



## The Role of Digital Transformation in Improving the Decision-Making Process in the Hospitality Sector: An Analytical Study of the Views of Management Leaders and Employees in a Sample of Five-Star Hotels in Duhok Governorate.

Asst. Prof. Dr. Hassan Odah Ghdaab

Middle Technical University – Technical College of Management - Baghdad

[hassan85@mtu.edu.iq](mailto:hassan85@mtu.edu.iq)

**Abstract.** The study included the role of digital transformation as an independent variable with its four dimensions: (leadership support, technological infrastructure, digital security, and human resources) in improving the efficiency of hotel decision-making as a dependent variable with its five dimensions: (problem identification and analysis, search for available alternatives, selection of the most appropriate alternative, decision implementation, and follow-up and evaluation of results).

The application field of this study was in the premium hotels in Duhok Governorate, namely: (Crystal Duhok Hotel, Rixos Hotel, Sarkli Hotel, and Dilshad Palace Hotel).

The researcher purposefully selected these hotels as they are among the leading hotel institutions that have adopted digital transformation applications in various activities and specialties.

The study relied on a hypothetical model expressing the logical relationship between the main variables. A questionnaire was used as the primary tool for data collection. A total of 58 questionnaires were distributed, of which 51 were valid for analysis. These included responses from administrative leaders and employees. Statistical software was employed to conduct the necessary data analyses.

The results of the statistical analysis revealed a number of conclusions, most notably the existence of a statistically significant correlation between each dimension of digital transformation (independent variable) and the decision-making process (dependent variable). The findings also indicated a meaningful overall correlation between digital transformation and decision-making.

Among the key recommendations of the study is that premium hotel organizations in Duhok Governorate should adopt a comprehensive digital strategy that focuses on developing technological infrastructure and systematically employing digital transformation to support decision-making.

Keywords: Digital Transformation, Dimensions of Digital Transformation, Decision-Making, Decision-Making Dimensions for Hotel Organizations.

DOI: [10.69938/Keas.2603013](https://doi.org/10.69938/Keas.2603013)

دور التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الفندقية بحث تحليلي لآراء القيادات الادارية والموظفين في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في محافظة دهوك.

أ.م.د. حسن عودة غضاب

الجامعة التقنية الوسطى الكلية التقنية الادارية بغداد

[hassan85@mtu.edu.iq](mailto:hassan85@mtu.edu.iq)

**المستخلص.** تضمنت الدراسة دور التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاد الاربعة والمتمثلة بـ (دعم القيادة، البنية التحتية التكنولوجية، الامن الرقمي، الموارد البشرية)، في تحسين عملية اتخاذ القرارات الفندقية كمتغير تابع بأبعاده الخمسة بـ (تحديد وتحليل المشكلة، البحث عن البدائل المتاحة، اختيار البديل الأنسب، تنفيذ القرار، متابعة وتقييم النتائج)، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي باعتبارها عنصرًا استراتيجيًا في تمكين المنظمات المبحوث عنها من الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية، وتحقيق التميز التشغيلي، وتحسين جودة القرارات الإدارية في بيئة تتسم بالتعقيد والتنافسية، وكان حجم العينة (51)، أما مجال تطبيق هذه الدراسة في الفنادق الممتازة في محافظة دهوك والمتمثلة بـ (فندق كريستال دهوك، فندق ريكسوس، فندق سركلي،

فندق دلشاد بالاس) ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة نموذجًا فرضيًا يُعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرات الرئيسية، تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 58 استبانة، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل 51 استبانة، شملت القيادات الإدارية والموظفين، وقد تم توزيع البرامج الإحصائية لإجراء التحليلات اللازمة للبيانات، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل) وبين عملية اتخاذ القرارات (المتغير التابع). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل وبين اتخاذ القرارات كمتغير تابع بشكل عام. ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة: بأن تعتمد المنظمات الفندقية الدرجة الممتازة في محافظة دهوك استراتيجية رقمية شاملة تركز على تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتوظيف التحول الرقمي بشكل منهجي في دعم اتخاذ القرار .

**الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ابعاد التحول الرقمي، اتخاذ القرار، ابعاد اتخاذ القرار للمنظمات الفندقية.**

### المقدمة:

يشهد قطاع الضيافة ولا سيما الصناعة الفندقية، تحولًا متسارعًا مدفوعًا بالتطورات التكنولوجية والتحول الرقمي الذي أصبح سمة رئيسية لعصرنا الحالي، وقد أدى هذا التحول إلى إعادة تشكيل آليات العمل داخل المنظمات الفندقية، خصوصًا على صعيد اتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية، فمع ازدياد حجم البيانات وتعقيد العمليات، أصبحت الأساليب التقليدية في إدارة المنظمات الفندقية غير كافية لتحقيق الكفاءة المطلوبة في ظل بيئة عمل ديناميكية وتنافسية.

إن اتخاذ القرار في القطاع الفندقي يتطلب معالجة كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالحجوزات، وسلوك الزبائن، وإدارة التكاليف، وجودة الخدمات الفندقية، وهنا يبرز دور التحول الرقمي كأداة استراتيجية تساهم في توفير بيانات دقيقة وأنية، وتحليلها بشكل يساعد المدراء على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وسرعة، سواء في الجوانب التشغيلية أو التسويقية أو المالية، وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الفندقية ، إذ تم هيكلة الدراسة في أربع محاور، حيث تضمن المحور الأول الاطار المنهجي للدراسة ، بينما جاء المحور الثاني لبيان الجانب النظري للتحول الرقمي واتخاذ القرارات ، اما المحور الثالث تناول الجانب العملي من حيث أهمية متغيرات الدراسة وابعاده وتحليل فرضيات البحث، وأخيرا جاء المحور الرابع ليسلط الضوء على النتائج والتوصيات.

### المبحث الاول

#### الاطار المنهجي للدراسة

**توطئة:** تمثل منهجية الدراسة العلمية خارطة طريق تؤدي الى تحديد أهمية منهجية الدراسة، أي المسار الصحيح الذي ينبغي أن تكون عليه الدراسة، وانطلاقاً من هذه الأهمية لا بد أن نتعمق بكافة التفاصيل والتي من شأنها تحقيق هدف الدراسة الحالية.

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الفندقية وتزايد حدة التنافس في القطاع الفندقي، أصبحت المنظمات الفندقية مطالبة بتبني أبعاد التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتعزيز كفاءة عملياتها الإدارية، وبالأخص عمليات اتخاذ القرار، وعلى الرغم من أن التحول الرقمي يوفر إمكانيات كبيرة في جمع وتحليل البيانات، وتوفير نظم معلومات متقدمة لدعم القرار، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في مدى تبني هذه الأبعاد وتوظيفها بفعالية داخل المنظمات الفندقية، مما قد يحد من الاستفادة المثلى منها في تحسين جودة وكفاءة القرارات الإدارية، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل هناك إدراك لمفهوم التحول الرقمي في المنظمات المبحوث عنها؟

2. هل هناك إدراك لمفهوم اتخاذ القرارات في المنظمات المبحوث عنها؟

3. هل هناك علاقة بين التحول الرقمي واتخاذ القرار؟

4. هل يوجد أثر بين التحول الرقمي واتخاذ القرار؟

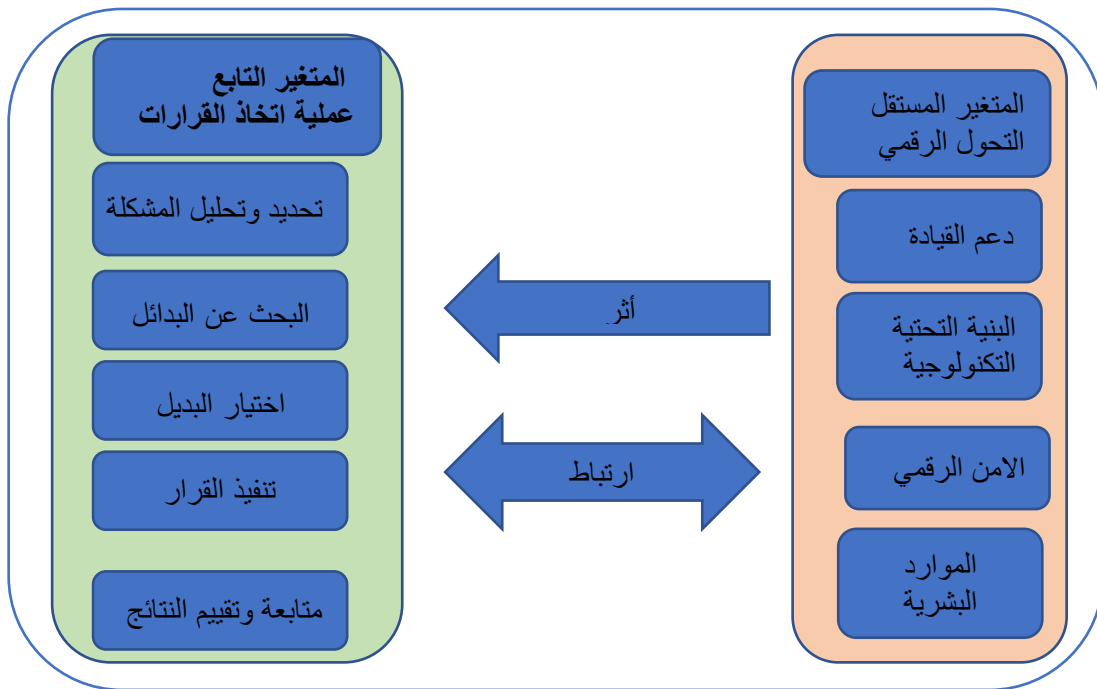
5. ما هو مستوى ونوع العلاقة بين التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرارات الفندقية في المنظمات المبحوثة؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة في تسليط الضوء على التحول الرقمي بوصفه أحد المكونات الجوهرية للتطوير التنظيمي في القطاع الفندقي، لما يوفره من أدوات وأبعاد تُمكن من جمع البيانات وتحليلها وتوظيفها في دعم عمليات اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية الفندقية، ويكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها قطاع الضيافة، والحاجة الملحة إلى قرارات فاعلة تستند إلى معلومات دقيقة ومحدثة.

**وتتمثل الأهمية من خلال الآتي:**

1. **أهمية عملية:** من خلال بيان كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في رفع كفاءة وجودة اتخاذ القرارات داخل المنظمات المبحوثة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي والربحية والقدرة التنافسية.

