة وتعزيز الابتكار، وتشير الأدبيات الأكاديمية إلى أن فعالية القرارات لا تقتصر فقط على توافرها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بل تشمل أيضاً قدرتها على التكيف مع التغيرات الديناميكية في بيئات العمل (صبي، 2024).

(2-3-2) مفهوم فاعلية القرارات الإدارية:

لقد حظي مفهوم اتخاذ القرار بأهمية بالغة من قبل الباحثين والدارسين في عصرنا الحديث، وذلك نظراً لما تمتلك تلك العملية الإدارية من أهمية وارتباط وثيق بين كافة المنظمات والمؤسسات باختلاف طبيعتها عملها (الشوابكة، 2017).

وللتعرّف على مفهوم فاعلية القرارات الإدارية لابد من الاطلاع على مفهوم القرار الإداري علاوة على مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية. فالقرار الإداري هو البديل المختار من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين وبالإمكان تعديله أو تغييره أو إلغائه إذا اقتضى الأمر ذلك (دحام وزبان، 2021).

أما صنع واتخاذ القرار الإداري فهو الحيلة النهائية للجهد الكبير المبذول من قبل المدير لاختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل مطروحة، بعد تقييمها وفقاً لمعايير معينة تساعد بالتقييم والموازنة بينها لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف بعينه (خليل، 2019)؛ وهو عملية ذهنية بعيدة كل البعد عن العواطف، يتم من خلالها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل بناء على ما جمعه من معلومات عن كل بديل وتأثيره دراسة في تحقيق الهدف المنشود (دحام وزبان، 2021)؛ وهو العملية الإدارية التي تمكن شاغلي المواقع الإدارية الإشرافية من القيام بالاختيار بين عدة بدائل متاحة بما ينعكس على سلوك العاملين في المؤسسة وتوجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المؤسسة (الزعيبي والشيايب، 2018).

وعلى خلفية ذلك فإن فاعلية القرارات الإدارية محاميد وعليمات (2024) يعرفانها بأنها مقدرة القرار على تحقيق ما صدر لأجله في أقل جهد وأسرع وقت وأعلى جودة، على نحو يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتقدمها. بينما يعرفها طواف والعرشاني (2024) بأنها العملية التي تُعنى بتحقيق الأهداف ووضع الأمور في نصابها الصحيح، بينما تركز كفاءة القرار على سياق العمليات، وإجمالاً فإن القرار الناجح هو قرار كفء وفعال في الوقت نفسه.

كما يعرفها أبو حمور وأبو حمده، (2022) بأنها مدى مساهمة القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المحددة بحيث تحقق القبول العاملين به Acceptance وتأثيره فيهم حسب الهدف Influence ،

واستمرارية تقويمه Continuity، ويمكن الإشارة إلى تعريف دحام وزبان (2021) الذي يشير إلى أن القرارات الإدارية ذات الفاعلية هي تلك القرارات التي تدفع المنظمة نحو التقدم والنجاح وبلوغ أهدافها، ذلك الأمر الذي لن يتحقق إلا إذا اتخذت في الوقت المناسب وامتازت بسهولة التنفيذ وانسجمت مع ظروف المنظمة وامكانياتها.

ويرى الباحث أن فاعلية القرارات الإدارية مرتبطة بمدى قابليتها للتنفيذ وتلبيتها لأهداف ومصالح المنظمة وذلك لاستيفائها لمعايير جودة القرارات وتميزت بالفاعلية والكفاءة والتحسين المستمر.

(3-3-2) أهمية فاعلية القرارات الإدارية:

إن عملية صناعة القرار هي جوهر العملية الإدارية، وأهميتها بالنسبة للمجتمعات المنظمة يكمن في كونها سبب تطورها. كذلك فإن القرارات الإدارية مثلها مثل الكثير من العلوم والمبادئ النظرية والتطبيقية التي لم تظل على ما كانت عليه في الماضي، وإنما تطورت نتيجة التطور التقني والحداثي المستمر في حياة الإنسان ونمط سلوكه (طواف والعرشاني، 2024)؛ وترتبط عملية اتخاذ القرارات في الوزارات والمؤسسات العامة ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف الوزارة ومستقبلها (أبو حمور وأبو حمده، 2022)؛ ولذلك يعتمد نجاح أي منظمة بالدرجة الأولى على كفاءة وقدرة قياداتها الإدارية وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب صنعها، بالإضافة إلى المفاهيم التي تضمن عقلانية القرارات وفعاليتها، وأهمية الوضوح والوقت والعمل في تنفيذها ومتابعة تقييمها (Shehadeh & Matarneh, 2014).

وعلى ذلك يعد القرار الفاعل القائم على إيجاد البدائل المقترحة واختيار الأفضل منها من أهم التحديات التي تواجه الوزارات لتحقيق أهدافها المنشودة (أبو حمور وأبو حمده، 2022)؛ حيث إن فاعلية اتخاذ القرارات هي الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسات كافة في التأكيد على نجاحها والسعي نحو تحقيق

أهدافها الإستراتيجية، وذلك لما لها من دور في تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة، ومن ثم اقتراح البدائل المناسبة التي تساعد في حل هذه المشكلات والوصول إلى النتائج المرغوبة. (الشوابكة، 2017).

تتجلى أهمية فعالية القرارات الإدارية في تأثيرها المباشر على تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان الاستدامة المالية والتشغيلية للمنظمات، المنظمات القادرة على اتخاذ قرارات فعالة تتمكن من التكيف مع التغيرات السوقية، استغلال الفرص، والتعامل مع التحديات بشكل مرن وكفاء، وكما أن فعالية القرارات تساعد المؤسسات في تخصيص مواردها بكفاءة، مما يسهم في تحسين الأداء العام ويساعد في تحقيق أهداف النمو والتوسع المستدام (البشير، 2024).

(4-3-2) أهم العوامل المؤثرة في فعالية القرارات الإدارية:

تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية من المهام الرئيسية للقائد الاداري، ومن متطلبات الوظائف الاساسية له، حيث يتوقف نجاح اية منظمة على كفاءة وقدرة القادة، وامكانيه فهمهم لطبيعة القرارات الادارية المتخذة، وبما يملكونه من سياسات ومفاهيم تضمن فاعلية هذه القرارات ورشدها، ومن ثم إدراك اهميتها، ودقتها، والعمل على متابعتها لتنفيذ هذه القرارات وتقويمها (داغر، 2024)؛ لذلك عنيت المؤسسات والباحثون بالبحث في العوامل التي تجعل القرار فاعلا.

وفي ذلك يرى الشوابكة (2017) أن فعالية صنع القرار داخل أي مؤسسة أو منظمة تعتمد بشكل أساسي على صانعي القرار داخل المنظمة، لذا فإن فعالية العملية مرتبطة بقدرة صانعي القرار داخل المؤسسة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على تحديد المشاكل الرئيسية، وبالتالي تحديد أبرز البدائل الاستراتيجية المتاحة استخدامها.

بينما يرى أبو عاشور وشطناوي (2014) أنه لكي يكون القرار أكثر فاعلية لابد من رفع درجة المشاركة والقبول لدى المشاركين، والقرار الفعال هو قرار قابل للتنفيذ ومقنع للآخرين، ولكي يكون القرار فعالاً يجب أن تتوفر فيه عدة أمور، كأن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي وأن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت تكوين القرار ذاته، بمعنى ألا يكون القرار مجرد حسن نية، أو قرار مطلوب إقناع الناس به لتنفيذه، وإنما يصبح قراراً مترجماً في شكل برنامج عمل.

بينما يرى من الزاوية العكسية شحادة ومطارنة (Shehadeh & Matarneh, 2014) أن من المعوقات التي تواجه فاعلية القرار الإداري تأثير الاعتبارات الاجتماعية والشخصية السياسية والاقتصادية جمود القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسات علاوة على وضعف الرقابة وغياب المتابعة على تنفيذ القرارات الإدارية.

ويلخص الباحث بعض نتائج الدراسات التي حددت تلك العوامل، حيث تمثلت فيما يلي:

- **جودة المعلومات والبيانات:** من الضروري أن تعتمد القرارات الإدارية على معلومات دقيقة وموثوقة، ملائمة وشاملة، فالمعلومات غير الدقيقة أو الناقصة قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة، مما يضر بأداء المؤسسة (العسيري، 2024؛ أبو حمور وأبو حمده، 2022).
- **قدرة القيادة والمهارات الإدارية:** تُعد المهارات القيادية من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح القرارات الإدارية، والقيادة الجيدة تتطلب قدرة على التحليل النقدي، والتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار في الوقت المناسب (داغر، 2024).

➤ **ثقافة المنظمة:** الثقافة التنظيمية تلعب دورًا كبيرًا في تحديد كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وفي المنظمات التي تشجع الابتكار والمشاركة الجماعية، تزداد فعالية القرارات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الطوخي، 2024).

➤ **البيئة التنظيمية:** تشمل البيئة التنظيمية العوامل الداخلية مثل الهيكل التنظيمي، ونظم العمل، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل المنافسة الاقتصادية، وتتأثر فعالية القرارات بالعديد من هذه العوامل، مما يفرض على المنظمات أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية (سعد وعادل، 2024).

(2-3-5) مؤشرات فاعلية اتخاذ القرارات:

توجد مجموعة من المؤشرات والمحددات التي يمكن من خلالها تحديد وقياس مدى فاعلية القرار المتخذ، ففاعلية القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية وفق تلك المؤشرات أو المحددات، ومن أبرزها ما يحدده الشوابكة، (2017) وطواف والعرشاني (2024)، المتمثل في التالي:

- قبول القرار من قبل كافة الأطراف المعنية.
- مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المنشودة بكل جودة وفاعلية.
- سهولة التنفيذ، أي يتسم القرار بالواقعية في ظل الإمكانيات المتاحة.
- وقت (زمن) اتخاذ القرار، أي لا بد من اتخاذ القرار في الوقت المناسب وإلا يصبح القرار دون جدوى في حالة تم صدوره في وقت غير مناسب.

(6-3-2) أبعاد فعالية القرارات الإدارية:

تتباين وجهات النظر حول ابعاد فاعلية القرارات الإدارية، فمن تلك الرؤى نجد أن دحام وزبان

(2021) تريان انها أربعة ابعاد تتمثل في:

(1) **جودة القرار:** وتعتبر عن اتخاذ قرارات إدارية جيدة حسب معايير جودة القرارات

(2) **سهولة تنفيذ القرار:** وتعني إمكانية تنفيذه.

(3) **وقت اتخاذ القرار:** وتتحقق الفاعلية في القرارات إذا تم اتخاذها في الوقت المناسب.

(4) **قبول القرار:** وتعني قبوله من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

بينما توصل الباحث من خلال اطلاعه على العديد من الدراسات إلى أن فعالية القرارات

الإدارية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي التي اعتمدها في دراسته الحالية، وهي: فعالية

القرارات، كفاءة القرارات، وتحسين القرارات، ويمكن تحديد مفهومها كما يلي:

1. **فعالية القرارات (Decision Effectiveness):** يُقصد بفعالية القرارات قدرة القرار على

تحقيق الأهداف المقررة ضمن فترة زمنية معينة، ويتعلق الأمر بتقييم مدى نجاح القرار في

الوصول إلى النتائج المتوقعة وتحقيق توازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وتشير

الدراسات إلى أن فعالية القرار تتأثر ليس فقط بالقدرة على تحقيق الأهداف الظاهرة، ولكن أيضًا

بقدرته المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية (**الخفاجي**

ومنصور، 2024)؛ من هنا يصبح من الضروري أن تتبنى الإدارة أساليب تحليلية دقيقة

وتفهمًا عميقًا للبيئة الخارجية أثناء اتخاذ القرارات.

2. **كفاءة القرارات (Decision Efficiency):** كفاءة القرارات تشير إلى قدرة المنظمة على

استخدام مواردها المتاحة بشكل أمثل للوصول إلى الأهداف المحددة، مع تزايد الضغوط

الاقتصادية وندرة الموارد، لا تقتصر فعالية القرارات على تحقيق الأهداف فقط، بل تشمل أيضًا

تحقيق أقصى استفادة من الموارد مثل الوقت والمال والجهد (سعد وعادل، 2024)، لضمان

كفاءة القرارات، تحتاج المنظمة إلى تقنيات وأدوات تمكنها من اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة دون

التأثير على الجودة.

3. **تحسين القرارات (Decision Improvement):** يُعنى تحسين القرارات بعملية تطوير

مستمرة لكيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، ويتطلب هذا من القيادة أن تقوم بمراجعة دورية

لقراراتها وتقييم فعاليتها، حيث من خلال هذه المراجعة يمكن بناء قاعدة معرفية تساعد في

تحسين القرارات المستقبلية، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات في

السوق والتحديات البيئية الداخلية (محمود وصلاح، 2024)، وكما يساهم تحسين القرارات في

بناء أنظمة دعم اتخاذ القرار التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، مما

يساعد في تحسين دقة القرارات.

(7-3-2) التحوّل الرقمي وفعالية القرارات الإدارية:

إن التحوّل الرقمي أو استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات أو توسيع نطاق وصولها

بشكل جذري يعتبر أمر مُلحّ للشركات حول العالم، يستخدم المسؤولون التنفيذيون في جميع القطاعات

التطورات الرقمية، مثل التحليلات، والتنقل، ووسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة الذكية المُدمجة،

بالإضافة إلى تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية، مثل تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ، لتغيير

علاقات العملاء، والعمليات الداخلية، ومقترحات القيمة، يدرك بعض المسؤولين التنفيذيين، الذين رأوا سرعة تأثير التكنولوجيا الرقمية على قطاعات الإعلام خلال العقد الماضي، ضرورة الاهتمام بالتغيرات في قطاعاتهم الآن (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

يُعدّ اتخاذ القرارات حجر الزاوية في العملية الإدارية، إذ إنه عملية متداخلة في جميع الوظائف والأنشطة الإدارية. فعندما تتولى الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات محددة في كل مرحلة من مراحلها، سواءً في تحديد الأهداف، أو صياغة السياسات، أو تصميم البرامج، أو تحديد الموارد المناسبة، أو اختيار أفضل الأساليب والمناهج للتنفيذ (Najm, 2023).

وفي ظل التطور التكنولوجي الذي نعيشه اليوم، أضحت نظم المعلومات الإدارية التي توفرها التكنولوجيا مورداً رئيساً من موارد المنظمة، وتكمن أهميتها ليس في عملية اتخاذ القرار فحسب وإنما تتعدى ذلك لتكون عاملاً من عوامل زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة التي تحتاجها الإدارة لاستخدامها في صنع القرارات الرشيدة لمواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة في مستوياتها كافة ولاسيما في ظل التغيرات المتسارعة والبيئة شديدة التعقيد (خليل، 2019).

فعلى سبيل المثال يمثل الذكاء الاصطناعي هو أحد مكونات التحول الرقمي الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل كميات ضخمة من البيانات، تقديم توصيات دقيقة، والتنبؤ بالنتائج المحتملة للقرارات المختلفة، وقد أشارت دراسة (كريم ونايف، 2024)، إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تقليل الأخطاء البشرية وزيادة سرعة القرارات في السياق العربي، أظهرت دراسة (إمام وآخرون، 2024) أن القيادة الرقمية تُعد المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات، حيث تعزز من قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجيات مبتكرة ودعم اتخاذ القرارات.

إن التطور الهائل في التحول الرقمي والتكنولوجيا قد أسهم في تطوير بنية المعلومات الإدارية كما ونوعا الامر الذي سهل توظيفها في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة المعتمدة على القدر الكافي من المعلومات ذات الجودة والدقة العالية التي لا تتوافر إلا بوجود معلومات دقيقة وكافية، الأمر الذي يجعل هذه القرارات أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبأفضل الطرائق، بما ينعكس على تطور المنظمات بمختلف أنواعها وأهدافها (خليل، 2019).

(2-4) المبحث الثالث

الدراسات السابقة والتعليق عليها

(2-4-1) مقدمة:

تهدف الدراسات السابقة التي تم سوف نستعرضها إلى دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في سياق التحول الرقمي، حيث تسعى هذه الدراسات إلى فهم الآليات التي من خلالها تؤثر القيادة الرقمية على فعالية القرارات الإدارية، خاصة في ظل البيئة المتغيرة التي تفرضها التحولات الرقمية، كما أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسات يكمن في استكشاف كيفية تبني القادة للممارسات القيادية الرقمية وأدواتها التكنولوجية المختلفة لتوجيه عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات، وتحديد الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية في تحسين كفاءة وفعالية القرارات المؤسسية.

وتقدم الدراسة مجموعة الدراسات العربية وأخرى من الدراسات الأجنبية وكلها من الدراسات التي الحديثة حيث أن الظاهرة محل الدراسة نفسها تعتبر من الظواهر الحديثة كما أنها متجددة ومتسارعة التطورات بحسب التطور الحادث في مجال إنتاج وابتكار التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وقد سعت الدراسة إلى تقديم نماذج بحثية من بيانات مختلفة حتى تضمن تنوعاً يثرى نموذج الدراسة الحالية.

(2-4-2) الدراسات السابقة باللغة العربية:

دراسة (صبحي، 2024) بعنوان: "العلاقة بين التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي".

تناولت هذه الدراسة تأثير التحول الرقمي على عملية اتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي في الدول العربية، وتسلط الدراسة الضوء على كيفية أن التقنيات الحديثة، مثل البيانات الضخمة والتحليل الذكي، تؤثر بشكل مباشر على تحسين جودة القرارات في المؤسسات المحلية، وتم استخدام منهجية تحليلية، حيث تم إجراء مسح على مجموعة من المسؤولين المحليين في عدة مناطق لمعرفة كيف تؤثر هذه التقنيات على كفاءتهم في صنع القرارات التخطيطية، وقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات ويساعد في تقليل الأخطاء البشرية، كما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية.

كما تشير الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من الشفافية ويقلل من الفساد الإداري من خلال تحسين الرقابة وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ولكن على الرغم من هذه الفوائد، تواجه بعض التحديات في تنفيذ هذه التكنولوجيا، مثل قلة الوعي التكنولوجي بين العاملين وتحديات البنية التحتية الرقمية.

ومن خلال هذه الدراسة، تم التأكيد على ضرورة تبني السياسات الحكومية التي تشجع على الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتدريب العاملين المحليين على استخدام هذه التقنيات، وأيضاً أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي، وخاصة في الدول التي لا تمتلك بنية تحتية رقمية قوية.

دراسة يحي وغانم وسليم (2023) بعنوان متطلبات التحول الرقمي وعلاقته بجودة القرار الإداري لمديريات التربية والتعليم المصرية.

هدفت إلى الوقوف على متطلبات التحول الرقمي ومدي علاقتها بجودة اتخاذ القرار الإداري بالمديريات التعليمية، استخدمت الدراسة في دراستها المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة الدراسة الحالية علي القيادات الإدارية ببعض مديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، وبلغ عدد أفراد العينة (142) من القيادات الإدارية (قيادة عليا / مدير إدارة / موجه عام) ، وتوصل البحث إلى أن واقع أهمية متطلبات تطبيق التحول الرقمي بمديريات التربية والتعليم في مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياتها المرتفعة، وأن أهمية اسهام التحول الرقمي في جودة القرار الإداري لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياتها المرتفعة جدًا، وأن أهمية تطبيق مقترحات لتحقيق التحول الرقمي بمديريات التربية والتعليم في مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياتها المرتفعة.

دراسة (كريم ونايف، 2024) بعنوان: "دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت".

تستعرض هذه الدراسة تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل جامعة تكريت، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية باستخدام استبيانات موجهة إلى الإداريين في الجامعة، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي قد ساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير تحليلات دقيقة للبيانات المتاحة، وأيضاً أظهرت الدراسة أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي قد حسن من فاعلية القرارات الإدارية عبر تخصيص الموارد بشكل أكثر دقة وفعالية.

ومع ذلك، أظهرت الدراسة أيضاً بعض التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات، مثل الحاجة إلى توافر البنية التحتية التقنية والقدرة على تدريب الموظفين على استخدام هذه التقنيات بشكل صحيح، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة وتوفير برامج تدريبية للموظفين لتعزيز الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات.

دراسة اشتيويو شعت .(2022) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الى التعرف على واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ودوره في تحسين جودة القرارات الإدارية، حيث طبقت مفردات الدراسة على ثلاث جامعات الأقصى حكومية، والأزهر أهلية، وفلسطين خاصة تعمل في قطاع غزة، ومثله عينة عشوائية بسيطة عدد مفرداتها (173) من العاملين الأكاديميين والاداريين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحققت عدد من النتائج من أهمها أن التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً، كما كانت جودة القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بنسبة متوسطة، وأثبتت النتائج وجود دور ايجابي لجميع أبعاد التحول الرقمي في جودة القرارات الإدارية؛ كما بينت وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي تبعاً لمتغير النوع كانت لصالح الذكور وتبعاً لمتغير نوع الوظيفة كانت لصالح الأكاديميين، وأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحول الرقمي تبعاً لمتغير الجامعة، ولكن توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير النوع كانت لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير نوع الوظيفة كانت لصالح الأكاديميين، وأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير الجامعة.

دراسة (بن فاتح وكمبوش، 2023) بعنوان: "المهارات الرقمية والتحول الرقمي".

تتناول هذه الدراسة تأثير المهارات الرقمية في تسهيل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، وأعتمد الباحثون على استبيانات ومقابلات مع موظفين من مختلف القطاعات لتحديد أهمية المهارات الرقمية في تطبيق التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن المهارات الرقمية تُعد من العوامل الأساسية في نجاح التحول الرقمي، حيث تلعب دورًا كبيرًا في تمكين الموظفين من استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة بفعالية، وأيضاً تبرز الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات في تعزيز هذه المهارات، مثل نقص التدريب والتطوير المستمر للعاملين.

تم تأكيد أهمية تطوير المهارات الرقمية في سياق التحول الرقمي، الذي يُعتبر مفتاحاً لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة والإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك تسلط الدراسة الضوء على ضرورة دمج المهارات الرقمية في البرامج التعليمية لتأهيل الأجيال القادمة لمواكبة التطورات الرقمية، وأوصت الدراسة بضرورة تحديث المناهج الأكاديمية والتركيز على المهارات الرقمية من أجل تحقيق تحول رقمي فعال داخل المؤسسات.

دراسة (رزق، 2021) بعنوان: "الأتمة الذكية والقرارات الإدارية".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الأتمة الذكية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، حيث اعتمد الباحثان على دراسة حالة في عدة مؤسسات اقتصادية لتحديد مدى تأثير الأتمة الذكية في تسريع وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وأظهرت النتائج أن الأتمة الذكية، التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الكفاءة الإدارية، حيث توفر بيانات دقيقة وتحليلات تساعد المديرين في اتخاذ قرارات استراتيجية بشكل أسرع وأكثر دقة.

أظهرت الدراسة أيضاً أن الأتمتة الذكية قد تكون لها بعض المخاطر مثل الاعتماد المفرط على التكنولوجيا وضعف القدرة على التفاعل مع العوامل غير المتوقعة، ومن خلال هذه الدراسة تم التأكيد على ضرورة دمج الأتمتة الذكية ضمن استراتيجية شاملة للمؤسسة، مع ضمان وجود تدابير للتعامل مع المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا، وأوصت الدراسة بضرورة أن تواكب المؤسسات التقدم التكنولوجي وتعزز مهارات العاملين في استخدام الأنظمة الذكية لتحقيق أقصى استفادة من هذه التقنيات.

(3-4-2) الدراسات السابقة باللغة الانجليزية:

دراسة (Korteling et al., 2021) بعنوان: "الإنسان مقابل الذكاء الاصطناعي".

تتناول هذه الدراسة مقارنة شاملة بين قدرات الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي (AI) في مختلف المجالات، مع التركيز على فهم كيفية تكميل هذه القدرات لبعضها بدلاً من التنافس المباشر، حيث يشير الباحثون إلى أن الذكاء الاصطناعي أظهر أداءً مذهلاً في معالجة كميات ضخمة من البيانات واتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، خاصة في المجالات التي تتطلب التعلم الآلي والتحليل الخوارزمي، على سبيل المثال في مجال الرعاية الصحية، يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل الصور الطبية مثل الأشعة السينية بسرعة فائقة وبنسبة دقة عالية.

في المقابل، تبقى القدرات البشرية فريدة من نوعها في التعامل مع التعقيدات التي تتطلب التفكير النقدي والإبداعي والتفاعل الاجتماعي، ويبرز الباحثون أهمية المهارات البشرية مثل التعاطف، الابتكار، والقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة، على سبيل المثال في المواقف التي تتطلب قرارات أخلاقية معقدة، يبقى الإنسان العنصر الأساسي الذي يمكنه تقييم السياقات الاجتماعية والثقافية بعناية.

أحد النقاط الجوهرية التي تناولتها الدراسة هو التحدي في الدمج بين الذكاء البشري والاصطناعي ضمن الأنظمة المؤسسية، ويوصي الباحثون بتطوير أطر تضمن التعاون بين الطرفين لتحقيق التكامل الفعّال، كما يشددون على ضرورة تعزيز الوعي بالتحيز الخوارزمي في الأنظمة الذكية، حيث يمكن أن تؤدي الخوارزميات إلى نتائج غير متوازنة إذا لم تُصمم بعناية، والدراسة تدعو أيضًا إلى بناء أنظمة ذكاء اصطناعي تركز على دعم الإنسان بدلاً من استبداله، مع تعزيز الثقة بين البشر والآلات من خلال الشفافية في عمل الخوارزميات.

دراسة (Berente et al., 2021) بعنوان: "إدارة الذكاء الاصطناعي".

تستعرض هذه الدراسة التحديات والفرص المتعلقة بإدارة الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل الحديثة، ووفقًا للباحثين يعتمد النجاح في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي على فهم عميق لهذه التكنولوجيا وتطبيقها بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يوضح الباحثون أن الذكاء الاصطناعي لا يقتصر على تحسين العمليات الروتينية، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات المؤسسية بالكامل. تُبرز الدراسة مفهوم "التكامل الخلاق" بين الإنسان والآلة، حيث يتم استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة تدعم اتخاذ القرار البشري بدلاً من استبداله، على سبيل المثال يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المالية وتقديم توصيات دقيقة، بينما يبقى دور الإنسان هو اتخاذ القرار النهائي بناءً على تقييم شامل للظروف المحيطة.

تناقش الدراسة أيضًا أهمية الشفافية في استخدام الذكاء الاصطناعي، حيث إن القرارات التي تتخذها الأنظمة الذكية يمكن أن تكون عرضة للتحيز بسبب طبيعة البيانات المستخدمة في تدريبها. لتجنب ذلك، توصي الدراسة بإنشاء سياسات تنظيمية واضحة تضمن العدالة والمسؤولية في استخدام هذه

الأنظمة، وأيضاً تقترح الدراسة تطوير برامج تدريبية للقادة لتزويدهم بالمهارات اللازمة لفهم التكنولوجيا والتعامل معها بكفاءة.

دراسة (Zaoui & Souissi, 2020) بعنوان: "خارطة طريق للتحويل الرقمي".

تركز هذه الدراسة على أهمية التحويل الرقمي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز مرونتها في مواجهة التغيرات السريعة في بيئات العمل، قدم الباحثان خارطة طريق مفصلة للمؤسسات التي تسعى لتبني الرقمنة كجزء من استراتيجياتها المستقبلية.

توضح الدراسة أن التحويل الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو تحول شامل يشمل إعادة هيكلة العمليات المؤسسية وتغيير الثقافة التنظيمية، وتبدأ خارطة الطريق التي اقترحها الباحثان بتهيئة البنية التحتية الرقمية، والتي تتضمن اعتماد تقنيات الحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة، يلي ذلك التركيز على تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر وتحسين المهارات الرقمية للعاملين. تشير الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تلعب دوراً حاسماً في نجاح التحويل الرقمي، القادة الرقميون هم الذين يمكنهم توجيه المؤسسة نحو الابتكار وتبني أساليب عمل جديدة تدعم الاستدامة والتطور المستمر، وأيضاً تؤكد الدراسة على أهمية تهيئة بيئة عمل تشجع على الابتكار الرقمي من خلال توفير الموارد اللازمة وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي.

دراسة (Ziyadin et al., 2020) بعنوان: "التحول الرقمي في الأعمال".

تستكشف الدراسة كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يحدث تغييراً جذرياً في نماذج العمل التقليدية، حيث أصبح الرقمنة محورياً أساسياً لتعزيز الكفاءة التنافسية، وتشير الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يمكن أن يسهم في تحسين الإنتاجية من خلال استخدام تقنيات مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة واتخاذ قرارات دقيقة.

تتعمق الدراسة في تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء عملية التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير، نقص المهارات الرقمية، والمخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني، وللتغلب على هذه التحديات، تقترح الدراسة تطوير استراتيجيات شاملة تتضمن تحسين البنية التحتية الرقمية، تعزيز الشفافية، وتوفير برامج تدريبية للعاملين.

كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية بناء شراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا لتحقيق أقصى استفادة من الرقمنة، على سبيل المثال يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة التعاون مع مزودي الخدمات السحابية لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

دراسة (de Araujo et al., 2020) بعنوان: "القيادة الرقمية في المنظمات".

تبحث الدراسة في كيفية تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحولات التكنولوجية، وتشير الدراسة إلى أن القادة الرقميين يلعبون دورًا أساسيًا في تعزيز الابتكار وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الرقمنة.

تشير النتائج إلى أن القادة الرقميين يحتاجون إلى تطوير مهارات جديدة تشمل تحليل البيانات، إدارة المشاريع الرقمية، والتواصل الفعال باستخدام الأدوات الرقمية، بالإضافة إلى ذلك تُظهر الدراسة أن القيادة الرقمية تتطلب توجهاً استراتيجياً يوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين.

واحدة من النقاط المهمة التي تناولتها الدراسة هي أهمية التحفيز والتفاعل مع العاملين لتشجيعهم على تبني التقنيات الرقمية، وتوصي الدراسة بتوفير برامج تدريبية منتظمة وورش عمل تركز على تطوير المهارات الرقمية لجميع الموظفين، مما يعزز من ثقتهم في استخدام التكنولوجيا بشكل فعال.

(4-4-2) التعقيب على الدراسات السابقة:

الجوانب المشتركة في الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة، سواء المكتوبة بالعربية أو الإنجليزية، رؤية موحدة حول أهمية الجمع بين التكنولوجيا الحديثة والعنصر البشري لتحقيق التحول الرقمي الفعّال، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة (بن فاتح وليد وآخرون، 2023) مفهوم المهارات الرقمية ودورها في تسريع عملية التحول الرقمي، مشيرة إلى ضرورة تمكين العاملين من امتلاك كفاءات تكنولوجية قادرة على مواكبة التطورات السريعة في العصر الرقمي، هذا الطرح يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Korteling et al, 2021) التي أكدت أن الذكاء الاصطناعي لا يمكن أن يحل محل الذكاء البشري بالكامل، بل يعمل كأداة لتعزيز جودة القرارات الإدارية.

من ناحية القيادة الرقمية، أجمعت الدراسات على أن القادة الرقميين هم المحرك الرئيسي لتحقيق التحول المؤسسي. تناولت دراسة (كريم ونايف، 2024) أهمية استثمار القادة في النظم الذكية للارتقاء بجودة التعليم، مبرزة دور القيادة التكنولوجية في توجيه المؤسسات التعليمية نحو الابتكار. وبالمثل، ناقشت دراسة (de Araujo et al , 2021) في الأدبيات الإنجليزية كيف يمكن للقادة الرقميين تطوير مهاراتهم لإدارة التغيير ودعم بيئة العمل الرقمية، مما يعزز من ديناميكية المؤسسات وقدرتها على تحقيق الابتكار المؤسسي.