2. أهمية علمية: يتمثل ذلك في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وتطبيقاته في القطاع الفندقي، ولا سيما في سياق اتخاذ القرار، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات المتخصصة، خصوصاً في البيئات العربية.
3. أهمية تطبيقية: إذ توفر الدراسة إطاراً تحليلياً يمكن أن يُستفاد منه في تطوير السياسات والاستراتيجيات الرقمية التي تدعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الفندقية.
4. أهمية مستقبلية: من خلال استشراف الاتجاهات الرقمية الحديثة التي يمكن أن تُحدث تحولاً نوعياً في آليات اتخاذ القرار، بما يعزز من جاهزية المنظمات المبحوث عنها للتعامل مع التحديات المستقبلية.
- ثالثاً: أهداف الدراسة: إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو محاولة الوصول إلى الإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة المطروقة إضافة إلى معرفة مدى التزام القيادات الادارية وموظفي المنظمات المبحوث عنها لأهمية التحول الرقمي وعلية تضمنت اهداف الدراسة الآتي:
1. تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي بأعتبارة عنصرًا استراتيجيًا في تمكين المنظمات المبحوث عنها من الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية، وتحقيق التميز التشغيلي، وتحسين جودة القرارات الإدارية في بيئة تنسم بالتعقيد والتنافسية.
  2. تحليل دور التحول الرقمي لتحقيق أبعاد اتخاذ القرارات من خلال مفهومهما في المنظمات المبحوث عنها.
  3. تحفيز القيادات الادارية وموظفي المنظمات المبحوث عنها بصورة عامة وفي تحقيق كفاءة اتخاذ القرارات الفندقية بصورة خاصة، كونهم يمتلكون القدرة على المهارات الرقمية مثل استخدام نظم إدارة الحجوزات، التعامل مع قواعد البيانات، والأنظمة الذكية، وإن لم تُوصَف هذه العناصر التي بحوزتهم بأسمائها الأكاديمية الصريحة.
  4. قياس مدى الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية في الدراسة، بهدف التوصل إلى نتائج تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة لدى عناصر المنظمات قيد الدراسة.
- رابعاً: أنموذج الدراسة المقترح



المصدر: اعداد الباحث

### شكل (1) انموذج الدراسة المقترح

خامساً: فرضيات الدراسة : ينبثق عن أنموذج الدراسة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اعتمدها الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### الفرضية الرئيسية الاولى: فرضيات الارتباط

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي واتخاذ القرارات في المنظمات قيد الدراسة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم القيادة واتخاذ القرارات بأبعادها.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية التكنولوجية واتخاذ القرارات بأبعادها.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامن الرقمي واتخاذ القرارات بأبعادها.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية واتخاذ القرارات بأبعادها.

### الفرضية الرئيسية الثانية: فرضيات التأثير:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحويل الرقمي في اتخاذ القرارات في المنظمات قيد الدراسة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لدعم القيادة في اتخاذ القرارات بأبعادها.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التحتية التكنولوجية في اتخاذ القرارات بأبعادها.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأمن الرقمي في اتخاذ القرارات بأبعادها.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للموارد البشرية في اتخاذ القرارات بأبعادها.

سادساً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار أنموذجها وفرضياتها، من خلال دراسة وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيراتها، وذلك عبر جمع البيانات المرتبطة بالمنظمات المشمولة ضمن ميدان الدراسة، وعليه فيما يلي أهم الخطوات التي تم اعتمادها في ذلك:

• أساليب جمع البيانات: تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة من خلال:

1. المصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
2. استمارة الاستبيان: (تم اعتماد أداة الاستبانة التي تمثل إحدى أهم الأدوات الإحصائية لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة التي تم استقصائها، وقد تم اعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية والمتمثلة بالجدول الآتي:

#### وصف متغيرات الدراسة في الاستبانة (1)

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	عدد الفقرات	مصادر القياس
الاول	التحول الرقمي	دعم القيادة	X1-X5	5	جابر، 2025
		البنية التحتية التكنولوجية	X6-X10	5	الجبوري، 2024
		الامن الرقمي	X11-X15	5	منصور وحمدان، 2023
		الموارد البشرية	X16-X20	5	
الثاني	اتخاذ القرارات	تحديد وتحليل المشكلة	Y21-Y25	5	مهدي، 2025
		البحث عن البدائل المتاحة	Y26-Y30	5	القرني، 2024
		اختيار البديل الانسب	Y31-Y35	5	العيسوي، 2023
		تنفيذ القرار	Y36-Y40	5	
		متابعة وتقييم النتائج	Y41-Y45	5	

المصدر: اعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة

#### 3. اختبار اداة القياس:

أ. ثبات وصدق متغيرات الدراسة: تعد اختبارات الصدق والثبات من أهم الخطوات المنهجية التي تُجرى لضمان سلامة أدوات القياس قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة. فثبات المقياس يُشير إلى مدى استقراره وعدم تناقضه مع ذاته، أي أنه قادر على إعطاء النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على نفس العينة. وبهذا المعنى، فإن الثبات يعكس استقرار واتساق المقياس. (Sekaran, 2003:203). ويُعد معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أشهر الأدوات المستخدمة في قياس الثبات الداخلي للاستبانة، وقد أوضح (Sekaran (2003:313 أن القيم التي تقل عن (0.60) تُعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس، في حين يُعد الثبات مقبولاً عندما تتجاوز القيمة (0.70)، ويُعتبر جيداً إذا بلغت (0.80) فأكثر. أما الصدق، فهو يُعنى بمدى قدرة المقياس على قياس الظاهرة التي وُضع من أجلها، أي أن يقيس فعلياً ما يُفترض أن يقيسه وليس شيئاً آخر. (Sekaran, 2003:206) ويُعد صدق المحتوى أحد أنواع الصدق التي يعتمدها الباحثون، ويُعرف بكونه حكماً يعتمد على مدى دقة الباحث في تحديد متغيرات الدراسة، وهو بدوره مرتبط بحجم الإلمام والمعرفة التي يمتلكها الباحث حول موضوع البحث. (Cooper & Schindler, 2014:257) ويُبين الجدول (2) معاملات الثبات الخاصة بالمتغيرات التي تناولتها الدراسة.

#### جدول 2 قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة بأبعادها

أبعاد متغيرات الدراسة	Cronbach's Alpha
التحول الرقمي X	81.1
دعم القيادة	80.9
البنية التحتية التكنولوجية	42.1
الامن الرقمي	40.6
الموارد البشرية	62.2
اتخاذ القرارات Y	61.4
تحديد وتحليل المشكلة	41.2
البحث عن البدائل المتاحة	70.2
اختيار البديل الانسب	52.1
تنفيذ القرار	52.3

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الثبات للمتغيرات (التحول الرقمي واتخاذ القرارات) وأبعادها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على أن المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة يتمتع بثبات عالي. وهذا يعزز من إمكانية اعتماد الباحث على النتائج المستخلصة لاتخاذ قرارات صحيحة وموثوقة.

**ب. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:** يعتمد اختيار طرائق التحليل على نوع توزيع البيانات؛ حيث تُستخدم الطرق الإحصائية المعلمية عند توفر التوزيع الطبيعي للبيانات، بينما تُطبق الطرق غير المعلمية في حالة عدم تحقق هذا الافتراض. (Tsagrisa & Pandis, 2021:548) وبعد التأكد من سلامة أدوات جمع البيانات من خلال اختبار الثبات، ولأن اختبار فرضيات الدراسة يعتمد بشكل رئيسي على الإحصاء المعلمي الذي يفترض أن البيانات تخضع لتوزيع طبيعي، فإن استخدام الأساليب المعلمية على بيانات لا تتوزع طبيعياً قد يؤدي إلى نتائج غير موثوقة (Field, 2009:132) ومع ذلك، يشير الإحصائيون إلى أنه عندما تكون العينة كبيرة مقارنة بمجتمع الدراسة، فإن القلق بشأن التوزيع الطبيعي يقل. (Field, 2009:329) ورغبةً في ضمان دقة نتائج الدراسة، قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المجمع عبر استمارة الاستبيان باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، وهو من أهم الاختبارات لتقييم طبيعة توزيع البيانات. ويُشار إلى أنه إذا تجاوز حجم العينة (35) مفردة، يمكن تطبيق هذا الاختبار باستخدام المعادلة المناسبة. (Cooper & Schindler, 2014:623)

$$D = \frac{1.22}{\sqrt{N}}$$

حيث تمثل ( N ) حجم العينة، وبما أن حجم عينة الدراسة هو (51)، فإن القيمة المعيارية ( D ) ستبلغ (0.07). فإذا كانت قيمة إحصاء اختبار Kolmogorov-Smirnov أكبر من أو قريبة جداً من هذه القيمة عند مستوى دلالة (1%)، فإنه يُعتبر أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند هذا المستوى. وبالتالي يمكن استخدام أدوات التحليل الإحصائي المعلمي مع ضمان موثوقية النتائج. أما في حال عدم تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات، فسيقوم الباحث باللجوء إلى استخدام أدوات التحليل الإحصائي اللامعلمي، والجدول (3) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة

**جدول 3 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة بأبعادها**

النتيجة	المقارنة	قيمة D المعيارية	Kolmogorov-Smirnov	ابعاد متغيرات الدراسة
تتوزع طبيعياً	المقارنة المحسوبة أكبر من المعيارية	0.07	0.177	التحول الرقمي X
		0.07	0.185	دعم القيادة
		0.07	0.173	البنية التحتية التكنولوجية
		0.07	0.166	الامن الرقمي
		0.07	0.189	الموارد البشرية
		0.07	0.195	اتخاذ القرارات Y
		0.07	0.183	تحديد وتحليل المشكلة
		0.07	0.178	البحث عن البدائل المتاحة
		0.07	0.165	اختيار البديل الأنسب
		0.07	0.177	تنفيذ القرار
		0.07	0.180	متابعة وتقييم النتائج

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.27

يتبين من الجدول اعلاه أن البيانات الخاصة بالمتغيرات (التحول الرقمي واتخاذ القرارات) سواء على المستوى الفردي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

**الجدول (4) ثبات الاستبانة**

معامل سبيرمان	معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة	معامل الثبات	
		العبارات الزوجية	العبارات الفردية
0.888	0.798	0.883	0.921

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج SPSS V. 22.

**سابعاً: حدود الدراسة:** وتحدد الدراسة الحالية بحدود وكالاتي:  
**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالمنظمات الفندقية في محافظة دهوك والمتمثلة بـ (فندق كريستال دهوك، فندق ريكسوس، فندق سركلي، فندق دلشاد بالاس)،  
**الحدود الزمانية للدراسة:** لقد أنجزت عملية جمع البيانات وانجاز الإطار النظري للدراسة ما بين 2025/9/2 م ولغاية 2025/11/16 م.

**الحدود البشرية للدراسة:** تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالقيادات الادارية والموظفين في المنظمات المبحوثة.

**المحور الثاني:- الجانب النظري للدراسة**

**أولاً:- التحول الرقمي:-**

### 1. مفهوم التحول الرقمي:-

بأنه عملية تحويل الأنشطة والعمليات التقليدية الى صيغة رقمية وذلك باستعمال التقنية الحديثة، (جابر، 2025:149). ويرى (الشمري وجمال، 2024:512) بأنه تغيير مؤسسي يتم تحقيقه من خلال التقنيات الرقمية ونماذج الاعمال، بهدف تحسين الاداء العلمي للمنظمة، ويشمل ذلك نماذج الاعمال، الهيكل التنظيمي، الافراد الموظفين، التقنيات المستخدمة، إدارة المعلومات، الخدمات المقدمة، التعامل مع الزبائن. اما (كجو والحسيني، 2023:149) بأنه عملية تحول شاملة تنتج عن مزيج من ثلاث امور هي إلغاء الطابع المادي والأتمتة واعاده تنظيم نماذج الوساطة، اذ يؤثر هذا التحول على كافة العمليات والاعمال والانشطة الداخلية للمنظمة. وعرف (المطوري، 2022:993) بأنه استخدام التقنيات الرقمية لتطوير اداء المنظمة بشكل جذري. وبموجب ما ذكر من مفاهيم للتحول الرقمي حيث يعرفه الباحث هو استعمال المنظمات الفندقية لتقانة المعلومات والتقانات الرقمية في تقديم خدماتها الفندقية التي كانت تقدم يدويا، من اجل تحسين أدائها وذلك وفق متطلبات الزبائن ورغباتهم فضلا عن الموارد المتاحة لذلك.

2. أهمية التحول الرقمي: يعد التحول الرقمي من العمليات ذات الاهمية القصوى في عصرنا الحالي حيث يمكن الاستفادة منه لتحقيق النجاح والتقدم وكما يلي: (سعيد، 2025:709) و (حسين ونعمة، 2025:102) و (الشمري وجمال، 2024:513).

أ. يمنح المنظمات الفندقية القدرة على المنافسة والمحافظة على مركزها بين المنافسين ويعمل على ربط كافة القطاعات ببعضها البعض عبر شبكة الانترنت لزيادة الكفاءة والتنسيق فيما بين هذه القطاعات.

ب. يخلق فرص وايرادات جديدة مما يؤدي إلى إضافة قيمة للمنظمات الفندقية ويقدم الحلول للتحديات التي تواجهها.

ت. يحسن جودة الخدمات الفندقية التي تقدمها ويبسط إجراءات الحصول عليها وينظم ويحسن الكفاءة التشغيلية ويقلل من الوقت والجهد المبذول.

ث. يقلل من الأخطاء البشرية لان النظام التقليدي يشهد أخطاء بشرية تؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

ج. يوفر استخدام أفضل لأصول الأعمال الحالية ووصول أكبر وأفضل إلى المعلومات وسرعة وأمان أكبر للتعاملات بالإضافة الى تخفيض التكلفة.

ح. يساعد التحول الرقمي على تحسين تجربة الزبائن وذلك عن طريق تطوير استراتيجية تتمحور حول تقديم تجربة متميزة للزبائن.

وبموجب ما ذكر من أهمية للتحول الرقمي حيث يرى الباحث بأن أهمية التحول الرقمي في القطاع الفندقي يتعلق بتطوير البنية التكنولوجية، وتحقيق التحول الرقمي في مجال الخدمات والفندقة يأتي في إطار الجهود المبذولة من كافة الأطراف نحو التحول الرقمي، مما سيكون له مردود إيجابي على قطاع السياحة والفندقة باعتبار أن كافة دول العالم ولاسيما الدول المصدرة للسياحة تعمل بالتحول الرقمي سواء في حجوزات الفنادق والترويج لخدماتها وأيضاً فيما يتعلق بتعزيز صورتها الذهنية لدى المهتمين والزبائن اضافة إلى كونه يساهم بصورة إيجابية في تنظيم وإنجاز وقت العمل من خلال البرامج المعدة لها، وقد سعت الكثير من الدول إلى تفعيل هذه الخدمة وفي شتى المجالات، حيث خلقت تطورات وتأثيرات إيجابية وابداعية للأعمال في التحولات الرقمية كون الزبائن هم المستفيدون منها.

3. أبعاد التحول الرقمي: قدم العديد من الباحثين المهتمين بالموضوع آراءهم حول ابعاد التحول الرقمي، فضلا عن أنه يمكن أن نستنتج هذه الأبعاد عبر العودة إلى المفاهيم التي قدمها الباحثون وتحليلها، وأيجاد نسبة الاتفاق الأعلى لتحديد هذه الابعاد، وهذا ما سنجد في الجدول (5) الذي يظهر تحليلاً لآراء بعض الباحثين حول ابعاد التحول الرقمي.

جدول 5 تحليل آراء الباحثين لأبعاد التحول الرقمي

ت	الباحث	السنة	دعم القيادة	البنية التحتية التكنولوجية	الامن الرقمي	الموارد البشرية	الاستراتيجية	الثقافة التنظيمية	الاعمال الرقمية	الابتكار	العلم الرقمي	العمليات	التحويل
1	منصور وحمدان	2023		√		√	√	√					
2	كاظم وجواد واخرون	2022	√		√	√		√					
3	رسن	2024	√		√	√							
4	ناجي	2024			√	√		√					
5	العبيدي	2024	√		√	√							
6	الشمري وجمال	2024	√	√					√	√			
7	الشيخ وخلييل	2024	√	√		√	√				√	√	
8	محمد وغنام	2022	√		√	√		√					
9	حميد	2024	√		√	√							
10	غربي	2024			√	√		√					

											ودانوك واخرون	
	√						√	√	√		2025	11
1	1	1	1	2	4	3	9	8	10	7	المجموع	
9.09	9.09	9.09	9.09	18.18	36.36	27.27	81.81	72.72	90.90	63.63	النسبة المئوية من مجموع الباحثين	

#### المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

اشارت معطيات الجدول اعلاه إلى أبعاد التحول الرقمي ووفق آراء الباحثين تتمحور حول (دعم القيادة، البنية التحتية التكنولوجية، الامن الرقمي، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الاعمال الرقمية، الابتكار، المهام والقيم الرقمية، العمليات التمويل) ، كما يمكن أن نجد عبر معطيات الجدول (3) أن هناك اربعة ابعاد احتلت مراتب عليا باتفاق الباحثين ، فكان بعد البنية التحتية لتكنولوجيا احتل المرتبة الاولى بنسبة (90.90%) يليه بعد موارد البشرية بالمرتبة الثانية بنسبة (81.81%) ، وجاء بعد الامن الرقمي بالمرتبة الثانية بنسبة (72.72%) وبمرتبة الاخيرة بعد دعم القيادة بنسبة (63.63%) ، ويمكن ان نلاحظ أن هناك ابعاد حصل تباين في آراء الباحثين حولها، وبهذا سوف لا نعتمدها في دراستنا الحالية.

وانسجاما مع آراء الباحثين وما طرحوه من ابعاد للتحول الرقمي تتمثل الابعاد بالاتي:

أ. **دعم القيادة:** إن دعم القيادة الفندقية ضروري أكثر من أي عامل نجاح آخر وفي بعض الأحيان يكون كافيا للنجاح، يقترح بعض الخبراء أن دعم القيادة هو العامل الأكثر أهمية لإنجاز وتنفيذ الأنظمة، يشمل دعم القيادة وجود القادة الاستراتيجيين للمنظمة الفندقية الذين يقدمون الدعم الذي تشتد الحاجة إليه للمشاريع التي تتماشى بشكل وثيق مع الأهداف التنظيمية الأكبر (العبيدي، 2024:410).

ب. **البنية التحتية التكنولوجية:** تتطلب عملية التحول الرقمي وجود بنية تحتية تتضمن الاجهزة كالحاسبات، الطابعات، والمساحات الضوئية، يضاف لها انظمة التشغيل، والبرمجيات المتنوعة ووسائط التخزين، التي تعمل من خلال قسم تقانة المعلومات في المنظمة الفندقية، يسمح من خلاله استعمال الاصول (الاوراق الاصلية) ، بكفاءة كما يضمن توفير الخدمة للجميع (متلقي الخدمة والافراد والموظفين) ، عبر فريق مهني تقني مسؤول عن البنية التحتية وعن الشبكة التفاضلية سواء كانت محلية او سحابية (الشيخ وخليخ، 2024:31).

ت. **الامن الرقمي:** تكمن وراء كل جهود التحول الرقمي هذه مطلباً مستمراً للاستثمار في آليات الدفاع عن تكنولوجيا المعلومات، أن ظهور شبكة الأمن الرقمي والتي تمكن الحلول الأمنية المستقلة من العمل معا وتحسين الوضع الأمني العام للمنظمة (رسن، 2024:1262).

ث. **الموارد البشرية:** والتي تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وان تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية وذات خبرات علمية متخصصة مع الإيمان بالتطور والتطوير (محمد وغنام، 2022:486).

وبموجب ما ذكر من أبعاد للتحول الرقمي حيث يرى الباحث أبعاد التحول الرقمي في المنظمات الفندقية (مثل الفنادق وسلاسل الضيافة) من العوامل الحيوية التي تُسهم في تحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز تجربة الضيوف، وزيادة القدرة التنافسية في سوق الضيافة العالمي، وفيما يلي توضيح لأهمية هذه الأبعاد:

أ. **البُعد التكنولوجي:** حيث يوفر أدوات ذكية مثل أنظمة حجز الإلكترونيات، والمفتاح الرقمي للغرف، وتطبيقات الهواتف الذكية وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أنظمة إدارة الفنادق (PMS) والذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة ودعم عمليات الأتمتة (مثل تسجيل الوصول والمغادرة الذاتي) وتقليل الاعتماد على العنصر البشري في المهام المتكررة.

ب. **البُعد الاستراتيجي:** ربط التحول الرقمي بأهداف المنظمة العامة، مثل التوسع أو تحسين رضا العملاء ويساعد في تحديد أولويات الاستثمار الرقمي ويعزز الابتكار ويمنح المنظمة مرونة أعلى في مواجهة التغيرات السوقية.

ت. **البُعد المالي:** التحول الرقمي يتطلب استثماراً مالياً، ويجب إدارة هذا الاستثمار بعناية حيث تساهم التكنولوجيا في تقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل (مثل تقليل استهلاك الورق أو ساعات العمل اليدوي).