على صعيد تحسين الكفاءة المؤسسية، ركزت الدراسات العربية والإنجليزية على تأثير التحول الرقمي في تعزيز الإنتاجية وتطوير الأداء، فقد أشارت دراسة (رزق، 2021) إلى دور الأتمتة الذكية في تحسين كفاءة القرارات الإدارية وتبسيط العمليات المؤسسية، وهذا الجانب يتماشى مع دراسة (Berente

وآخرون، 2021) التي أوضحت أن الرقمنة لا تعني تحسين العمليات الحالية فقط، بل إعادة تصميمها بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

يتضح من الدراسات السابقة، سواء العربية أو الإنجليزية، وجود انسجام في الرؤى حول أهمية المهارات الرقمية والقيادة الرقمية والتحول المؤسسي المدعوم بالتكنولوجيا، مع التأكيد على ضرورة التوازن بين الابتكار التكنولوجي والعنصر البشري، كما تسلط الدراسات الضوء على الحاجة لتطوير استراتيجيات شاملة لمواجهة التحديات، مع التركيز على التعليم والتدريب المستمر لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

(5-4-2) الجوانب المتميزة في الدراسات السابقة:

تبرز الدراسات السابقة، سواء العربية أو الإنجليزية، نقاطاً متميزة تُظهر تنوعها وعمقها في تناول موضوع القيادة الرقمية والتحول الرقمي، وعلى الرغم من وجود قواسم مشتركة بين هذه الدراسات، فإنها تقدم رؤى متباينة تُثري المجال البحثي وتسهم في معالجة الموضوع من زوايا متعددة.

من أبرز الجوانب المتميزة في الدراسات العربية هو التركيز على السياق المحلي والإقليمي للتحول الرقمي. تناولت دراسة (بن فاتح وليد وآخرون، 2023) المهارات الرقمية من منظور المجتمعات العربية، مشيرة إلى التحديات الثقافية والتقنية التي تواجهها المؤسسات في المنطقة، مثل نقص الكفاءات التقنية وضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الدول، كما قدمت دراسة (كريم ونايف، 2024) رؤية تطبيقية حول توظيف النظم الذكية لتحسين جودة التعليم، مع إلقاء الضوء على الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على تبني هذه التقنيات في الدول النامية.

من جهة أخرى، تميزت الدراسات الإنجليزية باتساع نطاق تحليلها وتناولها الجوانب العالمية للتحول الرقمي والقيادة الرقمية؛ على سبيل المثال، ركزت دراسة (Berente وآخرون، 2021) على استراتيجيات إدارة الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الكبرى، مشيرة إلى التحديات التي تواجهها المنظمات العالمية مثل الأمن السيبراني والحوكمة الرقمية. كما تناولت دراسة (de Araujo وآخرون، 2021) العلاقة بين القيادة الرقمية والسلوك الابتكاري، مبرزة الدور المحوري الذي يلعبه التحول الرقمي في تمكين الموظفين وتعزيز بيئات العمل المبتكرة.

الجوانب المتميزة الأخرى تشمل استعراضاً معمقاً للنظريات والممارسات العملية في التحول الرقمي، قدمت دراسة (Zaoui & Souissi، 2020) نموذجاً إرشادياً للتحول الرقمي، يوضح كيفية إعداد خارطة طريق متكاملة لتطبيق التكنولوجيا في مختلف المجالات المؤسسية، ويُعد هذا الإطار شاملاً، حيث يغطي الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية؛ كما ركزت دراسة (رزق، 2021) على الأتمتة الذكية والقرارات الإدارية، مبرزة الدور الفريد للأدوات الذكية في تحسين عملية صنع القرار وتبسيط الإجراءات الروتينية في المؤسسات.

بالتالي، يظهر أن الجوانب المتميزة في الدراسات السابقة تكمن في قدرتها على الدمج بين التحليل النظري والتطبيق العملي، مع مراعاة السياقات المختلفة، سواء المحلية أو العالمية، وهذا التنوع يساهم في تقديم صورة شاملة حول التحول الرقمي والقيادة الرقمية، ويوفر قاعدة معرفية قوية لدعم البحث المستقبلي في هذا المجال.

(6-4-2) الجوانب التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستنا الحالية بالعديد من الجوانب التي تُظهر قيمتها مقارنة بالدراسات السابقة، سواء من حيث النهج البحثي، أو الإطار المفاهيمي، أو نطاق التطبيق العملي، ويأتي هذا التميز نتيجة محاولتنا سد الفجوات التي لم تغطها الدراسات السابقة، مع تقديم رؤى جديدة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي والقيادة الرقمية في العصر الحديث.

1. التركيز على السياق العُماني: بينما تناولت العديد من الدراسات السابقة السياقات العالمية أو

الإقليمية للتحول الرقمي والقيادة الرقمية، فإن دراستنا تُركّز على سلطنة عُمان باعتبارها حالة دراسة رئيسية، ويتميز هذا النهج بتسليط الضوء على التحديات والفرص الفريدة التي تواجه المؤسسات العُمانية وبالأخص في وزارة العمل وذلك لتبني القيادة الرقمية وتعزيز فعالية القرارات الإدارية، ويُعد هذا التركيز ضروريًا لفهم كيفية المؤسسات المحلية مع التحول الرقمي ضمن إطار بيئي وثقافي محدد، وهو ما لم يتم تناوله بعمق في الدراسات السابقة.

2. الجمع بين القيادة الرقمية واتخاذ القرار الفعال: تميّزت دراستنا بالدمج بين متغيرين أساسيين:

القيادة الرقمية (التي تشمل الفائدة المرجوة من التقنية وسهولة استخدامها) وفعالية القرارات الإدارية (من حيث الكفاءة، الفعالية، والتحسين)، وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت القيادة الرقمية أو اتخاذ القرار بشكل منفصل، إلا أن دراستنا تربط بين المتغيرين بطريقة مباشرة، مع التركيز على كيفية تأثير القيادة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري وتعزيز نتائجه.

3. **التوجه نحو تطبيقات عملية مبتكرة:** تسعى دراستنا لتقديم حلول وتوصيات عملية لتطبيق

القيادة الرقمية في المؤسسات العُمانية، حيث نركّز على تطوير استراتيجيات مُصمّمة خصيصًا لتحسين عملية اتخاذ القرار باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وهذا يختلف عن العديد من الدراسات السابقة التي ركزت على الأطر النظرية دون التوسع في تقديم حلول عملية يمكن للمؤسسات تبنيها بسهولة.

4. **التوثيق المزدوج بين المراجع العربية والإنجليزية:** تعتمد دراستنا على مزيج من المراجع

العربية والإنجليزية، مما يُعزز شمولية البحث ويُظهر تفهّمًا للاتجاهات العالمية مع مراعاة السياق المحلي، وهذه الميزة تجعل الدراسة غنية من الناحية الأكاديمية وملائمة لتلبية احتياجات القراء من مختلف الخلفيات.

الخلاصة

من خلال هذه الجوانب المميزة، تسعى دراستنا إلى تقديم إضافة نوعية في مجال القيادة الرقمية والتحول الرقمي، كما أنها تُعتبر جسرًا يربط بين الأطر النظرية والتطبيقات العملية، وبين السياق المحلي والدولي، مما يجعلها مرجعًا قيمًا للباحثين وصناع القرار في المستقبل.

(2.5) خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وأثره في تحسين فعالية القرارات الإدارية، مع التركيز على السياقات العالمية والمحلية، حيث بدأ الفصل بتقديم تعريف شامل لمفهوم التحول الرقمي، موضّحًا أهميتها في العصر الحديث الذي يتميز بالتحول الرقمي المتسارع، واستعرضنا أبعادها الأساسية التي تشمل الفائدة المرجوة من التقنية وسهولة استخدامها، كما

تم تسليط الضوء على فعالية القرارات الإدارية بوصفها متغيرًا تابعًا، مع مناقشة مفصلة لمكوناتها المتمثلة في الكفاءة، والفعالية، وقدرتها على تحسين العمليات الإدارية.

في القسم الثاني من الفصل، تم تحليل مجموعة مختارة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي واتخاذ القرار، سواء في السياقات المحلية أو الدولية، وأظهر التحليل أن هناك جوانب مشتركة بين الدراسات، مثل تسليط الضوء على أهمية الأدوات الرقمية في تحسين عمليات صنع القرار، ولكنها اختلفت غالبًا إلى التركيز على السياق العُماني، أو الدمج بين التحول الرقمي وتأثيره المباشر في فعالية القرارات الإدارية.

تميزت دراستنا الحالية بتقديم إطار مفاهيمي يجمع بين التحول الرقمي وتأثيرها على القرارات الإدارية، مع تسليط الضوء على السياق العُماني كحالة دراسية، كما تم مناقشة الجوانب التي تجعل دراستنا أكثر شمولية وابتكارًا، بما في ذلك دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء المؤسسي.

في الختام، يُعد هذا الفصل أساسًا نظريًا يُمهّد لفهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وفعالية القرارات الإدارية، ويضع إطارًا واضحًا للمرحلة التالية من الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

(3-1) مقدمة

(3-2) منهج الدراسة

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة

(3-4) أدوات الدراسة

(3-5) المعالجات الإحصائية

(3-6) إجراءات الدراسة الميدانية

(3-7) خاتمة الفصل الثالث

(3-1) مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ويهدف الفصل إلى توفير رؤية واضحة وشاملة عن الطرق والإجراءات البحثية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، مما يضمن مصداقية النتائج ودقتها.

يبدأ الفصل بتحديد منهجية الدراسة المستخدمة، مع توضيح الأسس العلمية التي بني عليها اختيار المنهجية المناسبة لطبيعة الموضوع؛ كما يتناول وصفاً تفصيلياً لمجتمع الدراسة وعينتها، حيث يتم تحديد الخصائص التي تميز أفراد المجتمع وكيفية اختيار العينة لتحقيق تمثيل دقيق؛ بعد ذلك يناقش الفصل الأدوات البحثية المستخدمة لجمع البيانات، مع التركيز على تصميم الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، ويتطرق الفصل أيضاً إلى وصف الإجراءات التي تم اتخاذها لضمان صدق وثبات الاستبانة، بما في ذلك العينة الاستطلاعية والتحليلات الأولية؛ وأخيراً، يعرض الفصل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، ويُختتم الفصل بملخص يوضح الخطوات الرئيسية والإجراءات التي تم القيام بها لتنفيذ الدراسة الميدانية.

(3-2) منهج الدراسة:

تتمثل منهجية الدراسة في الطريقة التي سيتم من خلالها جمع وتحليل البيانات اللازمة للإجابة على الأسئلة البحثية واختبار الفرضيات، تم اختيار **المنهج الوصفي التحليلي** وتم **إعتماد الأسلوب الكمي في استخراج البيانات** منهجاً هذه الدراسة لعدة أسباب علمية ومنهجية، حيث يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الموضوع المدروس والمتمثل في تأثير التحول الرقمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات، فالمنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة

المدرسة وتوصيفها ثم تحليل هذه المعلومات لاستخلاص النتائج وفهمها وتفسيرها، من خلال وصف وتحديد الظواهر والمتغيرات كما هي في الواقع مع دراسة علاقاتها مع المتغيرات الأخرى (المحمودي، 2019)؛ وهو ما ستقوم به الدراسة الحالية حيث أنه سيصف متغير التحول الرقمي من وجهة نظر القادة في سياق وزارة العمل في سلطنة عُمان، مع البحث في أثر هذا المتغير على فعالية القرارات الإدارية.

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة:

(أ) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة والإداريين العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان، والذين تتصل طبيعة عملهم بعملية اتخاذ القرارات الإدارية وبتطبيق أنظمة التحول الرقمي داخل الوزارة. ويبلغ الحجم الإجمالي لمجتمع الدراسة (245) فرداً من القيادات الإدارية، موزعين على عدد من المديریات ودوائر الوزارة في مختلف محافظات السلطنة، ومن بينها: محافظة مسقط، ومحافظة الداخلية، ومحافظة ظفار، ومحافظة جنوب الشرقية. وتمثل هذه الفئات الإدارية مستويات إشرافية متنوعة تشمل مديري العموم، مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، بما يوفر تمثيلاً شاملاً وواقعياً للبيئة الإدارية لوزارة العمل في سياق التحول الرقمي.

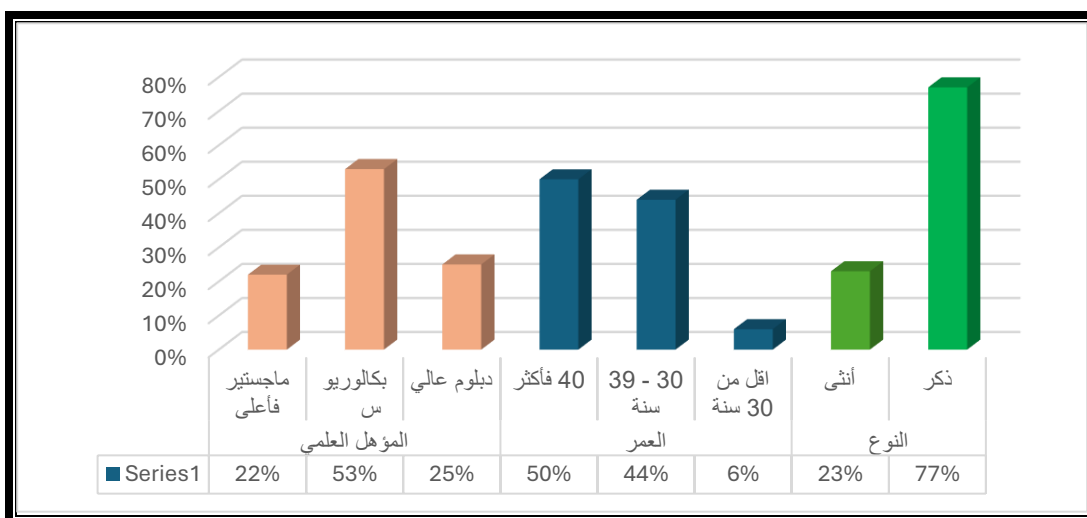
(ب) عينة الدراسة

تم اختيار العينة في هذه الدراسة باستخدام أسلوب العينة المقصودة، حيث قصد الباحث تطبيق الدراسة على الأفراد الذين يستوفون الشروط التالية: من حيث التمثيل الإداري: الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (القيادية، المتوسطة، التنفيذية)؛ ومن حيث التمثيل الوظيفي: اختار الأفراد الذين

يعملون في أقسام مختلفة في الوزارة ويمارسون ممارسات التحول الرقمي في أعمالهم، ومن حيث التفاعل مع الأنظمة الرقمية: واستهدفت أفراد يتفاعلون مع أنظمة التحول الرقمي بشكل مباشر في العمل اليومي، وتم تقسيم العينة إلى فئات طبقية لضمان تمثيل لجميع المستويات الإدارية في الوزارة، وتشمل العينة القادة من مختلف المستويات الإدارية التي تتعامل مع الأنظمة الرقمية وتؤثر في القرارات الإدارية داخل الوزارة، وهم المدراء العامين، المدراء الدوائر، رؤساء الأقسام. وقد توزعت حسب المتغيرات الديمغرافية كما يلي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