ث. **بعد تجربة العميل (الضيف):** تقديم تجربة رقمية متكاملة للضيف بدءاً من الحجز وحتى ما بعد المغادرة وإضفاء الطابع الشخصي على الخدمة (personalization) بناءً على البيانات الضخمة وزيادة رضا العملاء، وبالتالي تعزيز ولائهم وتكرار زيارتهم.

ج. **بُعد الأمان السيبراني وحماية البيانات:** الفنادق تتعامل مع كم كبير من البيانات الحساسة (بطاقات الدفع، الهويات، إلخ) وضرورة تأمين هذه البيانات من الهجمات الإلكترونية والاختراقات وبناء ثقة العملاء في البيئة الرقمية الخاصة بالفندق.

#### ثانياً: اتخاذ القرار:-

1. **مفهوم اتخاذ القرار :** هو نشاط ذهني وفكري وموضوعي يقوم على اختيار البديل الانسب لحل المشكلة،(مهدي، 2025:559). ويرى (الذبحاوي وهادي، 2024:81) على أنه مجموعة من الخطوات المتسلسلة والشاملة، التي تهدف الى ايجاد حل جذري لمشكلة معينة، أو لمواجهة موقف معين، أو حالة طارئة ووضع الحلول المناسبة لها لتحقيق الاهداف المرسومة. واضاف (شيرواني، 2023:278) هو عملية منظمة يتم فيها الجمع بين وجهات النظر والافكار والمقترحات المختلفة للأشخاص المخولين في سلطة اتخاذ القرار للتوصل الى افضل مسار بديل يمكن اتخاذه أو تنفيذه من قبل المنظمة. اما (الطويل، 2022:253) بأنه تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة، أو اتجاه موقف معين يتطلب ذلك. وبموجب ما ذكر من مفاهيم لاتخاذ القرار حيث يعرفه الباحث بأنه كل ما تتخذه القيادات الادارية في

المنظمات الفندقية من قرارات منظمة لمواجهة مشكلة او موقف معين، على أن يكون هناك أكثر من بديل او حل ومن ثم اختيار البديل المناسب لتحقيق الاهداف المطلوبة على احسن وجه، وذلك بهدف الوصول الى قرارات مناسبة وفعالة تسهم في التغلب على المشكلة الفندقية او الموقف التي صدرت عنها.

2. **أهمية اتخاذ القرار:** ان لعمية اتخاذ القرارات اهمية كبيرة في سياق العمل الاداري خاصة عندما تتعلق بالمجال الفندقي، فهي تعد من المهام الاساسي للقيادات الادارية، اذ ان قدرتهم على اتخاذ القرار هي التي تميزهم عن غيرهم من اعضاء التنظيم الإداري في المنظمة الفندقية، وعليه فان بذل المزيد من الجهد لتحسين الفاعلية في عملية اتخاذ القرار، يعتبر عامل مهم للغاية لزيادة قدرة وكفاءة المنظمة بأكملها (محمد وحبیب، 2023:897). وتتمثل هذه الالهية بالنقاط الآتية: (الحديدي، 2025:2125) و (الذبحاوي وهادي، 2024:81) و (الطويل، 2022:253).

أ. تعد القرارات الإدارية الفندقية طريقة أكاديمية وفنية ضرورية لممارسة التدابير والخطط للمنظمات الفندقية بصورة حيادية وعملية.

ب. تؤدي القرارات الادارية دورا فعالا في جميع الانشطة الادارية الفندقية منها التخطيط، والرقابة، والتنظيم، والتوجيه، وغيرها.

ت. تمارس عملية اتخاذ القرارات دورا نشطا في تشخيص التأقلم، وتفسير وتطبيق الأهداف والتدابير والخطط العامة في المنظمات الفندقية.

ث. يعد جوهر العملية الادارية الفندقية فهو ضرورة للإدارة العليا في المنظمة ويؤثر بشكل كبير على الوضع الوظيفي لها حيث يعتبر مقياس نجاحها وفشلها فكما كانت القرارات تتسم بالصواب كلما دل ذلك على نجاح المنظمة.

ج. يؤثر اتخاذ القرار على بقاء المنظمة وتطورها حيث ترتبط حياة المنظمات وديمومتها بفعالية القرارات المتخذة. يعد عملية مستمرة ومتجددة باستمرار تحتاجها المنظمات بصورة يومية لحل مختلف المشكلات التي تواجهها. انه وسيلة لقياس مدى قدرة المدراء على اداء الوظائف المؤكل إليهم.

وبموجب ما ذكر من أهمية لاتخاذ القرارات حيث يرى الباحث بأنه هو عملية أساسية ترتكز على تحليل علمي للبيانات والبدائل بهدف تحقيق أهداف الفندق بكفاءة وفعالية، وضمان استمراريته وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية والمنافسة السوقية، وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية اتخاذ القرارات للمنظمات الفندقية :

أ. تحقيق أهداف المنظمة الفندقية: القرار السليم يساعد في تحقيق أهدافها مثل زيادة الإيرادات، تحسين مستوى الخدمة، وزيادة رضا النزلاء.

ب. التكيف مع التغيرات: تتأثر المنظمات الفندقية بشكل كبير بالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية واتخاذ قرارات مناسبة يساعدها على التكيف مع هذه التغيرات بسرعة وفعالية.

ت. تحسين الكفاءة التشغيلية: القرارات الجيدة تساعد في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما يرفع من كفاءة العمليات داخل المنظمات الفندقية.

ث. زيادة المنافسة: في ظل المنافسة الشديدة في السوق الفندقي، اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة ومدروسة يعزز من موقع المنظمات الفندقية بين المنافسين.

ج. إدارة الأزمات الفندقية: اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة يساعدها على التعامل مع الأزمات مثل الأوبئة أو التغيرات المفاجئة في السوق.

ح. تحسين تجربة النزلاء: القرارات المتعلقة بتطوير الخدمات، تدريب الموظفين، وتحسين البنية التحتية تؤثر مباشرة على رضا النزلاء.

3. **مراحل عملية اتخاذ القرار:** قدم العديد من الباحثين المهتمين بالموضوع آراءهم حول مراحل عملية اتخاذ القرار، فضلا عن أنه يمكن أن نستنتج هذه الأبعاد عبر العودة إلى المفاهيم التي قدمها الباحثون وتحليلها، وأيجاد نسبة الاتفاق الأعلى لتحديد هذه الأبعاد، وهذا ما سنجدده في الجدول (6) الذي يظهر تحليلا لآراء بعض الباحثين حول ابعاد اتخاذ القرار .

جدول 6 تحليل آراء الباحثين لمراحل عملية اتخاذ القرار

ت	الباحث	السنة	تحليل وتحديد المشكلة	البحث عن البدائل المتاحة	اختيار البديل الأنسب	تنفيذ القرار	متابعة وتقييم النتائج	جمع المعلومات وتحليلها	تقييم البدائل	تحليل المشكلة	المشاركة في اتخاذ القرار	تقييم عملية اتخاذ القرار
1	النوبي	2021	√	√	√	√	√					
2	الشهري	2025	√	√	√	√	√	√				
3	رميسة ومنال	2023	√	√	√	√	√					
4	ثامر	2023	√	√	√	√	√					
5	شيرواني	2023	√	√	√	√	√					
6	بارود وضو	2024	√	√	√	√	√	√				
7	محمد وحبیب	2023	√	√	√	√	√					
8	صالح	2024	√	√	√	√	√		√			
9	فكري وعبد العال واخرون	2021	√	√	√	√	√				√	

					√	√	√	√	√	2025	مهدي	10
					√	√	√	√	√	2023	العيساوي	11
				√	√		√	√		2024	عبد الحليم	12
√	√	√				√				2023	السبيعي والشمراني	13
		√	√	√	√	√	√	√		2022	الطويل	14
1	2	3	1	3	9	13	12	13	11	المجموع		
7.14	14.28	21.42	7.14	21.42	64.28	92.85	85.71	92.85	78.57	النسبة المئوية من مجموع الباحثين		

#### المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

اشارت معطيات الجدول اعلاه إلى أبعاد اتخاذ القرار ووفق آراء الباحثين تتمحور حول (تحديد وتحليل المشكلة، البحث عن البدائل المتاحة، اختيار البديل الانسب، تنفيذ القرار، متابعة وتقييم النتائج، جمع المعلومات وتحليلها، تقييم البدائل، تحليل المشكلة، المشاركة في اتخاذ القرار، تهيئة اتخاذ القرار)، كما يمكن أن نجد عبر معطيات الجدول (5) أن هناك خمسة ابعاد احتلت مراتب عليا باتفاق الباحثين، فكان بعد البحث عن البدائل وتنفيذ القرار احتلت المرتبة الاولى بنسبة (92.85%) يليه بعد اختيار البديل الانسب بالمرتبة الثانية بنسبة (85.71%)، وجاء بعد تحديد وتحليل المشكلة بالمرتبة الثالثة بنسبة (78.57%) وبالمرتبة الاخيرة بعد متابعة وتقييم النتائج بنسبة (64.28%)، ويمكن ان نلاحظ أن هناك ابعاد حصل تباين في آراء الباحثين حولها، وبهذا سوف لا نعتدها في دراستنا الحالية.

#### وانسجاما مع آراء الباحثين وما طرحوه من ابعاد عملية اتخاذ القرار تتمثل الابعاد بالاتي:

- أ. **تحديد وتحليل المشكلة:** تعرف مشكلة في مجال اتخاذ القرار على انها انحراف عن الاهداف المحددة مسبقا، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، وهذه مشاكل تعد من الامور المهمة تي يجب على متخذي القرار متابعتها وايجاد الحلول الكافية لها، ونتيجة لتطور الاوضاع الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات الفندقية هذا الامر ادى الى ظهور مشاكل متنوعة داخل المنظمات التي يجب على القيادات الادارية تحديدها وتشخيص مسبباتها والتعرف في كيفية ايجاد الحلول المناسبة لها، ومن الامور المهمة في المنظمات الفندقية التي ينبغي على متخذي القرار إدراكها هو التعرف على المشكلة الرئيسية وأبعادها، وتحديد طبيعة الموقف الذي يولد المشكلة الفندقية، ومستوى أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين اعراضها وأسبابها، والوقت المناسب للتصدي لها وحلها، واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها(العيساوي،2023:92).
- ب. **البحث عن البدائل المتاحة:** بعد ان تحدد القيادات الادارية المشكلة الفندقية والتعرف على أكثر من بديل لحل المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن متخذو القرار من اختيار أحدهم، فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار، وان تلك البدائل يمكن ان تدخل في عملية اتخاذ القرار من دون المفاضلة بينهما، فهذه المرحلة هي تحديد البدائل المتاحة امام متخذي القرار الفندقية وذلك من اجل حل المشكلة الفندقية من خلال إمكانية محتملة يمكن ان يعتمد عليها متخذي القرار في عملية التفاعل مع المشكلة، فوضع أكثر من بديل هو عمل مبدع ومتميز للقيادات الادارية الفندقية (بارود وضو،2024:525).
- ت. **اختيار البديل الانسب:** ان مميزات او عيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها او اختيار أحدها وانما تظهر عند تطبيق أحد هذه البدائل على ارض الواقع،(رميسة ومنال،2023:6). وقد اوضح (محمد وحبيب،2023:898) بأن عملية اختيار البديل الافضل يتم وفق حسابات ومعايير منها:
  1. قدرة البديل على تحقيق الهدف.
  2. التمسك بالحل البديل والاستعداد لتنفيذه.
  3. قوة تأثير البديل على العلاقات الفردية.
  4. السرعة والدقة في معالجة المشكلة.
  5. يجب أن يكون البديل كفوء وسهل التطبيق عند التنفيذ.
- ث. **تنفيذ القرار:** إذ يتم إعطاء الأوامر بإنجاز البديل الذي تم اختياره، وهذه النقطة تعني المباشرة عمليا في تنفيذ البديل الافضل الذي يتم اختياره من بين البدائل، ويجب على القيادات الادارية الفندقية أن يحددوا بدقة الاطراف والاقسام والشعب ذات الصلة في عملية تنفيذ القرار الفندقية، وان يتم منح الاقسام المسؤوليات وطرق الاتصال الصحيحة والعملية من اجل تطبيق القرار، إذ ان عملية تطبيق القرار تعني وضع استراتيجيات فندقية لتنفيذ القرار، وهذه العملية تحتاج الى توضيح الاهداف الخاصة بتنفيذ القرار للأطراف المنفذة، وتحديد الموازنة المالية من اجل التنفيذ، وتحديد جدول زمني للتنفيذ، وتوزيع ومنح صلاحيات التنفيذ،(الشهري،2025:1588).
- ج. **متابعة وتقييم النتائج:** لا يتوقف معالجة المشكلة الفندقية بتطبيق القرار بل لا بد من متابعة تطبيق هذا القرار، فمن المحتمل يستجد مستجدات أو تتغير ظروف ويصبح من العسوبة تنفيذ القرار، الامر الذي يستعدي أهمية تطوير واتخاذ عدد من القرارات الاستثنائية أو التكميلية لتعديل الانحراف وتجاوز الظروف الجديدة، وتشمل هذه الخطوة موازنة ما تم تخطيطه بإجراءات وبيانات وسير عملية التنفيذ على ارض الواقع من اجل تحديد واكتشاف الانحراف ان وجد والتدخل بوقت مبكر لحله، وذلك عن طريق وضع مؤشرات ومقاييس معينة يتم مقارنة المخرجات المتحققة مع تلك المعايير، ومن ثم تحديد مستوى النجاح أو التوافق في القرار الذي تم اتخاذه (صالح،2024:257). وتعد هذه العملية الخطوة الاخيرة في عملية اتخاذ القرار الفندقية، لذا يجب على القيادات الادارية هنا متابعة القرار الذي سوف يتم تنفيذه في داخل المنظمة الفندقية، والاخذ بنظر الاعتبار النتائج غير المتوقعة التي تنشأ عن طريق عملية التنفيذ (مهدي،2025:560).

وبموجب ما ذكر من أبعاد لاتخاذ القرار حيث يرى الباحث أبعاد اتخاذ القرار في المنظمات الفندقية يُعد من الوظائف الإدارية الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة، رضا الزبائن، الكفاءة التشغيلية، وربحية المنظمة، ويعتمد اتخاذ القرار في هذا القطاع على مجموعة من الأبعاد التي تُراعي طبيعة العمل الفندقي وتغيرات السوق والسياحة، وفيما يلي توضيح لأهمية هذه الأبعاد:

- أ. البُعد الاستراتيجي: يركز على القرارات طويلة الأجل التي ترسم توجهات المنظمات الفندقية المستقبلية.
- ب. البُعد التشغيلي (العملياتي): يركز على القرارات اليومية والروتينية التي تضمن سير العمل بكفاءة.
- ت. البُعد المالي: يشمل القرارات المتعلقة بالميزانيات، التكاليف، الإيرادات، والتسعير.
- ث. البُعد التسويقي: قرارات تتعلق بكيفية الترويج للفندق وجذب الزبائن.
- ج. البُعد التكنولوجي: يشمل اتخاذ قرارات بشأن تبني أو تحديث الأنظمة التقنية.
- ح. البُعد البشري (الموارد البشرية): قرارات تتعلق بإدارة الأفراد وتطويرهم.
- خ. البُعد البيئي والاجتماعي: يشمل القرارات التي تراعي الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- د. البُعد الزمني: تحديد توقيت اتخاذ القرار (قصير، متوسط، طويل الأجل).
- ذ. البُعد المعلوماتي: مدى توافر المعلومات ودقتها وحداتها لاتخاذ قرارات فعالة.

#### المحور الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: عرض النتائج وتحليلها:

#### أ. وصف افراد عينة الدراسة:

بهدف التعرف على خصائص وسمات افراد عينة الدراسة فقد شمل وصف عينة الدراسة الفقرات المبينة في الجدول (7) وكما يلي:

**جدول (7) وصف افراد عينة الدراسة**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	
النوع الاجتماعي	ذكر	45	88.23%	
	انثى	6	11.76%	
	المجموع	51	100%	
العمر	اقل من 30 سنة	12	23.52%	
	30-اقل 40 سنة	35	68.62%	
	40- اقل 50 سنة	4	7.84%	
	50 سنة فأكثر	-	-	
	المجموع	51	100%	
المؤهل العلمي	أعدادي	3	5.88%	
	دبلوم	2	3.92%	
	بكالوريوس	31	60.78%	
	دبلوم عالي	4	7.84%	
	ماجستير	5	9.80%	
	دكتوراه	6	11.76%	
	المجموع	51	100%	
	حسب المنصب	بدون منصب (الموظفين)	42	82.35%
		منصب	3	5.88%
		مدير	6	11.76%
المجموع		51	100%	

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

من الجدول (7) نلاحظ ما يلي:

- **النوع الاجتماعي:** بلغ الذكر: 45 فرداً (88.23%) والآنثى: 6 أفراد (11.76%) ويظهر من البيانات أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث، مما قد يشير إلى توزيع غير متوازن بين الجنسين في هذه العينة، وهو ما قد يتطلب إجراء دراسات أكثر لفهم الأسباب (مثل التخصصات أو الحواجز المجتمعية).
- **العمر:** بلغ أقل من 30 سنة: 12 فرداً (23.52%)، أما من 30 إلى أقل من 40 سنة: 35 فرداً (68.62%)، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة: 4 أفراد (7.84%)، و 50 سنة فأكثر: لا توجد بيانات، حيث تظهر الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة 30-40 سنة (68.62%)، مما يدل على أن معظم الأفراد في العينة ينتمون إلى مرحلة عمرية نشطة في مسيرتهم المهنية، حيث يتوقع أن يكونوا في ذروة نشاطهم المهني، أما النسبة القليلة للفئة أقل من 30 سنة (23.52%) قد تشير إلى انخفاض في توظيف أو انخراط الشباب في المجال المعني، عدم وجود أفراد فوق 50 سنة قد يكون دليلاً على تزايد قلة التوظيف للمسنين أو تأثير عوامل مثل التقاعد المبكر.
- **المؤهل العلمي:** بلغ أعداد 3 أشخاص (5.88%)، هذا يشير إلى أن 5.88% من الأفراد في هذه المجموعة لديهم مؤهل دراسي في مرحلة التعليم الإعدادي فقط. هذه النسبة منخفضة نسبياً، مما يعني أن نسبة كبيرة من الأفراد قد أكملوا

تعليمهم بعد مرحلة الإعدادية، اما دبلوم فقد بلغ 2 شخص ( 3.92%) هذه النسبة أيضاً منخفضة، مما يعني أن غالبية الأفراد قد حصلوا على مؤهلات علمية أعلى، اما البكالوريوس (31 شخص - 60.78%) يشكل النسبة الأكبر (60.78%) من المجموعة، هذه النسبة تشير إلى أن غالبية الأفراد قد أكملوا دراستهم الجامعية وحصلوا على شهادة البكالوريوس، هذا يعكس التوجه العام نحو التعليم الجامعي بين الأفراد في هذه المجموعة، اما الدبلوم العالي (4 أشخاص - 7.84%) هذه النسبة معتدلة بالنسبة للأفراد الذين يتابعون تعليمهم بعد مرحلة البكالوريوس، اما الماجستير (5 أشخاص - 9.80%) من الأفراد حصلوا على شهادة الماجستير، مما يشير إلى أن هناك اهتماماً بالتعليم العالي والتخصص في مجالات معينة، في حين الدكتوراه (6 أشخاص - 11.76%) من الأفراد يحملون درجة الدكتوراه، وهي أعلى درجة علمية. هذه النسبة تعتبر جيدة، وتشير إلى وجود نسبة من الأفراد الذين وصلوا إلى مستويات متقدمة في التعليم الأكاديمي.

• **حسب المنصب:** بدون منصب (موظفين): 42 فرداً (82.35%)، ومنصب: 3 أفراد (5.88%)، ومدير: 6 أفراد (11.76%)، حيث يبدو أن غالبية الأفراد في العينة يعملون في وظائف بدون منصب، مما قد يشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من العمال في هذه العينة يشغلون وظائف غير قيادية أو إدارية، المديرين يمثلون نسبة صغيرة نسبياً (11.76%)، وهذا قد يعكس هيكل تنظيمي محدد حيث تكون الفرص القيادية محدودة أو أن الأفراد في المناصب القيادية يمثلون فئات قليلة في المجموع الكلي.

ب. **توصيف متغيرات الدراسة وتشخيصها:** تتناول هذه الفقرة عرضاً وتحليلاً وتفسيراً لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة، من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة، والأهمية النسبية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، وقد تم تحديد مستويات الإجابات وفقاً للمتوسطات الحسابية بتصنيفها إلى فئات معينة. وبما أن الاستبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، فإن المتوسطات الحسابية تُوزع على خمس فئات. ولتحديد هذه الفئات، يُحسب طول المدى كالتالي:  $(5 - 1 = 4)$ ، ثم يُقسم هذا المدى على عدد الفئات، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5)  $(5 = 4 \div 5 = 0.80)$ ، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأدنى للمقياس (5) وتكون الفئات كالتالي: (Dewberry,2004:15).