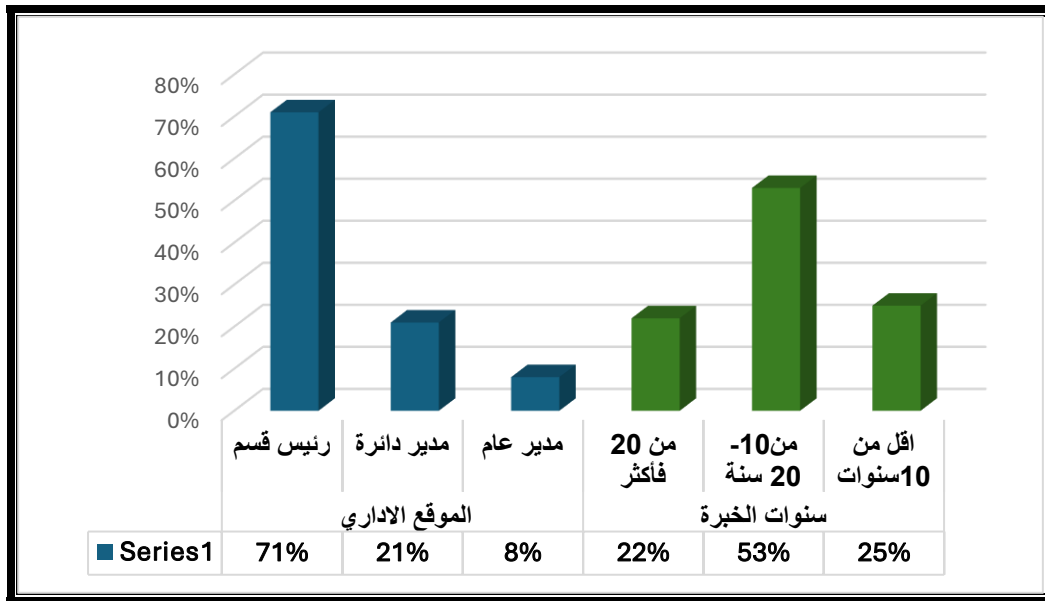
المتغير الفئة	النوع		العمر			المؤهل العلمي		
	ذكر	أنثى	أقل من 30 سنة	30 - 39 سنة	40 فأكثر	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
العدد	113	33	8	65	73	37	77	32
النسبة	77%	23%	6%	44%	50%	25%	53%	22%
المجموع	146		146			146		



رسم بياني رقم (1) يوضح النسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة

تابع جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير الفئة	سنوات الخبرة			الموقع الإداري	
	أقل من 10سنوات	من 10 - 20 سنة	من 20 فأكثر	مدير عام	مدير دائرة رئيس قسم
العدد	37	77	32	11	31
النسبة	%25	%53	%22	%8	%21
المجموع	146			146	



تابع رسم بياني رقم (1) يوضح النسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة

(3-4) أدوات الدراسة:

حسب طبيعة الدراسة ومنهجيتها وهدفها الذي يسعى إلى دراسة واقع التحول الرقمي للقادة في وزارة العمل بسلطنة عُمان وأثره على اتخاذ القرارات الإدارية، فيما يلي البيانات المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بإعداد أدواته التي تكونت من ثلاثة، تضمن القسم الأول استمارة البيانات الأولية، بينما

تضمن القسم الثاني استبانة التحول الرقمي والقسم الثالث: فاعلية القرارات الإدارية؛ ولمزيد من التفاصيل يورد الباحث ما يلي:

القسم الأول: البيانات الأولية الديموغرافية:

مثلت الجزء الأول من الأدوات، حيث تضمنت كافة المتغيرات الديموغرافية التي، وقد شملت ما يلي: النوع: (ذكر / انثى)، العمر: (أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 40 فأكثر)، المؤهل التعليمي (دبلوم عالي/ بكالوريوس/ ماجستير فأعلى) الموقع الوظيفي (مدير عام/ مدير دائرة/ رئيس قسم)، سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

القسم الثاني: محور التحول الرقمي

هي استبانة معدة لقياس التحول الرقمي وقد قام الباحث بتصميمها من خلال الاطلاع المتعمق على العديد من الأدبيات والمؤشرات المتعلقة بالتحول الرقمي، وقد شملت (20) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد هي الفائدة المرجوة من التقنية (5) عبارات، سهولة استخدام التقنيات (7) عبارات، النية في استخدام التحول الرقمي (8) عبارات.

القسم الثالث: فاعلية القرارات الإدارية:

هي استبانة معدة لقياس فاعلية القرارات الإدارية وقد قام الباحث بتصميمها من خلال الاطلاع المتعمق على العديد من الأدبيات والمؤشرات المتعلقة بالقرارات الإدارية، وقد شملت (15) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد هي بُعد فاعلية القرار (5) عبارات، بُعد كفاءة القرار (5) عبارات، بُعد تحسين القرار (5) عبارات.

طريقة الاستجابة والتصحيح:

صمم الباحث قسمي الاستبانة الثاني والثالث على مقياس ليكرت ذا الاستجابات الخماسية، حيث تكون الاستجابات كما يلي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وتكون الاوزان بذات التوالي (1، 2، 3، 4، 5).

صدق المحتوى للاستبانة (صدق المحكمين):

وقد قام الباحث بالتحقق من صدق المحتوى للاستبانة بأقسامها الثلاثة بعرضها على عدد من أهل الخبرة والاختصاص في المجال حيث بلغ عددهم (3) ويوضح ذلك في ملحق (2)، وذلك لإبداء الراي حول صلاحية الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه ولتحديد مدى تناسبها مع مجتمع الدراسة وقدرة فقراتها للقياس والتعبير عن موضوع البحث، كما طلب منهم التوصية بأي تعديلات تحسن من قدرتها القياسية وقد أجاز المحكمون الاستبانة بدون تعديلات تم الاتفاق عليها. حيث تم بناء وتصميم الاستبانة وفق معايير أكاديمية وتم الاعتماد على بعض المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وإتخاذ القرارات مثل دراسة (شديد ومصطفى، 2021)، (حلقان وعبدالعاطي، 2020)، (أبو حمور وآخرون، 2022)، وغيرها؛ كما تم تغيير بعض الفقرات لتتكيف مع السياق العُماني لوزارة العمل وضمان ملائمة أهداف وأداة الدراسة.

الصدق والثبات احصائيا (العينه الاستطلاعية):

بعد أن أجرى الباحث التحكيم لاستبانته وتأكد من توصية المحكمين بصلاحياتها وقدرتها القياسية، قام بإجراء دراسة استطلاعية عليها، شملت عدد (30) مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك بغرض التأكد من الصدق والثبات لأدواته احصائياً، وصلاحياتها احصائيا للدراسة الحالية، وقد كانت نتيجة ذلك:

أنواع الصدق:

(أ) الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): ويقصد به ارتباط كل بند من البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، نلاحظ أن كل ارتباطات بنود الاستبانة ومحاورها الثلاثة: (الفائدة المرجوة من التقنية، سهولة استخدام التقنيات، النية في استخدام التحول الرقمي)، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث انحصرت بين قيمتي (423) و(852)، وهي قيم كلها < 0.30 ، مما حدا بالباحث لأن يقوم باعتمادها جميعها، وبذلك يصبح كل بنود الاستبانة معتمدة وعددها (20) بند، وعلى مستوى الأبعاد (5) عبارات لبعد الفائدة المرجوة من التقنية، (7) عبارات سهولة استخدام التقنيات، (8) عبارات النية في استخدام التحول الرقمي. أنظر جدول رقم (2) وجدول (3) وجدول رقم (4).

جدول رقم (2) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة التحول الرقمي ككل

م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
1	.516	6	.644	11	.575	16	.780
2	.610	7	.743	12	.710	17	.764
3	.431	8	.786	13	.747	18	.660
4	.735	9	.601	14	.595	19	.753
5	.683	10	.703	15	.796	20	.720

جدول رقم (3) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد التحول الرقمي

الفائدة المرجوة		سهولة استخدام التقنيات				النية في استخدام التحول الرقمي			
م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
1	.502	6	.687	11	.582	13	.741	18	.690
2	.587	7	.778	12	.613	14	.622	19	.808
3	.423	8	.728			15	.829	20	.749
4	.663	9	.679			16	.852		
5	.689	10	.757			17	.781		

جدول رقم (4) يوضح الصدق والثبات لاستبانة التحول الرقمي

الاستبانة ككل والأبعاد	البنود المحذوفة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	الثبات بالتجزئة النصفية	
				سيبرمان - براون	جتمان
الفائدة المرجوة من التقنية	-	.784	0.885	.778	.806
سهولة استخدام التقنيات	-	.889	0.942	.857	.876
النية في استخدام التحول الرقمي	-	.929	0.963	.878	.879

(ب) **الصدق الذاتي:** ويستخرج بإيجاد الناتج من الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، وبالنظر الى قيم الثبات نجد أن الصدق الذاتي الاستبانة ومحاورها الثلاثة: (الفائدة المرجوة من التقنية، سهولة استخدام التقنيات، النية في استخدام التحول الرقمي)، والتي انحصرت بين قيمتي (0.885) و(0.973)، وهي قيم عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد على صدق الاستبانة الذاتي على مستوى ابعادها الثلاثة ودرجتها الكلية، وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (4).

(ج) **الصدق التكويني:** قام الباحث باستخراج الصدق التكويني للاستبانة باعتبارها مكونة من محاور فرعية ثلاثة هي: (الفائدة المرجوة من التقنية، سهولة استخدام التقنيات، النية في استخدام التحول الرقمي)، ويقصد بالصدق التكويني ارتباط محاور الاستبانة والاستبانة ككل بعضها البعض، وبالنظر للجدول رقم (5) نلاحظ أن كافة الارتباطات على درجة عالية من الارتفاع بدرجة دالة احصائية تحت مستوى دلالة 0.01، حيث انحصرت قيم معاملات الارتباط بين قيمتي (0.705^{**}) و(0.924^{**}) مما يدل على صدق الاستبانة التكويني وبالتالي صلاحيتها لقياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (5) يوضح الصدق التكويني لاستبانة التحول الرقمي

البعد	سهولة استخدام التقنية	نية استخدام التقنية	الاستبانة ككل
الفائدة المرجوة من التقنية	.705**	.707**	.857**
سهولة استخدام التقنيات		.750**	.919**
النية في استخدام التحول الرقمي			.924**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أنواع الثبات:

(أ) ثبات الفاكرونباخ: قام الباحث باستخراج قيمة ثبات الفا كرونباخ، للاستبانة وأبعادها الأربعة: (الفائدة المرجوة من التقنية، سهولة استخدام التقنيات، النية في استخدام التحول الرقمي)، حيث انحصر بين قيمتي (.784) و(.947) وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة، مما يدل على ثبات الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (4).

(ب) ثبات التجزئة النصفية: استخرج الباحث قيمة ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بطريقتين، سبيرمان مان - براون وطريقة جتمان، لاستبانة تطبيق الحوكمة ومؤشراتها الأربعة (الفائدة المرجوة من التقنية، سهولة استخدام التقنيات، النية في استخدام التحول الرقمي)، حيث انحصر بين قيمتي (.778) و(.898)، وهي قيم مرتفعة، وبالتالي مقبولة، مما يدل على ان الاستبانة على مستوى عالي من الثبات انظر جدول رقم (4).

القسم الثالث: مقياس اتخاذ القرارات الإدارية:

أنواع الصدق:

(أ) الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): ويقصد به ارتباط كل بند من البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، نلاحظ أن كل ارتباطات بنود الاستبانة ومحاورها الثلاثة: (الكفاءة الفائدة المرجوة من التقنية، سهولة استخدام التقنيات، النية في استخدام التحول الرقمي)، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث انحصرت بين قيمتي (0.628) و(0.858)، وهي قيم كلها > 0.30 ، مما حدا بالباحث لأن يقوم باعتمادها جميعها، وبذلك يصبح كل بنود الاستبانة معتمدة وعددها (15) بند، وتوزعت على مستوى الأبعاد الثلاثة بواقع (5) بنود لكل بُعد. أنظر جدول رقم (6) و جدول (7) و جدول رقم (8).

جدول رقم (6) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة فاعلية القرارات الإدارية ككل

م	م	م	م	م	م	م	م	م	م
1	0.811	4	0.731	7	0.807	10	0.823	13	0.740
2	0.787	5	0.790	8	0.715	11	0.858	14	0.628
3	0.758	6	0.762	9	0.831	12	0.771	15	0.749

جدول رقم (7) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد فاعلية القرارات الإدارية

فاعلية القرار		كفاءة القرار		تحسين القرار	
م	م	م	م	م	م
1	0.822	6	0.730	11	0.787
2	0.816	7	0.809	12	0.779
3	0.800	8	0.674	13	0.759
4	0.754	9	0.835	14	0.672
5	0.808	10	0.838	15	0.731

جدول رقم (8) يوضح الصدق والثبات لاستبانة فاعلية القرارات الإدارية

الاستبانة ككل والأبعاد	البنود المحذوفة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	الثبات بالتجزئة النصفية	
				سبيرمان - براون	جتمان
فاعلية القرار	-	.921	0.959	.860	.884
كفاءة القرار	-	.912	0.954	.875	.892
تحسين القرار	-	.896	0.946	.845	.878

(ب) **الصدق الذاتي:** ويستخرج بإيجاد الناتج من الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، وبالنظر الى قيم الثبات نجد أن الصدق الذاتي الاستبانة ومحاورها الثلاثة: (فاعلية القرار، كفاءة القرار، تحسين القرار)، والتي انحصرت بين قيمتي (0.946)، و(0.979)، وهي قيم عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد على صدق الاستبانة الذاتي على مستوى ابعاده الخمسة ودرجته الكلية الذاتي وبالتالي صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (8).

(ج) **الصدق التكويني:** قام الباحث باستخراج الصدق التكويني للاستبانة باعتبارها مكونة من محاور فرعية ثلاثة هي: (فاعلية القرار، كفاءة القرار، تحسين القرار)، ويقصد بالصدق التكويني ارتباط محاور الاستبانة والاستبانة ككل بعضها البعض، وبالنظر للجدول رقم (6) نلاحظ أن كافة الارتباطات على درجة عالية من الارتفاع بدرجة دالة احصائيا تحت مستوى دلالة 0.01، حيث انحصرت قيم معاملات الارتباط بين قيمتي (**0.732) و(**0.948) مما يدل على صدق الاستبانة التكويني وبالتالي صلاحيتها لقياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (9) يوضح الصدق التكويني لاستبانة فاعلية القرارات

البعد	كفاءة القرار	تحسين القرار	الاستبانة ككل
فاعلية القرار	.817**	.762**	.923**
كفاءة القرار		.852**	.951**
تحسين القرار			.930**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أنواع الثبات:

(أ) ثبات الفاكرونباخ: قام الباحث باستخراج قيمة ثبات الفا كرونباخ، للاستبانة وأبعادها الثلاثة: (فاعلية القرار، كفاءة القرار، تحسين القرار)، حيث انحصر بين قيمتي (.896)، و(.960)، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة، مما يدل على ثبات الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (8).

(ب) ثبات التجزئة النصفية: استخرج الباحث قيمة ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بطريقتي: سبيرمان مان - براون وطريقة جتمان، للاستبانة وأبعادها الثلاثة: (فاعلية القرار، كفاءة القرار، تحسين القرار)، حيث انحصر بين قيمتي (.845)، و(.920)، وهي قيم مرتفعة، وبالتالي مقبولة، مما يدل على ان الاستبانة على مستوى عالي من الثبات انظر جدول رقم (8).

(3-5) المعالجات الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة لاختبار الفروض والاجابة عن التساؤلات، وتضمن التحليل استخدام الإحصاءات الوصفية للاستدلال على خصائص البيانات، بالإضافة إلى الإحصاءات الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة، وقد اختار الباحث المعالجات التي تناسب فروضه، وهي:

1. **المتوسطات الحسابية:** لاستخراج النسب المئوية لمفردات الاختبار ودرجته الكلية وذلك باستخدام

$$\text{المعادلة الأتية: (المتوسط - 1) } \div 4 \times 100$$

2. **جدول معايير الحكم والتقدير:** وقد تم استقدمه لتقدير النسب المئوية، وهو مكون من خمس فئات

باعتبار أن المقياس خماسي، كما يلي:

جدول (10) معايير ليكرت للحكم على متوسط الاستجابات الخماسية

التقدير	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
المتوسط	1.8-1	2.60-1.81	3.40 -2.61	4.20 -3.41	5-4.21
%	%1 - %20	%21 - %40	%41 - %60	%61 - %80	%81 - %100

1. الانحدار الخطي المتعدد: للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

(3-6) إجراءات الدراسة الميدانية:

قام الباحث بعد أن أكمل كافة الخطوات العلمية التي تأكد من خلالها من صلاحية استبانته من حيث التحقق من صدقها وثباتها، وبعد اعدادها بالصورة النهائية قام بالتواصل مع وزارة العمل بسلطنة عُمان وحصل على الموافقة على إجراء الدراسة على مجتمع الدراسة وهم قادة الوزارة من المديرين العامين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، ونظرًا للطابع الرقمي للدراسة، فقد تم تصميم الاستبانة في صورة استبانة إلكترونية عبر تطبيق (Google Form) يتم تعبئتها عبر الإنترنت، ومن ميزات الاستبانة الإلكترونية تميزها بإمكانية الوصول إلى أكبر عدد من القادة الإداريين في الوزارة، وستسمح بجمع بيانات من المشاركين بسهولة وفي وقت أقل، خصوصاً أن من التحديات التي كانت في اعتبارات الباحث انشغال عينة الدراسة نظراً لطبيعة عملهم وحجم المسؤوليات الملقاة على عواتقهم، وبعد ذلك قام الباحث وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية في الوزارة لتحديد الموظفين المناسبين للمشاركة في الدراسة بنشر رابط الاستبانة على عينته المقصودة بالدراسة، وبعد مرور خمس أيام عمل تلقى الباحث العديد من الردود إلا أنها لم تكن كافية وربما يعود ذلك لظروف عمل العينة المستهدفة، الأمر الذي اضطره لتمديد فترة التعبئة لثلاثة أيام عمل أخرى كما قام بالتواصل المباشر مع عدد من أفراد العينة المستهدفة لحثهم، وبعد نهاية الفترة المحددة وقد تلقى الباحث عدد (146) من الردود، وقد كانت كل الردود التي تلقاه صحيحة ومكتملة خالية من التالف الأمر الذي جعله يقوم باعتماد هذا العدد كله، ومن ثم قام بتنزيل ملف البيانات على نمط (Excel) ثم تحويل الاستجابات إلى أرقام توطئة إلى الدفع بها إلى التحليل الإحصائي بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

(3.7) خاتمة الفصل الثالث

في هذا الفصل، تم تسليط الضوء على المنهجية المستخدمة في الدراسة الحالية التي تهدف إلى استكشاف واقع التحول الرقمي وأثره على اتخاذ القرارات الإدارية للقادة في وزارة العمل بسلطنة عُمان، تم التطرق إلى عدة جوانب أساسية لضمان إجراء دراسة دقيقة وموثوقة، بدايةً من منهجية الدراسة التي اعتمدت على التصميم الوصفي التحليلي، مروراً بـ مجتمع الدراسة الذي شمل القادة الإداريين في وزارة العمل، وصولاً إلى عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة العينة المقصودة بعناية لتمثل مختلف التخصصات والمستويات الإدارية؛ كما تم توصيف أدوات الدراسة، وتم عرض كل الإجراءات العلمية التي قام بها الباحث للتأكد من صلاحيتها من خلال صدق المحتوى ونتائج الدراسة الاستطلاعية.

تم اشتمل الفصل على عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وبناءً على ما تم عرضه في هذا الفصل، تم إعداد أساس قوي لإجراء التحليل الميداني للدراسة في الفصول القادمة، ومن المتوقع أن تسهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في تقديم رؤى قيمة حول دور التحول الرقمي في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل، ما يفتح الباب لمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في هذا المجال الحيوي.

الفصل الرابع

عرض النتائج

أولاً: عرض البيانات واستخلاص النتائج

(H1): مستوى إدراك القادة الإداريين في وزارة العمل للفائدة المرجوة من استخدام تقنيات التحول

الرقمي في بيئة العمل مرتفع.

جدول رقم (11) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لبعد الفائدة المرجوة، ن=146

م	مفردات بعد الفائدة المرجوة من استخدام تقنيات	الرتبة	م	ع	%	التقدير
1	أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق التزام المؤسسة بتقديم الخدمات في الوقت المناسب.	(3)	4.43	.69	85.75%	مرتفعة جداً
2	التقنيات الرقمية تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.	(2)	4.44	.71	86.0%	مرتفعة جداً
3	ألاحظ أن استخدام التكنولوجيا ساعد في تقديم الخدمة من المرة الأولى دون أخطاء.	(5)	3.67	.88	66.75%	مرتفعة
4	استخدام الأنظمة الحديثة يؤدي إلى تحسين سرعة تقديم الخدمات.	(1)	4.46	.65	86.5%	مرتفعة جداً
5	الاعتماد على التحول الرقمي يضمن دقة تنفيذ الإجراءات.	(4)	4.25	.68	81.25%	مرتفعة جداً
النسب والتقدير الكلي بعد الفائدة المرجوة من استخدام تقنيات			4.25	0.72	81.25%	مرتفعة جداً

بالنظر إلى الجدول (11) والذي تضمن النسب المئوية والتقدير في بنود بعد الفائدة المرجوة

من استخدام تقنيات، نلاحظ أن كل بنود هذا المبدأ جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة جداً بمعنى انها

انحصرت بين نسبتي (80%) و(100%)، وجاء البند رقم (3) في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي

(3.67) ونسبة مئوية (66.75%)، وكان محتواه (ألاحظ أن استخدام التكنولوجيا ساعد في تقديم الخدمة

من المرة الأولى دون أخطاء)، بينما كانت أعلى البنود هو البند رقم (4) الذي محتواه (استخدام الأنظمة

الحديثة يؤدي إلى تحسين سرعة تقديم الخدمات) وقد بلغت نسبته (86.5%) بمتوسط حسابي (4.46)،

ولما كانت كل البنود في مدى التقدير مرتفعة جداً، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد انها بلغت

(81.25%) بمتوسط حسابي (4.25)، كان التقدير الكلي لمستوى تطبيق هذا البعد في مدى التقدير

مرتفعة جداً؛ إذن النتيجة: (مستوى إدراك القادة الإداريين في وزارة العمل لفائدة المرجوة من استخدام

تقنيات التحول الرقمي في بيئة العمل مرتفع جداً).

(H2): درجة سهولة استخدام التقنيات الرقمية ودورها في تعزيز استعدادهم لاستخدامها من وجهة

نظر القادة في الوزارة مرتفعة.

جدول رقم (12) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية سهولة استخدام التقنيات، ن=146

م	مفردات سهولة استخدام التقنيات	الرتبة	م	ع	%	التقدير
1	يمكنني تعلم استخدام الأنظمة الرقمية بسهولة.	(4)	4.18	.72	79.5%	مرتفعة
2	أجد استخدام الأنظمة الرقمية مريحاً ولا يتطلب جهداً كبيراً.	(3)	4.22	.69	80.5%	مرتفعة جداً
3	تصميم واجهة النظام الرقمي يساعد على سهولة التنقل بين المهام.	(2)	4.34	.70	83.5%	مرتفعة جداً
4	أستطيع تنفيذ المهام عبر النظام الرقمي دون الحاجة لمساعدة الآخرين.	(7)	3.82	.90	70.5%	مرتفعة
5	استخدام التقنية لا يسبب لي إرباكاً أثناء أداء عملي.	(5)	4.08	.78	77.0%	مرتفعة
6	التحول الرقمي في المؤسسة لا يتطلب وقتاً طويلاً للتعود عليه.	(6)	3.97	.84	74.25%	مرتفعة
7	يمكنني إنهاء المهام باستخدام الأنظمة الرقمية بشكل أسرع من الطرق التقليدية.	(1)	4.38	.71	84.5%	مرتفعة جداً
النسب والتقدير الكلي بعد سهولة استخدام التقنيات			4.14	76.	78.5%	مرتفعة

بالنظر إلى الجدول (12) والذي تضمن النسب المئوية والتقدير في بنود بعد للفائدة المرجوة

من استخدام تقنيات، نلاحظ أن كل بنود هذا البعد قد جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة ومرتفعة جداً

بمعنى أنها انحصرت بين نسبتي (60%) و(100%)، وجاء البند رقم (4) في الرتبة الأخيرة، بمتوسط

حسابي (3.82) ونسبة مئوية (70.5%)، وكان محتواه (أستطيع تنفيذ المهام عبر النظام الرقمي دون

الحاجة لمساعدة الآخرين.)، بينما كانت أعلى البنود هو البند رقم (7) الذي محتواه (يمكنني إنهاء المهام

باستخدام الأنظمة الرقمية بشكل أسرع من الطرق التقليدية.) وقد بلغت نسبته (84.5%) بمتوسط حسابي

(4.38)، ولما كانت كل البنود في مدى التقدير مرتفعة ومرتفعة جداً، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد

أنها بلغت (78.5%) بمتوسط حسابي (4.14)، كان التقدير الكلي لمستوى تطبيق هذا البعد في مدى

التقدير مرتفعة. إذن النتيجة: (درجة سهولة استخدام التقنيات الرقمية ودورها في تعزيز الاستعداد

لاستخدامها من وجهة نظر القادة في الوزارة مرتفعة).

(H3): مستوى النية في استخدام التقنية لدى القادة الإداريين، بوصفها مؤشراً على قابلية تبني

التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرارات مرتفع.

جدول رقم (13) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية للنية في استخدام التقنية، ن=146

م	مفردات بُعد (النية في استخدام التقنية)	الرتبة	م	ع	%	التقدير
1	أنوي استخدام التحول الرقمي بشكل مستمر في عملي اليومي.	(7)	4.36	.67	84.0%	مرتفعة جداً
2	أفضل استخدام الأدوات الرقمية بدلاً من الطرق الورقية.	(5)	4.42	.65	85.5%	مرتفعة جداً
3	أعتقد أن التحول الرقمي ضروري لمستقبل العمل في مؤسستي.	(1)	4.54	.62	88.5%	مرتفعة جداً
4	أشجع زملائي على استخدام التقنيات الرقمية المتاحة.	(2)	4.51	.64	87.75%	مرتفعة جداً
5	أخطط للاستفادة من الحلول الرقمية المتوفرة في المؤسسة.	(6)	4.40	.72	85.0%	مرتفعة جداً
6	أؤمن بأن التحول الرقمي سيحسن من مستوى أدائي الوظيفي.	(4)	4.45	.73	86.25%	مرتفعة جداً
7	أشعر بالحماس لتجربة أدوات جديدة ضمن نظام التحول الرقمي.	(3)	4.48	.62	87.0%	مرتفعة جداً
8	أرغب في تطوير مهاراتي لاستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري.	(1)	4.54	.62	88.5%	مرتفعة جداً
النسب والتقدير الكلي لمبدأ (النية في استخدام التقنية)			4.33	.65	83.25%	مرتفعة جداً

بالنظر إلى الجدول (13) والذي تضمن النسب المئوية والتقدير في بنود بعد للفائدة المرجوة

من استخدام تقنيات، نلاحظ أن كل البنود في مدى تقدير مرتفعة جداً وانحصرت بين نسبتي (80%)

و(100%)، وجاء البند رقم (1) في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.36) ونسبة مئوية (84%)،

وكان محتواه (أنوي استخدام التحول الرقمي بشكل مستمر في عملي اليومي)، بينما كانت أعلى البنود

هي البند رقم (3) و(8) اللذان محتواهما على التوالي (أعتقد أن التحول الرقمي ضروري لمستقبل العمل

في مؤسستي)، (أرغب في تطوير مهاراتي لاستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري) وقد بلغت النسبة

(88.5%) بمتوسط حسابي (4.54)، ولما كانت كل البنود في مدى التقدير مرتفعة جداً، وبالنظر للنسبة

الكلية للمحور نجد انها بلغت (83.25%) بمتوسط حسابي (4.33)، كان التقدير الكلي في مدى التقدير

مرتفعة جداً. إذن النتيجة: (مستوى النية في استخدام التقنية لدى القادة الإداريين، بوصفها مؤشراً

على قابلية تبني التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرارات مرتفع جداً).

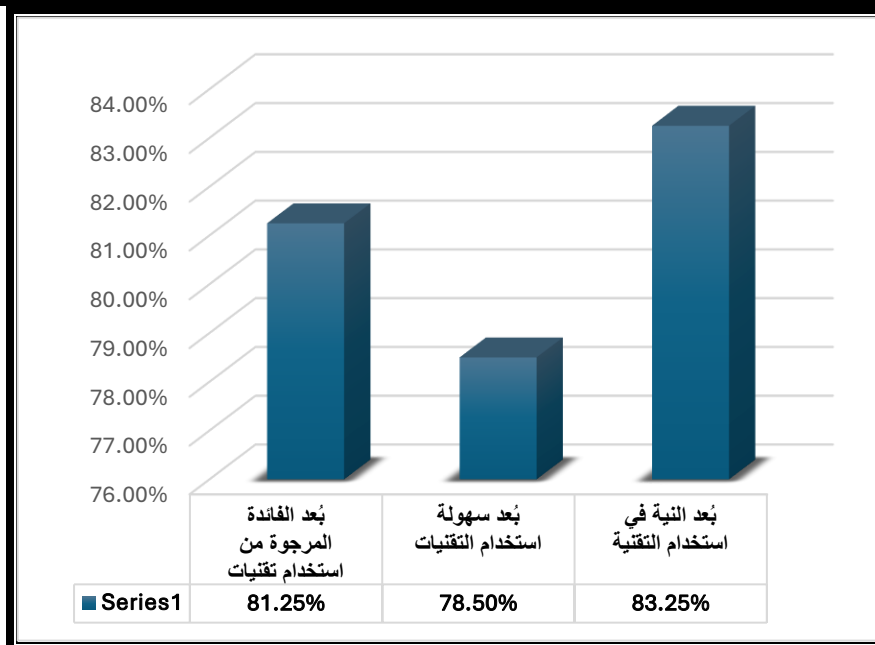
الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى استعداد القادة الإداريين في وزارة العمل سلطنة عُمان للتحول

الرقمي مرتفعة.

الدرجة الكلية لإدراك التحول الرقمي من وجهة نظر القادة بوزارة العمل سلطنة عُمان مرتفعة.

جدول رقم (14) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لأبعاد التحول الرقمي، ن=146

م	أبعاد التحول الرقمي	الرتبة	م	ع	%	التقدير
1	بُعد الفائدة المرجوة من استخدام تقنيات	(1)	4.25	.72	81.25%	مرتفعة جداً
2	بُعد سهولة استخدام التقنيات	(3)	4.14	.76	78.5%	مرتفعة
3	بُعد النية في استخدام التقنية	(2)	4.33	.65	83.25%	مرتفعة جداً
النسب والتقدير الكلية للتحول الرقمي						مرتفعة جداً
						81%



رسم بياني (2) يتضمن النسب المئوية لأبعاد التحول الرقمي بوزارة العمل من وجهة نظر القادة

بالنظر إلى الجدول (14) والرسم أعلاه والذي يتضمن النسب المئوية والتقديرات لأبعاد التحول الرقمي بوزارة العمل من وجهة نظر القادة (بُعد الفائدة المرجوة من استخدام تقنيات، بُعد سهولة استخدام التقنيات، بُعد النية في استخدام التقنية) والدرجة الكلية، نلاحظ أن مستوى تطبيق كل النسب المئوية جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة ومرتفعة جداً بمعنى انها انحصرت بين نسبتي (60%) و(80%)، وقد كان البعد الأعلى رتبة هو بُعد النية في استخدام التقنية حيث بلغت نسبة توافره (83.25%)، بمتوسط حسابي (4.33)، بينما البعد الأدنى رتبة بُعد سهولة استخدام التقنيات بنسبة مئوية (71.75%) ومتوسط حسابي (4.14)، وجاء بُعد الفائدة المرجوة من استخدام تقنيات في الرتبة الوسيطة رقم (2)، بنسبة (81.25%)، ومتوسط حسابي (4.25)، ولما كانت كل مستويات في مدى التقدير مرتفعة، ومرتفعة جداً وبالنظر للنسبة الكلية نجد انها بلغت (81%) بمتوسط حسابي (4.24)، وهي نسبة في مدى التقدير مرتفعة جداً؛ إذن النتيجة: (الدرجة الكلية للتحول الرقمي من وجهة نظر القادة بوزارة العمل سلطنة عُمان مرتفعة جداً).