#### جدول 8 الأوساط الحسابية الموزونة ومستويات الإجابة لها

المتوسط الموزون	مستوى الإجابة
من 1 إلى 1.80	منخفض جداً
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	معتدل
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5	مرتفع جداً

Research:Theory and Source: Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational practice. First published, Published in the Taylor & Franci , p15.

وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الآتية:

1. **عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص التحول الرقمي:** سيتم تناول فقرات المتغير المستقل من خلال تحليل أبعاده الأربعة، حيث تم قياس التحول الرقمي عبر هذه الأبعاد. يوضح الجدول (9) القيم الخاصة بالأوساط الحسابية الموزونة، والأهمية النسبية، والانحرافات المعيارية المحسوبة، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول (9) الإحصاءات الوصفية لمتغير التحول الرقمي N=51

الأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الإجابة
دعم القيادة	3.99	1.06	81	مرتفع
البنية التحتية التكنولوجية	3.67	1.03	79	مرتفع
الامن الرقمي	3.45	0.95	63	معتدل
الموارد البشرية	3.22	1.01	46	معتدل
التحول الرقمي X	3.58	1.02	72	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن متغير (التحول الرقمي) حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.58)، مما يعني أنه يقع ضمن فئة (مرتفع). كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير (72%)، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري (1.02). وبناءً على ما سبق، يتضح أن متغير التحول الرقمي بأبعاده متوفر بشكل واضح في المنظمات المبحوثة، وأن أفراد العينة لديهم تصور وإدراك جيد حوله، وعند الرجوع إلى الجدول أعلاه، ولتوضيح مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بأبعاد متغير (التحول الرقمي)، نلاحظ الآتي:

أ. **دعم القيادة:** على المستوى الكلي، حقق هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.99)، مما يضعه ضمن فئة (مرتفع). كما بلغت الأهمية النسبية (81%)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (1.06). وبناءً على ذلك، يتضح أن القيادة الإدارية الفندقية في المنظمات المبحوثة تلعب دوراً هاماً في تحفيز الأفراد لتطوير أنفسهم بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

ب. **البنية التحتية التكنولوجية:** على المستوى الكلي، حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.67)، مما يضعه ضمن فئة (مرتفع). وبلغت الأهمية النسبية (79%)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (1.03). وبناءً على ذلك، يتضح أن المنظمات المبحوثة تتمتع بفهم واضح وكبير للأجهزة التكنولوجية والبرمجيات المستخدمة التي تلبي احتياجات الإدارة الفندقية.

ت. **الامن الرقمي:** على المستوى الكلي، حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.45)، مما يضعه ضمن فئة (معتدل). وبلغت الأهمية النسبية (63%)، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.95). وبناءً على ذلك، نستنتج أن المنظمات المبحوثة تمتلك نظاماً مرناً وقوياً يشمل وظائف تشفير المعلومات، بالإضافة إلى وجود موظفين ذوي خبرة كبيرة في حماية المعلومات الرقمية.

ث. **الموارد البشرية:** على المستوى الكلي، حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.22)، مما يضعه ضمن فئة (معتدل). وبلغت الأهمية النسبية (46%)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (1.01). وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن المنظمات المبحوثة تعتمد تقنيات إلكترونية حديثة تهدف إلى تقليل التكاليف ورفع مستوى جودة الخدمات الفندقية.

1. **عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة الدراسة بخصوص اتخاذ القرار:** سيتم تناول فقرات المتغير التابع من خلال تحليل ابعاده وبيين الجدول (10) قيم الأوساط الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية المحسوبة وكما مبين بالجدول الآتي:

**جدول (10) الإحصاءات الوصفية لمتغير اتخاذ القرار N=51**

الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة
تحديد وتحليل المشكلة	4.21	0.95	73	مرتفع
البحث عن البدائل	3.28	1.01	66	معتدل
اختيار البديل	3.77	0.98	69	معتدل
تنفيذ القرار	3.30	1.03	62	معتدل
متابعة وتقييم النتائج	4.01	0.68	71	مرتفع
اتخاذ القرار Y	3.70	0.90	72	مرتفع

**المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.27).**

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن متغير (اتخاذ القرار) حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.70)، مما يعني أنه يقع ضمن فئة (مرتفع). وبلغت الأهمية النسبية (72%)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (0.90). وهذا يدل على توفر المتغير بأبعاده في المنظمات المبحوثة ضمن عينة الدراسة، وعند الرجوع إلى الجدول ذاته، ولبيان مدى اهتمام أفراد عينة الدراسة بأبعاد متغير (اتخاذ القرار)، نلاحظ الآتي:

أ. **تحديد وتحليل المشكلة:** على المستوى الكلي، حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.21)، مما يضعه ضمن فئة (مرتفع). وبلغت الأهمية النسبية (73%)، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.95). ويُظهر ذلك أن القيادة الإدارية الفندقية في المنظمات المبحوثة تقوم بدقة بتحديد الأهداف والمشكلات التي تواجه إدارة المنظمة عند اتخاذ القرار.

ب. **البحث عن البدائل:** حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.28)، مما يضعه ضمن فئة (معتدل). وبلغت الأهمية النسبية (69%)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (1.01). ويعكس ذلك أن القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة تعمل على وضع مجموعة من البدائل الممكنة وتحديد النتائج المتوقعة لكل منها.

ت. **اختيار البديل:** على المستوى الكلي، حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.77)، وهو ضمن فئة (معتدل). وبلغت الأهمية النسبية (69%)، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.98). وهذا يشير إلى وجود هذا البُعد بشكل ملموس في المنظمات المبحوثة ضمن العينة.

ث. **تنفيذ القرار:** حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.30)، ويقع ضمن فئة (معتدل). وبلغت الأهمية النسبية (62%)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (1.03). ويعكس هذا توافق هذا البُعد أيضاً في المنظمات المبحوثة ضمن العينة.

ج. **متابعة وتقييم النتائج:** على المستوى الكلي حقق البعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.01) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (71%)، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.68)، مما تقدم يتضح ان القيادة الادارية الفندقية في المنظمات المبحوثة تقوم بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه وتستفيد من التغذية الراجعة بعد التنفيذ.

**ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة:**

هنا سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وعلى المستويين الكلي والفرعي:

أ. **اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:** المتعلقة بالارتباط بين التحول الرقمي واتخاذ القرار (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي واتخاذ القرارات)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم القيادة واتخاذ القرارات.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية التكنولوجية واتخاذ القرارات.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامن الرقمي واتخاذ القرارات.

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية واتخاذ القرارات.

وفي الجدول (11) تظهر مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين المتغيرات وأبعادها. وقبل الشروع في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، يشير الجدول إلى حجم العينة المستخدمة (51) ونوع الاختبار (ثنائي الطرفين - 2-tailed). أما مختصر (sig) في الجدول فيدل على اختبار معنوية معامل الارتباط، حيث إن وجود علامة (\*) على معامل الارتباط يعني أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة 5%، بينما تعني العلامة (\*\*) أن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.1% ويتم تقييم قوة معامل الارتباط وفقاً لقاعدة (Cohen, 1997:81) وكما موضحة:

- I. علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.20).
- II. علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).
- III. علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

**جدول (11) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط)**

التحول الرقمي	دعم القيادة	البنية التحتية التكنولوجية	الامن الرقمي	الموارد البشرية	التحول الرقمي
**0.63	**0.56	**0.53	**0.44	**0.46	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)
51	51	51	51	51	N

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.27).

من الجدول اعلاه نلاحظ وجود علاقات ارتباط موجبة قوية (لان قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين التحول الرقمي واتخاذ القرار، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بين التحول الرقمي واتخاذ القرار (0.63) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen). اما على مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد دعم القيادة في اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.56) عند مستوى دلالة (1%) وتُظهر النتائج وجود علاقة معنوية طردية ليست قوية بين المتغيرات وفقاً لقاعدة (Cohen). بينما كانت أضعف علاقة ارتباط بين بعد الأمن الرقمي ومتغير اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.44) عند مستوى دلالة (1%). وتُصنف هذه العلاقة على أنها علاقة طردية متوسطة وفقاً لمعايير (Cohen) وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها.

**ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** المتعلقة بعلاقة التأثير بين التحول الرقمي واتخاذ القرار (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتحول الرقمي في اتخاذ القرارات في المنظمات قيد الدراسة) ، ولقد تفرعت عنها اربع فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه:

1. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لدعم القيادة في اتخاذ القرارات.
2. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التحتية التكنولوجية في اتخاذ القرارات.
3. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للأمن الرقمي في اتخاذ القرارات.
4. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للموارد البشرية في اتخاذ القرارات.

**جدول (12) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين التحول الرقمي واتخاذ القرار**

اتخاذ القرار							المتغير المعتمد
Sig	F	Sig	T	R2	β	المتغير المستقل	
0.000	36.69	0.000	5.78	0.38	0.62	التحول الرقمي	
0.000	13.59	0.000	3.15	0.30	0.51	دعم القيادة	
0.000	18.11	0.000	4.40	0.29	0.50	البنية التحتية التكنولوجية	
0.000	15.55	0.000	3.13	0.27	0.53	الامن الرقمي	
0.000	14.51	0.000	3.54	0.26	0.52	الموارد البشرية	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التحول الرقمي) في المتغير التابع (اتخاذ القرار) بلغت (0.62). وهذا يشير إلى أنه عند تغير التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة، سيزداد اتخاذ القرار بمقدار (62%). وتجدر الإشارة إلى أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.78)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000) كما يلاحظ أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (38%) من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرار، في حين تعود النسبة المتبقية (62%) إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة الحالي. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة (F) المحسوبة بلغت (36.69)، وهي أيضاً معنوية عند مستوى (0.000)، مما يؤكد أن النموذج التقديري ذو دلالة معنوية إجمالاً، وبناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي في اتخاذ القرارات. ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، سيتم متابعة الاختبارات على النحو التالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لدعم القيادة في اتخاذ القرارات.

يتبين من الجدول (12) ما يأتي:

- أ. بلغ معامل الانحدار (0.51)، مما يعني أنه عند تغير هذا البُعد بمقدار وحدة واحدة، يزداد اتخاذ القرار بنسبة (51%). ويُعتبر هذا التأثير معنوياً، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.15)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000).