الفرض الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستعداد القادة

في وزارة العمل للتحويل الرقمي على (فاعلية القرار، كفاءة القرار، تحسين القرار).

جدول رقم (15) الانحدار الخطي البسيط لأثر التحويل الرقمي على فاعلية القرارات

معلومات المعاملات					نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
دلالة (T)	(T)	بيتا	(B)	النموذج	Sig.	(F)	معامل الارتباط	مربع الارتباط
.000	6.80		21.25	الثابت	.000	150.96	.761	.873
.000	6.29	.458	1.457	فاعلية القرار				
.004	2.95	.266	.882	كفاءة القرار				
.011	2.57	.207	.699	تحسين القرار				

المتغير التابع: فاعلية القرار

المنبئات: الثابت، التحويل الرقمي

يتضح من جدول (15) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.873$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل التحويل الرقمي والمتغيرات التابعة مجتمعة (فاعلية القرار، كفاءة القرار، تحسين القرار)؛ كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R\text{-Square}) = 0.761$ ، وهذا يعني أن متغير إدراك التحويل الرقمي لدى القادة الإداريون بوزارة العمل يفسر ما نسبته 76.1% من التغيرات التي تحدث في فاعلية القرار بوزارة العمل، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على الأهمية الكبيرة لهذا المتغير؛ كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 150.96 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ؛ كما يلاحظ من الرسم البياني (3)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (4) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض

التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (5) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها.

الفرضيات الفرعية:

(H4) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لاستعداد القادة بوزارة العمل للتحويل الرقمي على (فاعلية القرارات الإدارية).

بالنظر إلى الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة كانت قيمة (T) المحسوبة لبُعد فاعلية القرار دالة احصائياً حيث بلغت 6.29، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.00) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01. مما يؤكد على وجود أثر دال احصائياً للمتغير المستقل التوجه نحو التحويل الرقمي لدى القادة الإداريين بوزارة العمل سلطنة عُمان، كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت 1.457، وبقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.458. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحويل الرقمي لدى قادة وزارة العمل يتبعها زيادة بمقدار 1.457 وحدة في فاعلية القرارات الإدارية؛ اذن النتيجة " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لاستعداد القادة بوزارة العمل للتحويل الرقمي على (فاعلية القرارات الإدارية).

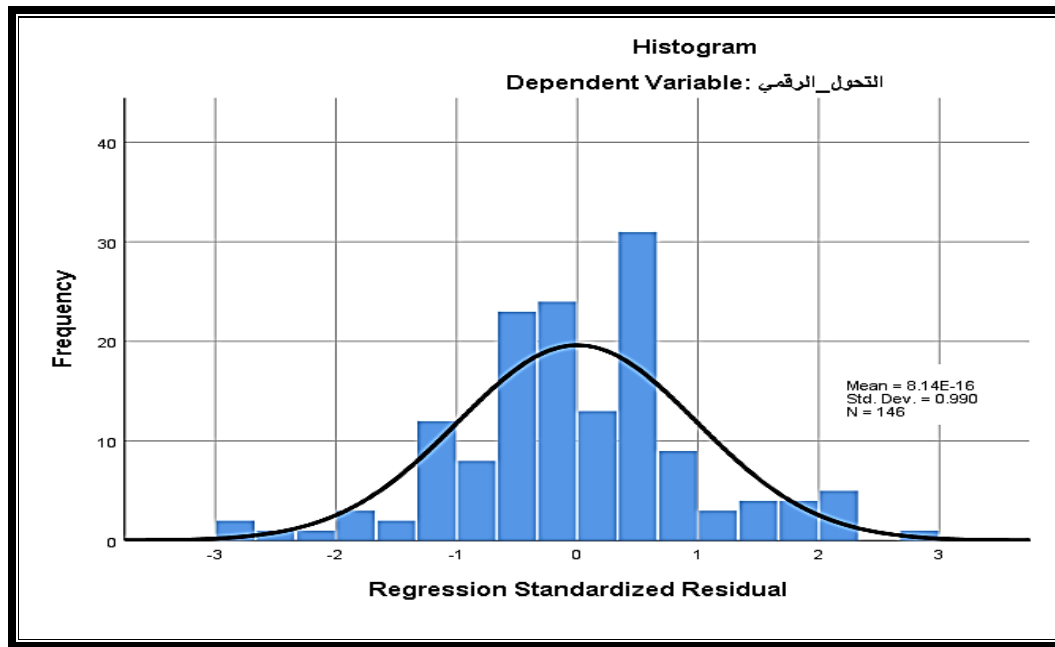
(H5) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لاستعداد القادة بوزارة العمل للتحويل الرقمي على (كفاءة القرارات الإدارية).

بالنظر إلى الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة كانت قيمة (T) المحسوبة لبُعد كفاءة القرار دالة احصائياً حيث بلغت 2.95، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.004) وهي قيمة دالة احصائياً عند

مستوى دلالة 0.01. مما يؤكد على وجود أثر دال احصائيا للمتغير المستقل التوجه نحو التحول الرقمي لدى القادة الإداريين بوزارة العمل سلطنة عُمان على كفاءة القرارات الادارية، كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت 0.882، وبقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.266. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي لدى قادة وزارة العمل يتبعها زيادة بمقدار 0.882. وحدة في كفاءة القرارات الادارية.

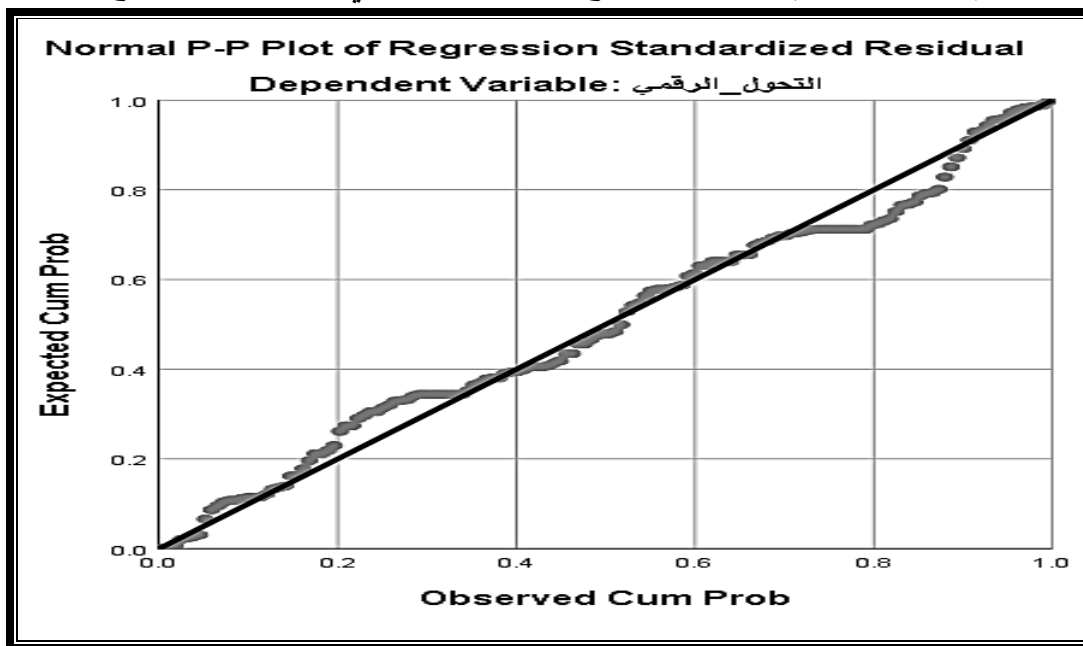
(H6) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لاستعداد القادة بوزارة العمل للتحوّل الرقمي على (تحسين القرارات الادارية).

بالنظر إلى الجدول رقم (12) نلاحظ ان قيمة كانت قيمة (T) المحسوبة لبعد تحسين القرار دالة احصائيا حيث بلغت 2.57، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.011) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05. مما يؤكد على وجود أثر دال احصائيا للمتغير المستقل التوجه نحو التحول الرقمي لدى القادة الإداريين بوزارة العمل سلطنة عُمان على تحسين القرارات الادارية، كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت 0.699، وبقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.207. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي لدى قادة وزارة العمل يتبعها زيادة بمقدار 0.699. وحدة في تحسين القرارات الإدارية. اذن النتيجة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتحوّل الرقمي على (تحسين القرار) من وجهة نظر القادة في وزارة العمل.



رسم (3) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية

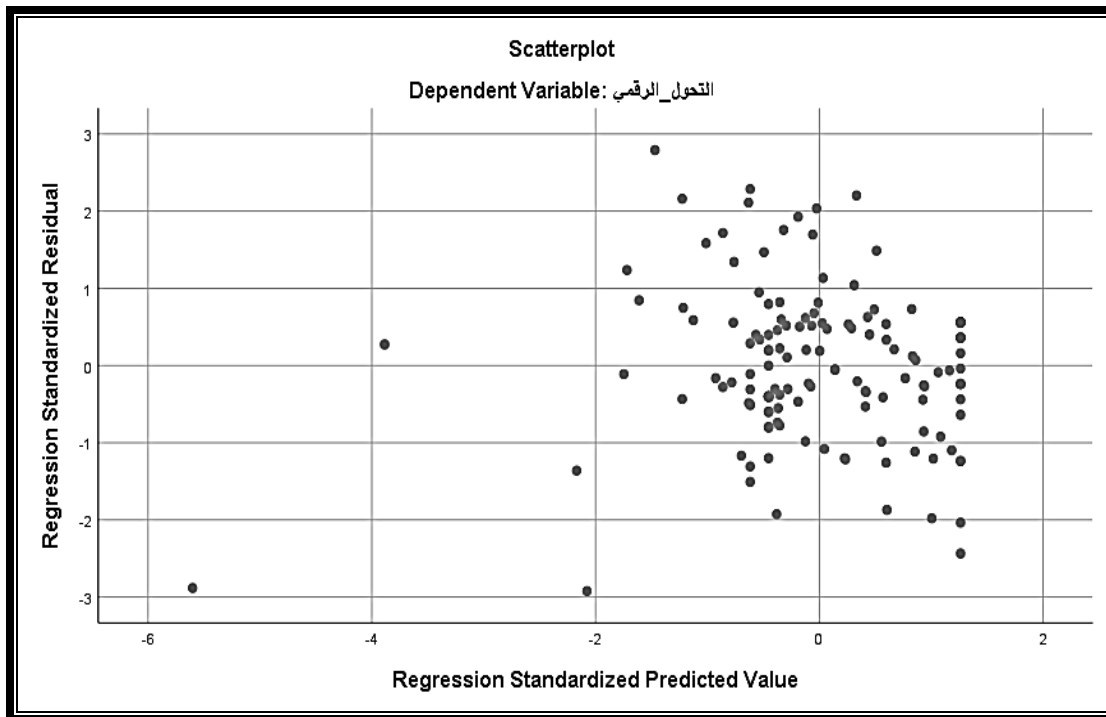
ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم (4) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية

يلاحظ من الرسم (4) اعلاه أن نقاط البواقي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من

الخط القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي) قد تحقق.



رسم بياني (5) يوضح انتشار البواقي للنموذج (فاعلية القرار)

ويُظهر من خلال هذا الرسم (5) عدم وجود نمط لانتشار البواقي مما يحقق شروط النموذج.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5-1) مناقشة النتائج

(5-2) الخاتمة

(5-3) التوصيات

(5-4) مقترحات بدراسات مستقبلية

(5-1) مناقشة النتائج

توصلت النتيجة بعد معالجة البيانات إحصائياً من خلال اتباعها للمنهج مستوى إدراك القادة الإداريين في وزارة العمل للفائدة المرجوة من استخدام تقنيات التحول الرقمي في بيئة العمل مرتفع جداً) كما توصلت إلى أن (درجة سهولة استخدام التقنيات الرقمية ودورها في تعزيز الاستعداد لاستخدامها من وجهة نظر القادة في الوزارة مرتفعة) ، وإلى أن (مستوى النية في استخدام التقنية لدى القادة الإداريين، بوصفها مؤشراً على قابلية تبني التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرارات مرتفع جداً) (الدرجة الكلية للتحول الرقمي من وجهة نظر القادة بوزارة العمل سلطنة عُمان من خلال هذه الابعاد الثلاثة مرتفعة جداً). يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء منجزات رؤية عمان 2040 التي تتضمن استراتيجيات تهدف إلى تعزيز جودة القرارات الإدارية والأداء المؤسسي من خلال التحول الرقمي وتستهدف التحول الرقمي كأداة لتحسين جودة القرارات الإدارية والأداء المؤسسي، ويعد التحول الرقمي عنصراً أساسياً في رؤية عمان 2040، حيث يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة الحياة (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040، 2024)؛ وقد اتضحت نتائج المبادرات والمشاريع الوطنية الخاصة بالتحول الرقمي التي أطلقت في إطار رؤية عمان 2040، ويرى الباحث أن النتيجة الحالية يمكن أن تفسر كأحد تلك النتائج.

حيث تتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات والتقارير التي أجريت وأُعدت في السياق العماني والتي اتفقت على وجود تقدم ملحوظ في التحول الرقمي ومنها على سبيل المثال دراسة البلوشية والعوفي والحرصي (2020) التي تناولت عينة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان وتوصلت إلى أنها بذلت جهوداً ساعدت في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018،

وارتفاع مستوياتها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية، وهو ما يؤكد التقرير السنوي للتحول الرقمي للعام 2023 الصادر عن وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات (2024) أن الأداء العام لبرنامج التحول الرقمي الحكومي "تحول" بلغ خلال العام 2023م 53% بينما بلغ متوسط أداء المؤسسات الحكومية في التحول الرقمي خلال الفترة ذاتها 72% وبلغ متوسط أداء المحافظات 54% من إجمالي 56 مؤسسة حكومية ومحافظة مشاركة في قياس الإجابة في التحول الرقمي الحكومي للعام 2023م، وأوضح التقرير أن 48% من المؤسسات الحكومية حصلت على مستوى فوق المتوسط (أخضر) من إجمالي عدد المؤسسات الحكومية التي شملها قياس الإجابة في التحول الرقمي الحكومي للعام 2023م، وقد كانت ووزارة العمل إحدى المؤسسات التي حققت أعلى نسبة أداء للتحول الرقمي للعام 2023م.

ويرى الباحث في سياق وزارة العمل أن هذه البيانات التي تؤكد التقدم في مجال التحول الرقمي في وزارة العمل سلطنة عمان يمكن أن تفسر هذه النتيجة الحالية حيث أن التوجهات القادة الإداريين بالوزارة نحو التحول الرقمي من خلال مستويات إبعاده الثلاثة حيث جاءت كما يلي: (مستوى إدراك القادة الإداريين في وزارة العمل للفائدة المرجوة من استخدام تقنيات التحول الرقمي في بيئة العمل مرتفع جداً ونسبة مئوية (81.25%)، مستوى النية لديهم في استخدام التقنية بوصفها مؤشراً على قابلية تبني التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرارات مرتفع جداً نسبة مئوية (83.25%)، ودرجة سهولة استخدام التقنيات الرقمية ودورها في تعزيز الاستعداد لاستخدامها من وجهة نظر القادة في الوزارة مرتفعة ونسبة مئوية (78.5%)، يمكن أن تفسر على خلفية أن وزارة العمل تُعد رائدة في مجال التحول الرقمي، حيث حققت إنجازات بارزة في تقديم الخدمات الإلكترونية عبر بوابتها الإلكترونية وتطبيقاتها للهواتف المحمولة. وبحلول عام 2024، تم رقمنة 76% من خدماتها، مما يعود بالنفع على الأفراد وأصحاب العمل والقطاع

العام، مع تكاملها مع 39 جهة حكومية، ولتحسين تجربة المستخدم بشكل أكبر، تُنفّذ الوزارة خطة تطوير خمسية بدأت عام 2021، تُركّز على تسهيل الخدمات بكفاءة، ويجري النظر في استخدام الذكاء الاصطناعي لتبسيط المعاملات، مع خطط لدمجه في بعض الخدمات (Times of Oman, 2024). كما تعتبر وزارة العمل سلطنة عمان من أوائل المؤسسات التي بادرت بالتحول الرقمي فقد تُوجت بجائزة في مجال القطاع الحكومي كأفضل المشاريع التقنية في الوطن العربي وذلك في جائزة الشيخ سالم العلي للمعلوماتية في دورتها السابعة عشرة 2017، من خلال مشروع "أنظمة القوى العاملة المتقدمة" وهي منظومة الخدمات الالكترونية لوزارة القوى العاملة والتي تم تفعيلها لخدمة مختلف شرائح المجتمع، وتشمل تلك المنظومة عدة قنوات هي: الموقع الالكتروني للوزارة، وتطبيق نعمل للهواتف الذكية، ومراكز سند للخدمات وذلك مواكبةً لخطة التحول للحكومة الالكترونية، تتميز أنظمة القوى العاملة المتقدمة بالتكامل مع أنظمة بعض الجهات الحكومية الأخرى، وتطبيق أحدث خصائص التقنيات الحديثة كالتمديد الالكتروني والدفع الالكتروني (وزارة العمل، د. ت).