- ب. بلغت قيمة ( $R^2$ ) حوالي (0.30)، مما يشير إلى أن هذا البُعد يفسر ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار، في حين تعود النسبة المتبقية (70%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة الحالي.
- ت. بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.59)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن النموذج المقدر ذو دلالة معنوية إجمالاً.
- وعليه، يتضح من تحليل نتائج الجدول (12) قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم القيادة في اتخاذ القرارات.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التحتية التكنولوجية في اتخاذ القرارات. يتبين من الجدول (12) ما يأتي:
- أ. بلغ معامل الانحدار (0.50)، مما يعني أنه عند تغير هذا البُعد بمقدار وحدة واحدة، يزداد اتخاذ القرار بنسبة (50%). ويُعد هذا التأثير معنوياً، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.40)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000).
- ب. بلغت قيمة ( $R^2$ ) حوالي (0.29)، مما يشير إلى أن هذا البُعد يفسر ما نسبته (29%) من التغيرات التي تحدث في اتخاذ القرار، في حين تعود النسبة المتبقية (71%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة الحالي.
- ت. بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.11)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن النموذج المقدر ذا دلالة معنوية إجمالاً.
- علية يتضح من تحليل نتائج الجدول (12) قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبنية التحتية التكنولوجية في اتخاذ القرارات).
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للأمن الرقمي في اتخاذ القرارات. يتبين من الجدول (12) ما يأتي:
- أ. بلغ معامل الانحدار (0.53)، مما يعني أنه عند تغير هذا البُعد بمقدار وحدة واحدة، يزداد اتخاذ القرار بنسبة (53%). ويُعتبر هذا التأثير معنوياً، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.13)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000).
- ب. بلغت قيمة ( $R^2$ ) حوالي (0.27)، مما يشير إلى أن هذا البُعد يفسر ما نسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار، في حين تعود النسبة المتبقية (73%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة الحالي.
- ت. بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.55)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن النموذج المقدر ذو دلالة معنوية إجمالاً.
- وعليه، يتضح من تحليل نتائج الجدول (12) قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأمن الرقمي في اتخاذ القرارات.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للموارد البشرية في اتخاذ القرارات. يتبين من الجدول (12) ما يأتي:
- أ. بلغ معامل الانحدار (0.52)، مما يعني أنه عند تغير هذا البُعد بمقدار وحدة واحدة، يزداد اتخاذ القرار بنسبة (52%). ويُعتبر هذا التأثير معنوياً، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.54)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000).
- ب. بلغت قيمة ( $R^2$ ) حوالي (0.26)، مما يشير إلى أن هذا البُعد يفسر ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار، في حين تعود النسبة المتبقية (74%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة الحالي.
- ت. بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.51)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن النموذج المقدر ذو دلالة معنوية إجمالاً.
- وعليه، يتضح من تحليل نتائج الجدول (12) قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموارد البشرية في اتخاذ القرارات.

#### المحور الرابع:- الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً:- الاستنتاجات

1. يُظهر التحول الرقمي، من خلال أبعاده المختلفة، تأثيراً ملموساً في تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات في البيئة الفندقية، كما يُسهم في دعم عناصر نجاح تلك القرارات بشكل فعال.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي (كمتغير مستقل) ومتغير اتخاذ القرار (كمتغير تابع)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط كلية بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع اتخاذ القرارات.
3. يرتبط التحول الرقمي بشكل إيجابي مع أبعاد اتخاذ القرارات الفندقية، مما يشير إلى أن زيادة تبني ممارسات التحول الرقمي ينعكس إيجاباً على جودة وكفاءة عملية اتخاذ القرار.
4. حاز بُعد "دعم القيادة" أحد أبعاد التحول الرقمي على أعلى درجات الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، مما يعكس وعياً بأهمية هذا البُعد وضرورة تعزيزه واستثماره في تحسين الأداء الفندقية، نظراً لأن العنصر البشري يُعد القوة الدافعة والأساس في نجاح المنظمات الفندقية.
5. جاء بُعد "تحديد وتحليل المشكلة" أحد أبعاد اتخاذ القرار في المرتبة الأولى من حيث مستوى الاتفاق بين أفراد العينة، وهو ما يبرز الأهمية المحورية لهذا البُعد في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الفندقية المبحوثة.
6. يُسهم التحول الرقمي بشكل مباشر في تحسين دقة وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الفندقية، من خلال تزويد متخذي القرار ببيانات فورية وتحليلات دقيقة.

7. يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الاعتماد على العمليات اليدوية، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويخفض التكاليف.
8. كلما زادت درجة تبني المنظمات الفندقية للتقنيات الرقمية، ارتفعت كفاءة وفعالية القرارات المتخذة في الجوانب التشغيلية والتسويقية والإدارية.
9. الحاجة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية لتحقيق استفادة قصوى من التحول الرقمي، يجب الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين، لا سيما في استخدام أدوات التحليل والبرمجيات المتقدمة.

#### ثانياً: المقترحات:

1. يُوصي الباحث بأن تعتمد المنظمات الفندقية الدرجة الممتازة في محافظة دهوك استراتيجية رقمية شاملة تركز على تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتوظيف التحول الرقمي بشكل منهجي في دعم اتخاذ القرار.
2. ضرورة تنظيم برامج تدريبية دورية للقيادات الإدارية والموظفين في مجال استخدام أدوات التحول الرقمي، مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، وبرمجيات تحليل البيانات.
3. يُوصي الباحث بأن تُخصص إدارات المنظمات المبحوثة ميزانيات واضحة لتحديث الأنظمة الرقمية، وصيانة الأجهزة، وشراء البرمجيات اللازمة، بما يساهم في دعم القرار الإداري المستند إلى بيانات.
4. يجب العمل على تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير الإيجابي بين الموظفين، وتقليل مقاومة التحول الرقمي من خلال التوعية بمزاياه وتأثيره الإيجابي على الأداء الوظيفي.
5. توصي الدراسة بضرورة اعتماد القيادات الفندقية على أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتقييم أداء الأقسام المختلفة، وفهم سلوك العملاء، واتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.
6. يجب توحيد الأنظمة الرقمية بين الإدارات (مثل التسويق، المالية، الموارد البشرية) لتسهيل تدفق المعلومات واتخاذ قرارات متكاملة ومدروسة.
7. يُوصي الباحث بدراسة تجارب المنظمات الفندقية الإقليمية والدولية التي نجحت في التحول الرقمي، واستخلاص الدروس التي يمكن تطبيقها في سياق محافظة دهوك.
8. من المهم أن تُقدم الجهات الحكومية والمؤسسات السياحية المحلية دعماً مباشراً أو غير مباشر للمنظمات الفندقية (مثل التسهيلات الضريبية، أو برامج الدعم الفني)، لتسريع وتيرة التحول الرقمي.
9. يُوصي الباحث بتشكيل لجان تقنية داخل المنظمات المبحوثة تكون مسؤولة عن رصد ومتابعة أحدث الابتكارات الرقمية في المجال الفندقي، وتقييم مدى إمكانية تبنيها.

#### المصادر:

1. Sekaran, U. (2003) Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York
2. Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2014) Business Research Methods. 12th Edition, McGraw Hill International Edition, New York.
3. Tsagris, M., Pandis, N. (2021). Normality test: Is it really necessary? American journal of orthodontics and dentofacial orthopedics 4(6), 85-90 .
4. Field, A. (2009) Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London.
5. Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2014) Business Research Methods. 12th Edition, McGraw Hill International Edition, New York.
6. جابر, امينة رشيد, 2025, اثر التحول الرقمي على كفاءة تطبيق التقنية المالية لدى محاسبي نظم المعلومات في المصارف التجارية العراقية, مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 17, العدد 1.
7. الجبوري, منذر عبد الرحمن عبود, 2024, دور قيادة التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية لمصارف عراقية مختارة دراسة تحليلية حول مجموعة من المصارف العراقية الحكومية, مجلة الجامعة العراقية, المجلد 70, العدد 1.
8. منصور, منصور عبد القادر وحمدان, محمد خالد, 2023, مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة: دراسة ميدانية, المجلة العربية للإدارة, المجلد 43, العدد 3.
9. مهدي, علي فخري مهدي, 2025, أهمية الذكاء الاصطناعي والادارة الالكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار, مجلة الكلية الاسلامية الجامعة, العدد 82, الجزء الثالث.
10. القرني, عبدالله فايز عايض, 2024, تصور مقترح لاستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار بالجامعات السعودية, مجلة الدراسات التربوية والانسانية, كلية التربية, جامعة دمنهور, المجلد السادس عشر, العدد الاول أبريل, الجزء الاول.
11. العيساوي, ياسين محمد عبدالله, 2023, دور المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في فروع مصرف الرافدين, مجلة اقتصاديات الاعمال, المجلد 5, العدد 4.
12. الشمري, احسان صادق راشد وجمال, ناجي محمد, 2024, تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي / دراسة تحليلية في القطاع المصرفي, مجلة دراسات محاسبية ومالية, المجلد 19, العدد 69.
13. كجو اثر حسو والحسيني, حسان ثابت نعمان, 2023, التحول الرقمي للمصانع مدخلا لتحسين الاداء التصنيعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت بادوش, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 15, العدد 2.
14. المطوري, احمد عبد سعود, 2022, التحول الرقمي وتأثيره في مرونة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة. مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد, وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة واداة التخطيط الاقتصادي والادارية في العراق المحور الادارية 17 تشرين الثاني, نوفمبر.