ويرى الباحث أن هذا التقدم الواضح في التحول الرقمي بوزارة العمل هو انعكاس للواقع الذي أكدته نتيجة الدراسة الحالية فكما تشير دراسة زاوي وسويسي (Zaoui & Souissi, 2020) إلى أن القيادة الرقمية تلعب دورًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي، القادة الرقميون هم الذين يمكنهم توجيه المؤسسة نحو الابتكار وتبني أساليب عمل جديدة تدعم الاستدامة والتطور المستمر في التحول الرقمي وتؤكد دراسة دي أراوجو وآخرون (de Araujo et al., 2020) تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحولات التكنولوجية، وتشير إلى أن القادة الرقميين يلعبون دورًا أساسيًا في تعزيز الابتكار وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الرقمنة.

كما توصلت الدراسة من خلال الفرض الرئيس والفرضيات (H4، H5، H6) انه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتحول الرقمي على فاعلية القرارات الادارية من وجهة نظر القادة في وزارة العمل على مستوى ابعاده الثلاثة: (فاعلية القرارات الادارية، كفاءة القرارات الإدارية، تحسين القرارات الإدارية).

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع كل الدراسات التي أجريت في هذا الصدد، ومنها على سبيل المثال دراسة (صبحي، 2024) التي أكدت أن التحول الرقمي يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات ويساعد في تقليل الأخطاء البشرية، كما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية؛ كما أكدت أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من الشفافية ويقلل من الفساد الإداري من خلال تحسين الرقابة وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ومع دراسة يحيى وغانم وسليم (2023) التي أكدت أهمية اسهام التحول الرقمي في جودة القرار الإداري ومع دراسة اشتويو شعت (2022) التي اثبتت وجود دور ايجابي لجميع أبعاد التحول الرقمي في جودة القرارات الإدارية، ومع دراسة (كريم ونايف، 2024) التي أظهرت أن الذكاء الاصطناعي قد ساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير تحليلات دقيقة للبيانات المتاحة، وأيضاً أظهرت الدراسة أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي قد حسّن من فاعلية القرارات الإدارية عبر تخصيص الموارد بشكل أكثر دقة وفعالية. ومع دراسة رزق، (2021) أن الأتمتة الذكية، التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، تلعب دوراً كبيراً في تحسين الكفاءة الإدارية، حيث توفر بيانات دقيقة وتحليلات تساعد المديرين في اتخاذ قرارات استراتيجية بشكل أسرع وأكثر دقة، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة زيادين (Ziyadin et al., 2020) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين

الإنتاجية من خلال استخدام تقنيات مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة واتخاذ قرارات دقيقة.

كما تتسق مع نتيجة دراسة زاوي وسويسي (Zaoui & Souissi, 2020) توضح الدراسة أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو تحول شامل يشمل إعادة هيكلة العمليات المؤسسية وتغيير الثقافة التنظيمية ومع نتيجة دراسة برينتي (Berente et al., 2021) التي أكد أن الذكاء الاصطناعي لا يقتصر على تحسين العمليات الروتينية، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات المؤسسية بالكامل. كما تتفق مع ما ذهب إليه زيادين (Ziyadin et al., 2020) بأنه قد أصبح تبني التكنولوجيا الرقمية أحد العوامل المحورية التي تدعم المؤسسات في مواجهة تحديات البيئة التنافسية، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وزيادة فعالية القرارات الإدارية.

ويرى الباحث ان هذه النتيجة يمكن أن تفسر من خلال النظر إلى أهم العوامل التي تؤثر في جودة القرارات ومنها جودة المعلومات والبيانات: والتي يرى بخصوصها العسيري (2024) أنه من الضروري أن تعتمد القرارات الإدارية على معلومات دقيقة وموثوقة، والمعلومات غير الدقيقة أو الناقصة قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة، مما يضر بأداء المؤسسة، ومن المعلوم ان تقنيات التحول الرقمي معدة لتوفير قاعدة ضخمة من البيانات والوثائق التي تتميز بالدقة والكثافة والتبويب والتنظيم الجيد، علاوة على سرعة تحضيرها وعرضها بالتالي فان من الطبيعي أن تتأثر فاعلية القرارات الإدارية ايجابيا بمدى توظيف التقنيات الرقمية في المؤسسات من خلال عملية التحول الرقمي.

إضافة إلى ذلك فأن من العوامل المؤثرة في فاعلية القرارات الإدارية قدرة القيادة والمهارات الإدارية: وهي بحسب داغر (2024) تُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح القرارات الإدارية، وتتطلب قدرة على التحليل النقدي، والتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، ومن

الواضح ان هذا الجاني يرتبط ارتباطا وثيقا بالتحول الرقمي في المؤسسة وبمدى توظيف تقنياته في العمل، فهو كما معلوم يمكن ان يساهم بدقة في تحليل البيانات وفي دعم التفكير النقدي بالمقارنات الإحصائية المتعمقة وغير ذلك، إضافة إلى سرعة إجراء ذلك وبالتالي يدعم مهارات القيادة الإدارية ويسهل لها عمليات اتخاذ القرارات، وقد اتفق العديد من الباحثين مع هذا التفسير (Ghonim et al., 2022؛ عبد الخالق طواف والعرشاني، 2024) حيث يرون أن فاعلية القرارات الإدارية تتأثر بعوامل عديدة من أبرزها توفر المعلومات، وسرعة الإنجاز، ودقة التحليل، ويُفترض أن النية في استخدام التحول الرقمي تؤثر مباشرة على أداء القادة في اتخاذ قرارات فعّالة، كفؤة، وقابلة للتحسين المستمر وتعتبر النية استخدام تقنيات التحول الرقمي أحد مكونات هذه النتيجة.

كما تتفق مع آراء العديد من الباحثين (عبد الخالق والعرشاني، 2024؛ Ghonim et al., 2022؛ عثمان وآخرون، 2024) في أن جودة القرار الإداري يمثل أحد أبرز المخرجات التي تتأثر بالتحول الرقمي، لاسيما في المؤسسات الحكومية، حيث تضم فعالية القرارات بثلاثة أبعاد رئيسية: الفعالية (تحقيق الأهداف)، الكفاءة (استخدام الموارد بأقل تكلفة)، والتحسين (التطوير المستمر للقرارات) كما يروا أن التكامل بين النظم الرقمية والقدرات القيادية من شأنه أن يعزز من جودة القرارات، ويدعم ثقافة الابتكار في بيئة العمل.

وفي ضوء النتيجة الحالية التي أكدت الأثر الإيجابي للتحول الرقمي من وجه نظر القادة الإداريين في القرارات الإدارية فأن الباحث يرى ضرورة مراعاة التكامل بين العنصر البشري والتكنولوجي في اتخاذ القرارات، وذلك لان الاعتماد بالكامل على التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات قد يفقدها بعض الجوانب المهمة في تفضيل القرارات، مثل الاعتبارات الأخلاقية والعاطفية وغيرها، وهو ما يمكن ان تضيقه القدرات البشرية؛ وكما يرى كورتلنج (Korteling et al., 2021) أهمية المهارات البشرية مثل

التعاطف، الابتكار، والقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة، على سبيل المثال في المواقف التي تتطلب قرارات أخلاقية معقدة، يبقى الإنسان العنصر الأساسي الذي يمكنه تقييم السياقات الاجتماعية والثقافية بعناية. كما يجب استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة تدعم اتخاذ القرار البشري بدلاً من استبداله، على سبيل المثال يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المالية وتقديم توصيات دقيقة، بينما يبقى دور الإنسان هو اتخاذ القرار النهائي بناءً على تقييم شامل للظروف المحيطة (Berente et al., 2021).

إن التحدي في الدمج بين الذكاء البشري والاصطناعي ضمن الأنظمة المؤسسية، لذلك يجب تطوير أطر تضمن التعاون بين الطرفين لتحقيق التكامل الفعال، وتعزيز الوعي بالتحيز الخوارزمي في الأنظمة الذكية، حيث يمكن أن تؤدي الخوارزميات إلى نتائج غير متوازنة إذا لم تُصمم بعناية، إضافة إلى بناء أنظمة ذكاء اصطناعي تركز على دعم الإنسان بدلاً من استبداله، مع تعزيز الثقة بين البشر والآلات من خلال الشفافية في عمل الخوارزميات (Korteling et al., 2021). فالشفافية أمر بالغ الأهمية في استخدام الذكاء الاصطناعي، حيث إن القرارات التي تتخذها الأنظمة الذكية يمكن أن تكون عرضة للتحيز بسبب طبيعة البيانات المستخدمة في تدريبها (Berente et al., 2021).

(2-5) الخاتمة

سعت هذه الدراسة من خلال اتباعها لمنهج البحث الوصفي إلى التعرف على واقع التحول الرقمي من وجهة نظر القادة الإداريين بوزارة العمل وأثره على القرارات الإدارية، وقد حرصت الدراسة على اتباع المنهج العلمي بإجراء كافة مطلوباته والتقييد بموجهاته بغرض التوصل إلى نتائج على قدر عالي من الموثوقية، حتى يتمكن من بناء قائمة التوصيات التي يأمل أن تسهم في دعم جهود سلطنة عمان الرامية إلى إحداث النهضة الرقمية الشاملة في إطار رؤية عمان 2040، والتي يمثل فيها التحول الرقمي أحد الركائز والمستهدفات.

لقد قام الباحث بإعداد هذه الدراسة في خمسة فصول، جاء الفصل الأول المقدمة ممثلاً للإطار المنهجي العام للدراسة حيث اشتمل على مقدمة مهدت للدراسة والقت الضوء على بعض جوانبها، ثم مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وهي التي تسعى الدراسة للإجابة عنها من خلال تطبيق إجراءات المنهج المتبع، ثم أهداف الدراسة، وكما عرض الباحث من خلال ذلك متغيرات ونماذج الدراسة، أنموذج الدراسة، علاوة على فرضيات الدراسة، وأهمية الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي، وأخيراً محددات ومصطلحاتها. أما في الفصل الثاني فقد حوت الدراسة استعراضاً للأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة حيث قدم عرضاً تضمن مقدمة تمهيدية للفصل الثاني ثم قدم شرحاً للنماذج النظرية التي بنى عليها تصوراتها للدراسة وتناول من خلال ذلك نموذج قبول التكنولوجيا، ونظرية الابتكار المنتشر، ثم قدم عرضاً لأهم الافادات العلمية في موضوع التحول الرقمي وتناوله من حيث الأهمية والتحديات والانواع وغير ذلك، ثم تناول متغير فعالية القرارات الإدارية وعرض فيه أهم الافادات منها مكونات وأبعاد القرارات الإدارية، ثم قدم الباحث في خاتمة هذا الفصل استعراضاً لأهم الدراسات السابقة التي أجريت في البيئتين العربية

والأجنبية متبعا ذلك بتعليق عن هذه الدراسات مع الإشارة لموقع الدراسة الحالية منها، ثم اختتم هذا الفصل بخاتمة، أما الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة وتضمن منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وإجراءات الدراسة الميدانية، وفيه قد الباحث شرحا لكافة ما قام به من عمليات إجرائية بهدف توضيح الضوابط العلمية التي تقيد بها مما يوفر الأدلة على موثوقية النتائج التي توصل إليها.

أما في الفصل الرابع فاستعرض النتائج التي توصل إليها بعرض البيانات ومناقشتها واستخلاص النتائج ثم مناقشتها حيث، قام الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها باستخدام عدة معالجات إحصائية، حيث قام باختبار صحة الفرض الأول باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ومعايرتها حسب تقسيم جدول ليكرت الخماسي لتحديد التقدير حسب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للتحويل الرقمي في وزارة العمل من وجهة نظر القادة الإداريين على مستوى ابعاده الثلاثة (الفائدة المرجة من استخدام تقنيات التحويل الرقمي، سهولة استخدام تقنيات التحويل الرقمي، والنية في استخدام تقنيات التحويل الرقمي مستقبلا)، ثم استخدم معادلة الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من صحة الفروض الرابع والخامس والسادس وهي الفروض التي تضمنت أثر التحويل الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية للقادة في وزارة العمل بسلطنة عُمان.

وأخيرا في الفصل الخامس قام بمناقشة النتائج التي توصل إليها وتفسيرها من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري والتقارير الرسمية كما عكس من خلال المناقشة تصورات تفسيرات النتائج، ثم الحق ذلك بخاتمة الدراسة ثم التوصيات التي تم التوصل إليها بناء على النتائج وأخيرا مقترحات بدراسات مستقبلية يستهدي بها الباحثون من بعده.

(3-5) التوصيات

1. استثمار توجهات القادة الإداريين الإيجابية نحو التحول الرقمي في تكثيف الجهود لتعزيز توجهات كافة العاملين لتبني وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي ونقل وزارة العمل إلى مرحلة الثقافة التنظيمية الرقمية في بيئة العمل.
2. التركيز على تدريب القادة التنفيذيين وتطوير قدراتهم في مجال استخدام الأدوات والأنظمة الذكية التي تساعد في تحليل البيانات لإنتاج القرارات الإدارية الفعالة ذات الكفاءة علاوة على تحسينها.
3. زيادة معدلات التدريب في مجالات التحول الرقمي كما ونوعاً، أفقياً ورأسياً ليشمل كافة مستويات العمل، مع الدعم والتشجيع والمتابعة لبرامج التدريب الرقمي.
4. تعزيز الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية المتخصصة ومراكز الأبحاث وشركات التقنية لإجراء مشروعات وبرامج مشتركة لتطوير حلول مبتكرة تخدم بيئة اتخاذ القرار الإداري.
5. تعزيز البنية التحتية الرقمية في وزارة العمل مع الاطلاع المستمرة على التجارب العالمية في مجال تقنيات التحول الرقمي ونقل الخبرات المتقدمة من خلال تبني استراتيجيات رقمية مرنة تتلاءم مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة.
6. ودعم تشجيع الابتكار الرقمي داخل منظومة العمل، وتهيئة البيئة الحاضنة لذلك، بتوفير الحوافز ومتطلبات الابتكار الرقمي.
7. تطوير وتحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) للتقييم المستمر لمدى اسهام وتوظيف التحول الرقمي في تحسين جودة القرار الإداري، إضافة لقياس التقدم في قدرات الإداريين على اتخاذ قرارات مبنية على استخدام التقنيات الرقمية.

(4-5) مقترحات بدراسات مستقبلية

1. دراسة أثر التحول الرقمي على متغيرات أخرى مرتبطة ببيئة العمل مثل (الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، ضغوط العمل، وغيرها).
2. دراسة فاعلية التحول الرقمي في جودة القرارات أثناء الأزمات والطوارئ،
3. بحث العلاقة بين التحول الرقمي وأساليب القيادة والابتكار الإداري لدى القادة الإداريين.
4. دراسة أثر تبني القادة الإداريين للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية.
5. تصميم نموذج مقترح لاتخاذ القرار الإداري في بيئة رقمية قائم على نتائج الدراسة الحالية، يمكن اختباره وتطبيقه في مؤسسات حكومية مختلفة.
6. دراسة تتبعية (طولية أو مستعرضة) لأثر التحول الرقمي على (جودة الخدمات، اتخاذ القرارات الإدارية، الثقافة التنظيمية، رضا العملاء وغيرها).
7. توظيف التقنيات الرقمية في جودة اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة بين مؤسسات مناظرة في بيئات محلية وأجنبية (دراسة مقارنة).