15. سعيد, هدى قاسم, 2025, اليقظة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز جودة التحول الرقمي بحث تطبيقي لآراء عينة من العاملين لشركة زين للاتصالات العراق, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 21, العدد 1.
16. حسين, صفاء ونعمة, نغم, 2025, مساهمة التحول الرقمي في القطاع المصرفي العراقي بحث تطبيقي في عينة من المصارف الخاصة العراقية, مجلة الريادة للمال والاعمال, المجلد السادس, العدد 2.
17. كاظم, فاطمة حسين وجواد, رحاب حسين وعبود, زينب عبد الرزاق وحسين, بشار عباس, 2022, دور التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف التجارة العراقي (TBI), مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة واداة التخطيط الاقتصادي والادارية في العراق المحور الادارية 17 تشرين الثاني, نوفمبر.
18. رسن, سالم حيدر, 2024, دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز عملية التحول الرقمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني والكلية الهندسية في العمارة, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 20, عدد خاص, وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار).
19. ناجي, مصطفى ناطق, 2024, تحديات التحول الرقمي وأثرها على الالتزام التنظيمي, بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقني الجامعة التقنية الوسطى, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 20, عدد خاص, وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار).
20. العبيدي, فاز حازم, 2024, تأثير تقنيات التحول الرقمي في تعزيز فاعلية الاداء المصرفي/ الدور الوسيط لنظم المعلومات المحاسبية, مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 20, العدد 67, الجزء الاول.
21. الشيخ, زيد فوزي ايوب وخلييل, محمد عبد الرزاق محمد, 2024, تأثير التحول الرقمي في المرونة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الحكومية في مدينة الموصل, مجلة بحوث مستقبلية, المجلد 24, العدد 3.
22. محمد, محمد حسين عبد الجابر وغنام, نها محمد احمد, 2022, تأثير التحول الرقمي على مستوي أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر 2030 م, مجلة كلية السياحة والفنادق, العدد 11, الجزء الثالث.
23. حميد, أحمد طه, 2024, أثر أدوات التحول الرقمي في تعزيز أنشطة شركات السياحة - دراسة ميدانية في بعض شركات السفر والسياحة في محافظة بغداد - العراق, مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (14), العدد (2), الملحق (1). العدد الخاص من المؤتمر العلمي الخامس لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى.
24. عربي, محمد حسين ودانوك, احمد عبدالله وزينل, وسام سامي جبار, 2024, التحول الرقمي وانعكاسه على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في الجامعة التقنية الشمالية الكلية التقنية الحويجة, مجلة جامعة نوتغهام للتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية / عدد خاص.
25. الذجاوي, عامر عبد كريم وهادي, بشار عبد الحسين حسن, 2024, تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف, مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية, المجلد 49, العدد 143.
26. شيرواني, ديلان فؤاد كريم, 2023, دور الذكاء العاطفي في عملية اتخاذ القرار دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في وزارة الثقافة والشباب في مدينة اربيل, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد 19, العدد 62, الجزء الثاني.
27. الطويل, سرور بشير علي, 2022, اثر الصمت التنظيمي في عملية اتخاذ القرار, مجلة الدراسات الاقتصادية كلية الاقتصاد جامعة سرت, المجلد الخامس, العدد الرابع.
28. محمد, رنا عبدالله وحبیب, دعاء شهيد, 2023, دور الإدارة الرشيدة في تعزيز السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية لآراء القيادات الجامعية في مجلس جامعة البصرة, المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية, عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس والسني السابع عشر لسنة 2023 بعنوان القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الإصلاح الاقتصادي العراقي.
29. الحديدي, وسن سامي سعدالله, 2025, اثر جودة المعلومات الالكترونية في اتخاذ القرارات الادارية : الكليات الانسانية في جامعة الموصل من وجية نظر رؤساء اقسامها, مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية, المجلد 15, العدد 4.
30. النوبي, مصطفى محمد عبد الفتاح, 2021, مهارات اتخاذ القرار في طريقة العمل مع الجماعات, مجلة جامعة أسوان للعلوم الإنسانية, المجلد 1, العدد 2.
31. الشهري, هياء بنت محمد, 2025, فاعلية برنامج تدريبي قائم على عادات العقل في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى طالبات جامعة الملك سعود, مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية, جامعة بابل, المجلد السابع عشر, العدد 70.
32. رميسة, نجار ومنال, معايش, 2023, دور عملية اتخاذ القرار في تنمية المورد البشري دراسة حالة عينة من الموظفين بالمركز الجامعي ميلة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر, مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
33. ثامر, نبيل احمد, 2023, دور المعلومات المحاسبية في النظام المحاسبي على اتخاذ القرار, مجلة كلية اليرموك, المجلد 19, العدد 6, الجزء 1.
34. بارود, فائزة احمد محمد وضو, عصام كريم اللافي, 2024, دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار, مجلة صرمان للعلوم التقنية, المجلد 6, العدد 2.
35. صالح, أماني وحيد جرجس, 2024, دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المينا, مجلة البحث في التربية وعلم النفس, المجلد 39, العدد الاول, الجزء الاول.
36. فكري, احمد وعبد العال, عماد وعفيفي, محمد فوزي, 2021, دراسة تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين في الفنادق, مجلة كلية السياحة والفنادق, جامعة مدينة السادات, المجلد 5, العدد 2-1.

37. عبد الحلیم، ولاء فوزي، 2024، القيمة التنبؤية للرشاقة المعرفية وفعالية الذات الإبداعية في اتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة، المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية، المجلد العاشر، العدد الرابع.
38. السبيعي، تركي بن راشد بن تركي والشمراني، حامد بن محمد بن علي، 2023، القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، المجلد 15، العدد 60.
39. Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci , p15 .
40. Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.

**الاستبانة**

**المحور الأول: المعلومات التعريفية:-**

ملاحظة : وضع علامة ( ✓ ) داخل المستطيل  
النوع الاجتماعي :

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/>	35-45 سنة
<input type="checkbox"/>	56 فأكثر	<input type="checkbox"/>	46-55 سنة
<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	أعزب
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	منصب	<input type="checkbox"/>	بدون منصب (الموظفين)
		<input type="checkbox"/>	مدير :

**أولاً: المتغير المستقل أبعاد التحول الرقمي**

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
<b>دعم القيادة:</b>						
1	القيادات الإدارية في منظماتكم تشجع وتدعم كافة الأنشطة التي تخص موضوع تكنولوجيا التحول الرقمي					
2	القيادة الإدارية في منظماتكم تمارس دور مهم لتحفيز التابعين على تطوير أنفسهم بما يتوافق ومتطلبات التحول الرقمي					
3	يسمح القائد بالاستشارات الفكرية للأفراد العاملين وتقبل الأفكار في حل المشكلات التي تواجه المنظمة					
4	يسمح القائد الفندقي بمشاركة الأفراد العاملين في قراراته ورؤيته نحو التحول الرقمي					
5	يحفز القائد العاملين لتحقي رؤية واهداف التحول الرقمي					
<b>البنية التحتية التكنولوجية:</b>						
6	ان حالة الأجهزة التكنولوجية أجهزة الحاسوب، الخوادم، الطابعات المستخدمة في المنظمة جيدة وتلبي الغرض المطلوب .					
7	لا يوجد في المنظمة أجهزة قديمة أو خارج الخدمة وبحاجة الى استبدال					
8	يتم صيانة الأجهزة بشكل دوري وتقييم كفاءة العمل والاداء.					
9	تعتبر البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في المنظمة عالية وتلبي حاجة الادارة					
10	تتخذ المنظمة كافة الإجراءات اللازمة لتحقيق الامن الالكتروني ومنع الاختراقات					
<b>الامن الرقمي:</b>						
11	التحول الرقمي يساهم بالمحافظة على امن البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة					
12	تمتلك المنظمة نظام مرن قوي يحتوي على وظائف لتشفير المعلومات					

13	المعلومات الرقمية تحفظ على أقراص مضغوطة لأمان المعلومات الرقمية كنسخ احتياطية				
14	تمتلك المنظمة موظفين يمتلكون خبرة كبيرة في حماية المعلومات الرقمية				
15	تسعى الإدارة الفندقية الى نشر المبادئ الأساسية للأمان السيبراني وتحقيق الامن الوظيفي.				
الموارد البشرية:					
16	يهتم الفندق بإدارة شؤون العاملين فيه استقطاب، توظيف، تدريب بطريقة إلكترونية.				
17	يستجيب الفندق لمتطلبات النزلاء والتواصل معهم بشكل إلكتروني.				
18	يوفر الفندق تقنيات إلكترونية حديثة للعاملين فيه توفر عليهم الوقت والجهد.				
19	يتبادل الفندق البيانات والمعلومات مع أصحاب المصلحة بشكل إلكتروني.				
20	يستخدم الفندق تقنيات إلكترونية حديثة لتقليل تكاليفه ورفع مستوى جودة خدماته الفندقية.				

**ثانياً: المتغير التابع:- ابعاد اتخاذ القرار**

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
تحديد وتحليل المشكلة:						
1	يتم تحديد المشكلات التي تتعرض لها ادارة المنظمة بدقة .					
2	يتم تحديد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار في المنظمة					
3	يتم وضع خطة لحل المشكلات بمشاركة الافراد العاملين في المنظمة					
4	يتم في المنظمة ادراك حجم المشكلات بوضع حل لها في التوقيت					
5	دائماً ما يتم البحث عن السبب الرئيسي للمشكلة ومعرفة اطرافها واثارها واعراضها.					
البحث عن البدائل المتاحة:						
6	يتم وضع جميع البدائل المحتملة المتعلقة باتخاذ القرار في المنظمة					
7	تبنى اختيارات البدائل في المنظمة على حقائق موضوعية .					
8	يتم الاهتمام بعدم تعارض البديل المناسب مع القوانين الخاصة بالمنظمة					
9	يتم على مستوى المنظمة وضع معايير لتقييم البدائل المتاحة .					
10	يتم وضع مجموعة من البدائل الممكنة للقرار وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل.					
اختيار البديل الانسب:						
11	يتم على مستوى المنظمة التحقق من البدائل المتاحة وفقاً للصورة المرسومة .					
12	يتم على مستوى المنظمة اختيار البديل المساعد مع مراعاة سهولته بعيداً عن التعقيدات					
13	يتم على مستوى المنظمة اختيار البديل الذي يحقق السرعة المطلوبة عندما يكون الحل مستعجلاً.					
14	يتم اختيار البديل المناسب وفقاً للإمكانيات المتاحة في المنظمة					
15	يتم تقييم كافة البدائل المتاحة بناءً على معايير محددة وواضحة ومن ثم اختيار البديل الأمثل.					
تنفيذ القرار:						
16	تصيغ القيادات الادارية القرار الكترونياً بعبارة واضحة					
17	تتخذ القيادات الادارية الفندقية القرار الكترونياً بموضوعية تامة					
18	تستخدم القيادات الادارية وسائل الاتصال الرقمية المناسبة لتنفيذ القرار					
19	تختار القيادات الادارية الفندقية الوقت المناسب لتنفيذ القرار الكترونياً داخل المنظمة					
20	تراعى القيادات الادارية انسجام القرار الكترونياً مع القرارات التي سبقتها					
متابعة وتقييم النتائج :						
21	تتابع القيادات الادارية بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه					
22	تتحقق القيادات الادارية من أن تنفيذ القرار تم الكترونياً وفقاً للخطة التي تم تحديدها					
23	تقيم القيادات الادارية الفندقية نتائج القرار بعد تنفيذه					
24	تستفيد القيادات الادارية الفندقية من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرار					
25	تستدعي القيادات الادارية الفندقية المقصرين في تنفيذ القرار لمحاسبتهم					