المراجع

مراجع باللغة العربية

مراجع باللغة الانجليزية

المراجع باللغة العربية:

- أبو حمور، ع. م، وأبو حمده، س. (2022). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 197-222.
- أبو عاشور، خ.، و شطناوي، ج. (2014). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10(3)، 337-349
- إمام، محمود السيد، عبد المجيد، آية أحمد. (2024). أثر القيادة الرقمية على الريادة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 8(2)، 27-48.
- الربيعان، نوال علي، الدرعان، & أروى متعب. (2024). التنبؤ بقبول تقنية الواقع المعزز لدى معلمي ومعلمات العلوم باستخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM). المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 117(117)، 1-36.
- أمين، ه. (2022). أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي في البنوك (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر.
- البلوشية، ن. ب. ع.، العوفي، ع. ب. س.، & الحراصي، ن. ب. ح. ب. ن. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العُمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 1(3)، 1-20.

بن فاتح و. وكمبوش م. أ. (2023). المهارات الرقمية والتحول الرقمي، رسالة ماجستير في تسيير

واقتصاد المؤسسات مقدمة لقسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: المركز

الجامعي بلحاج بوشعيب، الجزائر.

تقي الدين، د. أ.، وعيدود، إ. م. (2024). أثر النكاء الإستراتيجي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة [رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

الجزائر

تنيو، كنزة. (2024). دور التقنيات الرقمية في الانتقال إلى الثورة الصناعية الرابعة دراسة حالة الجزائر.

مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 7(1)، 21-40.

الحسيني، ي. خ. (2024). تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار

بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان. المجلة العربية للإدارة، 44(4)، 17-32.

الخفاجي، ه. س. م. (2024). دور العلاقات العامة في توظيف الأداء الابتكاري لتحسين مستوى

العمل. مجلة كلية الآداب. جامعة المنصورة، 75(75).

خليل، م. ع. ر. م. ح. (2019). تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية في تعزيز عملية صنع القرارات

الإدارية: دراسة استطلاعية في المصارف التجارية في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد،

42(20)، 239-254.

خنوس، طبع زهراء. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير

في إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. المركز

الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة الجزائر

- دحام، ع.، وزبان، ع. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- دينون، م. س.، والجدي، ز. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. مجلة البيان العلمية المحكمة، (16)، 122-150
- رزق، س. ح. (2021). الأتمتة الذكية والقرارات الإدارية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة)، 11(1)، 645-704.
- رضوان، أ. ص. م. (2024). توظيف تقنيات البيانات الضخمة في تطوير خدمات المعلومات بمكتبات جامعة جنوب الوادي: دراسة تخطيطية. مجلة كلية الآداب بـقنا، 33(64)، 50-112.
- الركابي، ع. ح.، والغرباوي، ث. ك. (2023). دور تكنولوجيا التحول الرقمي في تطوير مهنة المحاسبة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(1)، 218-231.
- الزعبي، ع. م.، والشياح، أ. م. (2018). أثر ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(6)، 267-312.
- شديد، ع. م. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(4)، 193-226.

الشمري، س. أ. م. (2025). تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية

على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر

العلمي، 8(78)، 697-727.

الشوابكة، خ. (2017). أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات: الدور المعدل لنظم دعم

القرار (دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية). المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،

21(2)، 1-26.

صبحي، ش. (2024). العلاقة بين التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي.

دراسات في الخدمة الاجتماعية، 67(3)، 507-548.

طواف، ع. ه.، و العرشاني، أ. م. (2024). فاعلية القرارات الإدارية وأثرها على إدارة الأزمات

بالمؤسسة العامة للكهرباء في اليمن. مجلة جامعة البيضاء، 6(1)، 134-143.

عبد الخالق، ه. ط.، والعرشاني، أ. م. (2024). فاعلية القرارات الإدارية وأثرها على إدارة الأزمات

بالمؤسسة العامة للكهرباء في اليمن. مجلة جامعة البيضاء، 6(1)، 134-143.

عبد العزيز، ع. ع. ح. (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر

الباطن. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 72(72)، 223-294.

عبد، أ. ب. (2022). تطور الإدارة الحكومية وأنظمتها الإدارية. مجلة دراسات تربوية، 20(59)، 1-

21.

عثمان، س. إ.، عبد الله، د. ف.، والطائي، م. أ. (2024). القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة

التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة

في إقليم كردستان العراق. مجلة بوليتكنك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(1)، 421-450.

العدي، ا. أ. م.، فتحي، ن. ي.، ومحمود، ه. م. م. (2025). أسس اتجاه المنيبال في تصميم واجهة الموقع الإلكتروني لتعزيز سهولة الاستخدام. مجلة التراث والتصميم، 28(5)، 315-344.

الفرجاني، ع. م.، وعبد ربه خلف الله، ب. ا. (2022). أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. في إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي (المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، المركز الديمقراطي العربي - برلين، وجامعة غزة - فلسطين).

القحطاني، ع. ب. ع.، عايض، بن علي. (2024). تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 8(30)، 205-236.

كريم، ف. م.، ونايف، ن. ن. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة تكريت. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 1(1)، 84-96.

محاميد، م.، عوني، م.، &ناصر، ع. ص. (2024). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. المجلة التربوية الأردنية، 9(3)، 49-75.

محمدي، ص.، وبخوش، س. (2021). الثقافة الرقمية-دراسة تحليلية في المفهوم. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 2(10)، 1-10.

المحمودي، م. س. ع. (2019). *مناهج البحث العلمي* (الطبعة 1). عُمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

المرباط، هـ. (2023). توظيف النظم الذكية للارتقاء بجودة التعليم: المساهمات والتحديات. مجلة عطاء للدراسات والأبحاث، (العدد الرابع)، 98-109.

منصور، م. ع.، و حمدان، م. خ. (2022). مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة (دراسة ميدانية). في إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي (المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، المركز الديمقراطي العربي - برلين، وجامعة غزة - فلسطين).

ناجي، م. ن. (2024). تحديات التحول الرقمي وأثرها على الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقني - الجامعة التقنية الوسطى. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(عدد خاص)، 1758-1782.

هاشم، م. ح. ع. ا. (2024). التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية. مجلة كلية الشريعة والقانون، (29)(الجزء الرابع)، 4154-4226.

المراجع باللغة الانجليزية:

- Aly, H. (2020). Digital transformation, development and productivity in developing countries: Is artificial intelligence a curse or a blessing? *Review of Economics and Political Science*, 7(4), 238-256. <https://doi.org/10.1108/REPS-11-2019-0145>.
- Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. *MIS Quarterly*, 45(3). <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15796>

- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
<https://doi.org/10.2307/249008>
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45–56.
- Direction, S. (2021). Aligning with success: Adopting strategic alignment to improve decision effectiveness. *Strategic Direction*, 37(1), 35–37.
<https://doi.org/10.1108/SD-09-2020-0145>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543.
<https://doi.org/10.1108/MRR-06-2021-0454>
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: A comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198–218.
<https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2020-1343>
- Guo, K. L. (2020). DECIDE: A decision-making model for more effective decision making by health care managers. *The Health Care Manager*, 39(3), 133–141.
<https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000290>
<https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation>
- Isaksen, A., Trippl, M., Kyllingstad, N., & Rypestøl, J. O. (2020). *Digital transformation of regional industries through asset modification*. Competitiveness Review: An International Business Journal, 33(11), 4.
<https://doi.org/10.1108/CR-07-2020-0040>
- Korteling, J. H., van de Boer-Visschedijk, G. C., Blankendaal, R. A., Boonekamp, R. C., & Eikelboom, A. R. (2021). Human-versus artificial intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 4, 622364. <https://doi.org/10.3389/frai.2021.622364>
- Najm, H. A. (2023). The impact of strategic planning on administrative decision-making: An applied study at Wasit University. *Migration Letters*, 20(S3), 426–438.

- O'Brien, K., Downie, A., & Scapicchio, M. (2024, September 9). What is digital transformation? IBM Consulting. IBM.
- Orr, G. (2003). *Diffusion of innovations, by Everett Rogers (1995)*. Retrieved January 21, 2005, from <http://web.stanford.edu/class/symsys205/Diffusion%20of%20Innovations.htm>
- Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*, 171(C), 114393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114393>
- Shehadeh, H. K., & Matarneh, B. (2014). The impact of leadership styles in the administrative decision-making process in Jordanian industrial companies. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 10–16.
- Shkurdod, A., & Puczyk, A. (2025, April 2). Digital transformation in banking industry: Revolutionizing financial services. *Neontri*. <https://neontri.com/blog/digital-banking-transformation/>
- Svarc, J., Laznjak, J., & Dabić, M. (2020). The role of national intellectual capital in the digital transformation of EU countries: Another digital divide? *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 768–791. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0024>
- Times of Oman. (2024, November 17). Oman National Day: Ministry of Labour initiates modern transformation of job functions. https://cdn-1.timesofoman.com/article/152195-oman-national-day-ministry-of-labour-initiates-modern-transformation-of-job-functions?utm_source=chatgpt.com
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014, June 12). The nine elements of digital transformation. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621–628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.089>
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital transformation in business. In *Digital Age: Chances, Challenges and Future 7* (pp. 408–415). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13273-6_47.

Sahin, I. (2006). Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 5(2), 14–23.

مواقع انترنت وتقارير ونشرات:

معهد الدراسات المصرفية بالكويت. (2024). الرقمنة واستراتيجيات التحول في البنوك، نشرة توعوية: دولة الكويت.

<https://www.oman2040.om/oman2040>. وثيقة رؤية عُمان 2040.

موقع وزارة العمل بسلطنة عُمان ([/https://www.mol.gov.om](https://www.mol.gov.om))

وزارة العمل. (بدون تاريخ). الجوائز. وزارة العمل. تم الاسترجاع من

<https://mol.gov.om/Mediacenter/vGetAllAwards>

وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040 (2024) البرامج الوطنية. تم الاسترجاع من

<https://www.oman2040.om/programs>

وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات. (2024). التقرير السنوي للتحول الرقمي للعام 2023 .

وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات. تم الاسترداد من

https://www.mtcit.gov.om/ITAPortal_AR/MediaCenter/NewsDetail.aspx?NID=181464

الملاحق

ملحق رقم (1) الصورة النهائية للاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستاذ الفاضل/ الاستاذة الفاضلة -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في البدء نشكر لكم كريم تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة العملية.

حيث نأمل منكم التكرم بمدنا بمعلومات تصف تجربتكم وتقييمكم الشخصي تجاه التحول الرقمي في الوزارة. ونفيدكم بأن الغرض العام من هذه الدراسة الإسهام في تطوير العمل وتحسين جودته. كما نفيدكم بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض تفيدهم ولأغراض البحث العلمي.

نأمل منكم الإجابة - بعد تعبئة استمارة البيانات الأولية - عن الاستبانتين التاليتين بوضع علامة (✓) أسفل الخيار الذي ترونه صادقا حيث لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة إنما إجابة معبرة عن رأيك بصدق وأخرى غير ذلك.

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

م	البيان	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	الفئة العمرية	☐ أقل من 30 ☐ 30 - 39 ☐ 40 فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
4	الوظيفة الحالية	☐ مدير عام ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم
5	سنوات الخبرة في العمل الحكومي	☐ أقل من 10 ☐ 10 - 20 ☐ 20 فأكثر

ثانياً: التحول الرقمي					
م	العبارة	خيارات الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الفائدة المرجوة من استخدام التقنية					
1	أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق التزام المؤسسة بتقديم الخدمات في الوقت المناسب.				
2	التقنيات الرقمية تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.				
3	ألاحظ أن استخدام التكنولوجيا ساعد في تقديم الخدمة من المرة الأولى دون أخطاء.				
4	استخدام الأنظمة الحديثة يؤدي إلى تحسين سرعة تقديم الخدمات.				
5	الاعتماد على التحول الرقمي يضمن دقة تنفيذ الإجراءات.				
سهولة استخدام التقنية					
6	يمكنني تعلم استخدام الأنظمة الرقمية بسهولة.				
7	أجد استخدام الأنظمة الرقمية مريحاً ولا يتطلب جهداً كبيراً.				
8	تصميم واجهة النظام الرقمي يساعد على سهولة التنقل بين المهام.				
9	أستطيع تنفيذ المهام عبر النظام الرقمي دون الحاجة لمساعدة الآخرين.				
10	استخدام التقنية لا يسبب لي إرباكاً أثناء أداء عملي.				
12	التحول الرقمي في المؤسسة لا يتطلب وقتاً طويلاً للتعود عليه.				
12	يمكنني إنهاء المهام باستخدام الأنظمة الرقمية بشكل أسرع من الطرق التقليدية.				
نية استخدام التقنية					
13	أنوي استخدام التحول الرقمي بشكل مستمر في عملي اليومي.				

14	أفضل استخدام الأدوات الرقمية بدلاً من الطرق الورقية.									
15	أعتقد أن التحول الرقمي ضروري لمستقبل العمل في مؤسستي.									
16	أشجع زملائي على استخدام التقنيات الرقمية المتاحة.									
17	أخطط للاستفادة من الحلول الرقمية المتوفرة في المؤسسة.									
18	أؤمن بأن التحول الرقمي سيحسن من مستوى أدائي الوظيفي.									
19	أشعر بالحماس لتجربة أدوات جديدة ضمن نظام التحول الرقمي.									
20	أرغب في تطوير مهاراتي لاستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري.									
ثالثاً: فعالية القرارات الإدارية										
م	العبارة					خيارات الاستجابة				
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فعالية القرار										
1	يساعد التحول الرقمي في اتخاذ قرارات تحقق أهداف العمل بشكل فعال.									
2	تعزز الأنظمة الرقمية من قدرة الإدارة على حل المشكلات بطريقة ناجحة.									
3	القرارات المدعومة بالتكنولوجيا تحقق نتائج إيجابية منذ تنفيذها.									
4	استخدام التحول الرقمي يساهم في تقليل الأخطاء في القرارات الإدارية.									
5	تؤدي البيانات الرقمية إلى قرارات دقيقة ومبنية على معلومات موثوقة.									
كفاءة القرار										
6	يساهم التحول الرقمي في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار .									
7	استخدام البيانات الرقمية يساعد على تحسين استخدام الموارد المتاحة.									
8	القرارات المبنية على التحول الرقمي تقلل من التكاليف التشغيلية.									
9	التقنيات الرقمية تساهم في اتخاذ قرارات ترفع من إنتاجية العمل.									
10	يعزز التحول الرقمي من كفاءة الأداء الإداري بشكل عام.									
تحسين القرار										

					التحول الرقمي يوفر أدوات تحليل تساعد في تقييم البدائل قبل اتخاذ القرار.	11
					يساعد توفر المعلومات الدقيقة على تحسين جودة القرار.	12
					استخدام الأنظمة الرقمية يساهم في اتخاذ قرارات أكثر ابتكاراً.	13
					توفر التقنيات الحديثة يتيح رؤية شاملة عند اتخاذ القرار.	14
					يساعد توفر المعلومات الدقيقة عن طريق العمل على تحسين جودة القرار	15

ملحق رقم (2) قائمة المحكمين

م	الاسم	جهة العمل	التخصص
1	د. عبد السلام آدم	جامعة الشرقية	إدارة الأعمال
2	د. رمزي سليم	جامعة الشرقية	إدارة الأعمال
3	د. نشأت المصري	جامعة الشرقية	إدارة الأعمال

ملحق رقم (3) الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	06/11/25
Project No.:	
Project Title:	أثر التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية للقادة (دراسة حالة: وزارة العمل بسلطنة عُمان)
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. أحمد العبدلي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/154).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183

